

Bir Kişinin Liderliği Mi, Bir Örgütün Liderliği Mi? Bireysel Liderlikten Paylaşılan Liderliğe

İbrahim Salih Çekim¹

Özet

Liderlik, tarih boyunca hem teorik hem de uygulamalı düzeyde yoğun şekilde incelenmiş, toplumsal ve örgütsel yapılarla yakından ilişkili önemli bir kavramdır. Yönetim biliminin gelişimiyle birlikte, liderliğe dair yaklaşımlar da sistematik bir şekilde ele alınmaya başlanmış ve 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel temellere dayalı liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler; Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri gibi çeşitli başlıklarda sınıflandırılmıştır. Tarihsel süreçte liderliğe ilişkin anlayışlar dönüşüm geçirerek birey merkezli yaklaşımlardan kolektif ve katılımcı modellere evrilmiştir. Bu dönüşümün günümüzdeki yansımalarından biri olan *paylaşılan liderlik* yaklaşımı, liderliğin yalnızca resmi pozisyonlara veya belirli bireylere ait bir sorumluluk olmadığını vurgular. Bunun yerine, örgüt içinde bilgi, deneyim ve potansiyel sahibi tüm bireylerin liderlik süreçlerine aktif biçimde katılımı esas alınır. Bu bağlamda paylaşılan liderlik, bireysel liderlik rollerinin dağıtıldığı, iş birliğine dayalı ve çok aktörlü bir liderlik modeli olarak değerlendirilir. Literatürde *dağıtılmış liderlik*, *dağıtıcı liderlik* ya da *dağıtımsal liderlik* gibi farklı terimlerle de anılsa da kavramsal karmaşayı önlemek adına “paylaşılan liderlik” kavramının kullanımı tercih edilmektedir. Bu yaklaşım, yönetim bilminde meydana gelen paradigmatik değişimlerin bir yansıması olarak, günümüz örgütsel yapılarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bölümde liderlik kavramının ortaya çıktığı ilk zamanlardan günümüze kadar uzanan süreç içerisinde meydana gelen değişimler, bireysel liderlikten paylaşılan liderliğe doğru bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bireysel liderlik anlayışlarından paylaşılan liderlik anlayışına doğru olan değişimin altında yatan gelişme ve teorilerin ardından paylaşılan liderlik açıklandıktan sonra sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

1 Araştırma Görevlisi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, ibrahimsalih.cekim@bakircay.edu.tr, 0000-0002-9287-6987

Giriş

Liderlik, geçmişten günümüze kadar var olan bir kavram olarak birçok araştırmada ele alınmıştır. Büyük liderlerin yaptıkları kaydedilmiş ve liderlerin bilgileri günümüze kadar ulaşmıştır. Liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalar, yönetim bilimine paralel bir şekilde 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde liderlik; Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri başlıkları ile incelenmiştir. Günümüzde ise liderlik ile ilgili birçok yeni liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Keleş, 2022, s. 72). Bu liderlik tarzlarından biri olan Paylaşılan liderlikte esas olan liderliğin sadece atanmışlara özgü olamayacağı; alanında uzman, deneyimli, bilgili ve potansiyeli olan tüm çalışanlara fırsat verilmesi olarak ifade edilmiştir (Elmore, 2000). Başka bir ifadeyle paylaşılan liderlik, liderliğin sadece bir kişiden ibaret olmadığı; liderliğe ilişkin bütün süreçlerin örgütün tamamına yayıldığı bir liderlik anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirtmek gerekir ki paylaşılan liderlik kavramı hem ulusal hem de uluslararası literatürde dağıtıcı liderlik, dağıtılmış liderlik ve dağıtımsal liderlik gibi farklı tanımlamalarla da karşımıza çıkabilmektedir. Bu farklılık sonucu ortaya çıkabilecek karışıklıkları en aza indirebilmek amacıyla paylaşılan liderlik kavramının kullanılmasının daha uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Liderlik kavramının tarihsel süreçte geçirdiği değişim ve dönüşümün bir sonucu olarak ortaya çıkan paylaşılan liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için altında yatan teorilerin, kavramların ve yaklaşımların irdelenmesi faydalı olacaktır. Bu amaçla ele alınan bu bölümde, yönetim biliminde meydana gelen değişimlere paralel bir şekilde bireysel liderlik anlayışlarından paylaşılan liderlik anlayışına doğru meydana gelen değişim ve paylaşılan liderlik hakkında bilgiler verilmiştir.

1. Liderliğin Tarihsel Evrimi

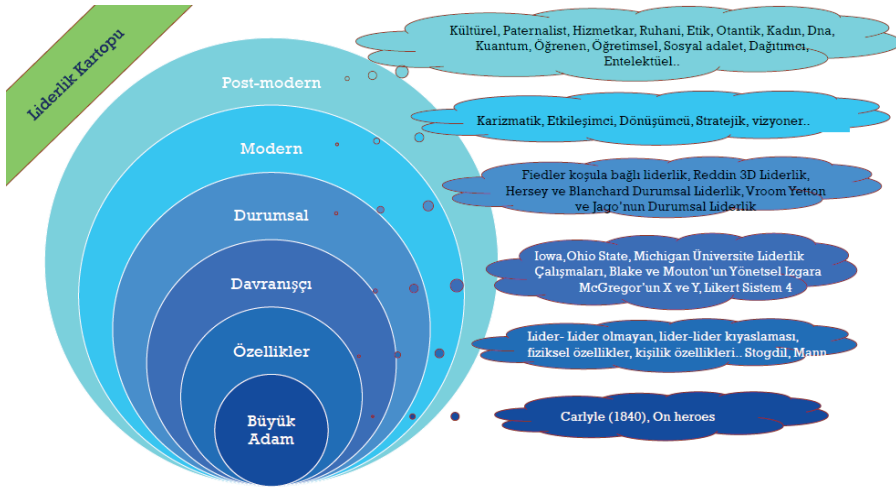
İnsanlığın varlığı ve insanların bir arada yaşaması sonucunda ortaya çıkan bir gereklilik olarak liderlik, yıllardır çeşitli açılardan ele alınmıştır. Liderliğe ilişkin farklı tanımlamalar yapılmış; farklı modeller geliştirilmiştir. Başlarda liderliğin bir kişi üzerinde yoğunlaşılması sonucunda bireysel liderlik anlayışları egemen olmuştur. Kavramsal olarak ele alındığında lider, üyesi ve lideri olduğu çevre ile ilgili karar alma gücüne sahip, planlama ve tasarlama yapabilen ve tüm bu süreçleri başarı ile sonuçlandırabilmek için yeterli güç, bilgi ve tecrübeye sahip kişidir (Dereli, 1976, s.188). Bu özelliklere sahip olan lider etrafında yer alan takipçilerini yönetme ve yönlendirme gücüne sahip, cesaretli ve öncü bir konumda yer almıştır. Zaman içerisinde

liderin sahip olduğu roller paylaşılmış ve lideri takip eden bireylerin önemi artmıştır. Başka bir ifadeyle zaman içerisinde liderin takipçisi bireyler de önemli hale gelmiştir. Bu değişimle beraber liderlik, tarihsel süreç içerisinde dinamik bir özellik göstermiş ve başta yönetim bilimi olmak üzere ilişkili olduğu diğer tüm alanlarda meydana gelen gelişmelerden ve değişimlerden etkilenmiştir. Klasik liderlik anlayışı Büyük Adam Teorisi ile ortaya çıkmış ve liderliği seçkinlere ait bir özellik olarak ele almıştır. Teoriye göre lider insanlar, onları lider yapan niteliklere doğuştan sahiptir. Bu nedenle liderlik sonradan öğrenilemeyeceği için büyük liderler yaratmak gereksizdir. Liderlerin; karizma, zekâ, ikna, bilgelik, cesaret ve entelektüel üstünlük gibi özellikleri ailesinin genlerinde mevcuttur ve nesilden nesile aktarılır (Carlyle, 1840). Başka bir ifadeyle, lider olarak doğmayan birinin sonradan lider olması mümkün değildir. Yaratıcı tarafından özel olarak seçilen bu kişiler, insanlığı güçlendirmek ve dünyayı aydınlatmak için gönderilmiştir (Spector, 2016). Büyük adam teorisi, liderliği seçkinlere ait bir özellik olarak ele alarak liderliği sınırlandırmış ve liderliği değişen şartlar karşısında durağan bir özelliğe büründürmüştür. Halbuki değişen dünya şartlarından kaynaklı liderliğin de değişmesi ve farklı yaklaşımların ortaya atılması kaçınılmaz bir durumdur.

Önceleri daha sınırlı ve durağan bir özellik gösteren liderlik yaklaşımı zamanla daha kapsayıcı ve dinamik bir özellik kazanmıştır. Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık yaklaşımları bunların başlıcalarıdır (Bulut ve Meydan, 2018). *Özellikler Yaklaşımı*; liderin sahip olduğu fiziki, sosyal ve kişisel özelliklerin onu özel kıldığını görüşüne dayanmaktadır. Lider sahip olduğu bu özellikler ile diğer kişilerden farklılaşmaktadır (Koçel, 2003, s. 588). *Davranışsal Yaklaşımlar*'da lider, belirli bir davranış özelliği göstermektedir. Bu davranış; liderin örgüt üyeleri ile olan iletişimi, amaçları belirleme şekli, örgüt içerisinde karar alma, yetki devri, planlama, denetim ve motivasyon tarzı gibi davranışlardır. Lider tarafından sergilenen bu davranışlar liderin başarı ve etkinliğini belirlemektedir (Tunçer, 2012). *Durumsallık Yaklaşımları*; her durumda geçerli olabilecek tek bir liderlik tarzının olmadığını, ortama göre değiştiğini varsaymaktadır. Durumlara göre tutum ve davranışlar da değişeceği için liderlik davranışının tahmin edilmesinin mümkün olmayacağını savunmaktadır (Arun, 2008, s.21-22). *Modern Liderlik Yaklaşımlarına* göre ise lider, kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Lider, vizyonunu grup üyelerine ileterek ortak bir vizyon oluşturan ve bu vizyon doğrultusunda hareket eden kişidir (Grossman ve Veliga, 2005). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik, üstün ve bir kişiye atfedilmiştir. Bu kişi örgütün gideceği yolu belirler ve diğerleri de o yolu takip eder. Tek kişiye ait olan bu liderlik anlayışının örgüt için gerekli olduğu ve

faydalı olacağı kabul edilmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde liderliğin, örgütün tümüne yayılması ihmal edilerek tek bir kişide toplanması esas alınmıştır. Liderliğin tek bir kişi özelinde ele alınması değişen ve farklılaşan dünya şartları açısından ele alındığında geçerliliğin muhafaza edebilmesi mümkün olamayabilir. Nitekim ilerleyen zamanlarda liderliğe ilişkin farklı yaklaşımlar ortaya atılmış ve liderlik sürekli değişim ve gelişime açık bir özelliğe kavuşmuştur.

Liderlik kavramının geçirmiş olduğu bu değişim, Şekil 1’de Liderlik Kartopu Metaforu olarak gösterilmiştir.



Şekil 1. Liderlik Kartopu Metaforu (Fidan, 2019, s.55)

Liderlik Kartopu Metaforu incelendiğinde, liderliğin geçirdiği değişim görülmektedir. Başlangıçta katı, dar ve tek tip yaklaşım ile ele alınan liderlik, zaman içerisinde esnek, geniş ve farklılaşan bir anlayışla ele alınmıştır. Başka bir ifadeyle, toplumların gelişmesi ve değişmesi ile mevcut liderlik anlayışları da değişmiş ve toplumların beklentisine göre yeni liderlik anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu yeni anlayışlardan biri olan paylaşılan liderliğe geçmeden önce paylaşılan liderliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bazı teori ve yaklaşımların açıklanması faydalı olacaktır. Çalışmanın bu bölümünde paylaşılan liderliğin oluşmasına etki eden bazı teori ve yaklaşımlardan bahsedilecektir.

Yapılandırmacılık Yaklaşımı; Lider ve takipçi arasındaki ilişkinin gelişimine odaklanan bu yaklaşım, yöneticiler ve astalar arasındaki kıymetli değerlerin karşılıklı bir şekilde yer değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır

(Liden vd., 1997). Başka bir ifadeyle örgütteki liderlik, tek bir kişiden sıyrılıp örgüt içerisindeki ortak değer ve ilişkiler üzerinde kendini gerçekleştirilmektedir.

Dağıtılmış Bilinç; kolektif zekayı temsil eder ve bir bilgi veya beceri, bireylerin bildikleri ve yapabildiklerinden daha fazlasını ifade etmektedir (Printty, 2008). Bu tanımdan hareketle liderliğin tek bir kişinin yeteneklerini yansıtmayı yerine örgütü oluşturan herkesin yeteneklerinin dahil edildiği bir anlayışla ele alınması olarak ifade edilebilir.

Kuantum Teorisi; Kuantum teorisi, açık bir şekilde var olmadı. Oluşum yolu ve özetlenmesi ordu. Her bir parçacığın ilişkili bir yönlendirici dalga olduğu ve klasik fizikteki matematiksel yapıların gerekli olan yönlerinin formüle edilmesi ile yönlendirildi (Bell, 1964). Yönetim ve liderlik alanına etkisini ele aldığımızda kuantum anlayışı, tahmin edilemez süreçlerde herkesin bir lider gibi ortaya çıkma, takipçilerle sinerji yaratarak fırsatlar elde etme, olumlu ve olumsuz tüm duyguları paylaşma, çevre ve bireyi bütün olarak değerlendirme, iletişim-etkileşim-iş birliği bağlantılarını güçlendirme, değişim için informal bilgi ağlarını kullanma, örgüt vizyonu ve manevi değerleri bütünleştirme gibi değişiklikleri beraberinde getirmektedir (Burns, 2001).

Analitik Düalizm; Düalizm, evreni meydana getiren iki farklı töz(varlık) vardır. Bu tözlerden birisi fizikselken diğeri fiziksel değildir. Yani zihinseldir (Churchland, 2012, s.12). Düalizmdeki bu iki farklı töz, tek adam liderliğine karşı çıkan, lider ve takipçileri arasındaki çoklu bir liderlik anlayışı olarak yorumlanabileceği gibi liderliğin fiziksel olmayan bir töz olarak da değerlendirilebilir.

Sosyal Sermaye Teorisi; Sosyal Sermaye kavramı karşılıklı kurallar, güven sivil katılım olmak üzere üç normdan oluşur. Bu normlar sayesinde toplumsal bağlar güçlenir ve bireyler arasında sağlıklı bir bakış açısı oluşur (Putnam, 2000, s. 1). Sosyal sermaye; karşılıklı anlayış, güven, ortak değer ve davranışlar vasıtasıyla insan topluluklarının birbirine bağlamaktadır (Cohen ve Prusak, 2001). Sosyal sermayenin bu tür işlevleri ile örgütlerde ortak değere dayalı paylaşan bir liderlik anlayışının gelişmesine imkân vereceği değerlendirilebilir.

2. Paylaşılan Liderlik

Geleneksel liderlik anlayışlarında liderliğe ait tüm süreçler çoğunlukla bir kişide toplanmıştır. Modern dönemlere gelindiğinde bireylerin sahip oldukları niteliklerin önem kazanması ile her birey kendi özelinde birer lider haline gelmeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle, örgüte liderlik edecek

bir lider ihtiyacının yanında çeşitli örgütsel süreçler liderliğin paylaşılması düşüncesini ortaya çıkarmıştır.

20. yüzyılın sonlarından itibaren dünya çapında değişimin hızlanması, küreselleşme, bilgi toplumlarına dönüşme ve güçlendirilmiş işgücüne doğru bir yönelim, liderlik yaklaşımlarının ve geleneksel liderlik modellerinin gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurmuştur (Işık, 2018, s. 22-23). Elmore (2000), geleneksel liderlik anlayışının bütünleştirici ve sağlıklı bir başarı için yol gösterici özellikte olmadığını düşünmektedir. Böyle bir özelliğe sahip olmadıkları gibi bu tip liderler zorlayıcı ve baskıcı olabilmektedir. Bu sebeple lider, çevresi tarafından saygı gördüğü gibi çevresine saygı göstermeli ve gücünü paylaşmalıdır. Bu paylaşım bir zorunluluktur. Eğer lider bu paylaşımı göstermezse destek görmesi ve amaçların gerçekleştirilmesi adına çaba harcayacak bir kitle bulması oldukça zor olacaktır.

Spillane (2005), benzer şekilde, geleneksel liderlik anlayışının sorgulanmasında üç temel faktöre dikkat çekmektedir: Birincisi, liderlik esasen birden fazla liderin davranışlarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, liderliği hiyerarşik olarak en üst düzeyde bulunan birey olarak ele almak doğru olmayabilir. İkincisi, liderlik takipçilere yapılan bir şey değildir. Dağıtımcılık yaklaşımı ile ele alındığında takipçiler, liderlik sürecinin bir bileşenidir. Başka bir ifadeyle, lider-takipçi ilişkisinde net bir şekilde birbirinden ayrılmış roller bulunmamaktadır. Üçüncüsü, liderliği sadece bireylerin davranışları sonucu ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü liderlik sürecini lider ve takipçileri arasında oluşan etkileşim belirlemektedir (Kılınç, 2013). Spillane, lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri sorgulayarak liderliğin bir kişiden sıyrılıp birden fazla otoritenin etkileşimi sonucu ortaya çıkan ve paylaşılan bir kavram olarak değerlendirmiştir. Yani liderlik, sadece bir kişi ile sınırlandırılmamış ve daha kapsayıcı bir nitelik kazanmıştır.

Geleneksel liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi liderlik sürecini tek bir kişiden toplamak yerine örgüt üyeleriyle paylaşılmasını öngören paylaşılan liderlik terimi, ilk olarak Avustralyalı psikolog Gibb (1954) tarafından çeşitli grupların çalışmalarının etkileyen etki süreçlerinin ve dinamiklerinin anlaşılması için kullanıldı. Shelley (1960) ve Melnick (1982) gibi diğer yazarlar ise paylaşılan liderlik terimini, ekip üyeleri arasında liderin rolüne ilişkin bir fikir ayrılığını tanımlamak için kullanmışlardır (Harris, 2008, s. 174). Paylaşılan liderliğe ilişkin ifadelerden de anlaşılacağı üzere paylaşılan liderlik teriminin ortaya çıkmasında lider ve takipçileri arasındaki ilişkinlerin sorgulanması ve açıklanması yönündeki çalışmalar etkili olmuştur.

Liderliğin bireysel olmaktan ziyade kolektif bir niteliğe dönüştüren (Bolden vd., 2009) paylaşımcı liderliğin temel varsayımı, liderliğin bir kişide

veya bir grupta toplanması değil; bu önemli liderlik rolünün örgütteki tüm bireyler tarafından üstlenilmesidir (Storey, 2004, s. 252). Başka bir ifadeyle, örgütteki sorumlulukların iş birliği içerisinde paylaşılmasıdır (Lizotte, 2013, s.19). Liderliğin paylaşılması, örgütteki herkesin aynı anda yönettiği ve liderlik yaptığı anlamına gelmemektedir. Paylaşılan liderlik, örgütte liderlik misyonunu gerçekleştirebilecek birçok bireyin olduğunu kabul eder. Başarı için önemli olan liderliğin kolaylaştırılarak en iyi sonucu elde edecek şekilde düzenlenmesi ve desteklenmesidir (Harris, 2008).

Paylaşılan liderlik organizasyonda çalışanların uzmanlık, eğilim ve yetenek farklılıklarının yönetici tarafından tespit edilerek organizasyonun faydası için birbirini tamamlaması ve bu farklılıkların paylaşılmasıdır. Bu farklılıkların organizasyonun misyonu ve vizyonu doğrultusunda kullanılmasında diğer çalışanların desteğinin sağlanması yöneticinin görevi olmaktadır. Bu sebeple paylaşılan liderlik, organizasyon sürecinde farklı yönlerin ve yeteneklerin birleşmesini sağlayan bir olgudur (Serrat, 2017). Bu açıdan ele alındığında paylaşılan liderlik, örgütte yer alan herkesi görev ve sorumluluklarının farkında olan birer liderler haline getirmektedir. Dikey bir iş ilişkisi yerine yatay bir iş ilişkisi ortaya koymaktadır.

Paylaşılan liderliğin amacı; duruma, katılımcılara ve örgüt kültürüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Harris, 2009). Bu ortak amaçlar gerçekleştirilirken örgüt üyelerinin kendi istekleriyle liderliği desteklemesi, kişilerarası ilişkilere ve örgütsel kaynaklara katkı sağlayarak onların örgütsel bağlılıklarını artırır (Katz ve Kahn, 1978).

Hiyerarşik veya odaklanmış liderlik türleriyle karşılaştırıldığında paylaşılan liderlik, örgütlerde yaşanan iş bölümünü daha doğru bir şekilde yansıttığı ve tek bir lidere ait ve sınırlı bilgiye dayanan kararlardan kaynaklı hata ihtimalini azalttığı değerlendirilmektedir (Leithwood vd., 2009). Çünkü paylaşılan liderlik, tüm paydaşlar tarafından ortaya konulan birlik ve bütünlük içerisinde çalışma anlayışını ifade eder (Bakır, 2013). Denebilir ki paylaşılan liderlik bu doğrultuda hareket eden bireylerin içlerinde barındırdıkları bir kavramdır (Genç, 2010 s. 157).

Paylaşılan liderlik formel ve informal liderlikten ziyade iletişime yoğunlaşır. Liderlik uygulamalarına dayanır ve bu uygulamaların örgütsel gelişime olan etkilerini önemser. Bu uygulama ile tüm bireylerin örgüte olan katkıları önemsenir (Harris ve Spillane, 2008). Bireylerin bilgi ve uzmanlıklarına dayalı uygulamaların örgütte genişlemesi sonucunda liderliğin de paylaşılması ortaya çıkacaktır. Böylelikle bir kişi özelinde ele alınan bir liderlikten örgütün geneline doğru paylaşılan liderlik anlayışına doğru değişim meydana gelecektir. Ayrıca bireylerin sahip oldukları bilgi

ve yetenekleri ölçüsünde etkileyebilme gücü, örgütte paylaşılan liderliğin etkisini gösterir (Diamond, 2007).

2.2. Paylaşılan Liderlik Modelleri

Paylaşılan liderlik, alanyazında farklı modellerle ele alınmıştır. Bu modeller:

- Peter Gronn Paylaşılan Liderlik Modeli
- James Spillane Paylaşılan Liderlik Modeli
- Richard Elmore Paylaşılan Liderlik Modeli

Üç kuramcı da kuantum modelinin/teorisinin sistemler kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olduğu düşüncesinden yola çıkarak paylaşılan liderliği açıklamaya çalışmışlardır (Baloğlu, 2011).

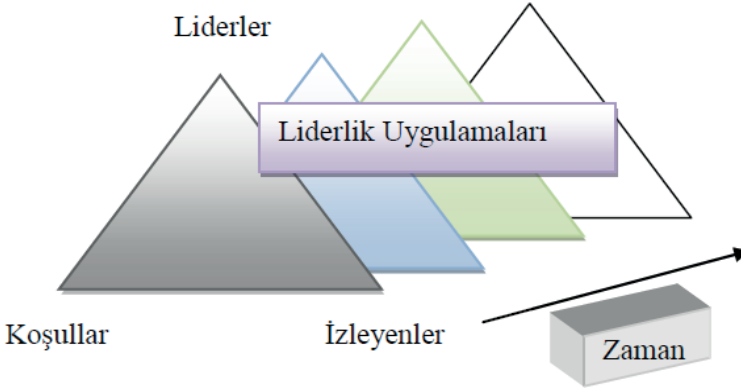
2.2.1. Peter Gronn Paylaşılan Liderlik Modeli

Avustralyalı akademisyen Gronn, paylaşılan liderlik modelini aktivite teorisi ile ilişkilendirmiştir (Bolden, 2007). Aktivite teorisi liderliği bir süreç olarak değerlendirir. Bu süreçte ise sadece yönetici yer almaz; karşılıklı olarak birbirini etkileyen birçok faktör mevcuttur. Dolayısıyla liderliğin örgütte yer alan tüm faktörlerin birbirini etkilediği bir süreç olarak ifade eder (Watson, 2005). Ayrıca geleneksel tek adam liderliğini eleştirerek paylaşılan liderliğin örgüt içerisindeki iş bölümüne bağlı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir (Kılınç ve Arslan, 2020).

Bu modelde paylaşılan liderlik, Toplamlı Yaklaşım ve Bütüncül Yaklaşım olmak üzere iki form olarak ele alınmıştır. Toplamlı Yaklaşım, ekip içerisindeki liderlik davranışlarının toplamını ifade etmektedir. Ekip içerisinde yer alan üyelerin göstermiş oldukları bireysel liderlik davranışlarının toplamının ölçüsüdür. Ayrıca paylaşılan liderliği örgütlerin veya ekiplerin ihtiyaç anında ortak hareket edeceği bir durum olarak ifade etmiştir. Bu sayede ortaya çıkan paylaşılan liderlik, liderliğin durağan bir yapı olmaktan çıkarak hareketli bir yapı olmaya taşınmıştır. Bütüncül Yaklaşım da ise paylaşılan liderlik, yetki verme, işbirliği, paylaşma ve demokratik yönetim anlayışını içeren bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel kazanımlar, her bireyin ayrı ayrı göstermiş olduğu çabaya göre değil; tüm bireylerin çabaları sonucu ortaya çıkan bütüne göre değerlendirilmektedir. Bu sayede ortaya çıkan sonuç, bireysel çabalardan daha büyüktür ve önemlidir (Gronn, 2002).

2.2.2. James Spillane Paylaşılan Liderlik Modeli

Spillane'ye (2006) göre liderlik bireyin bilgisi, yeteneği ve karizmasından daha fazlasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle paylaşılan liderlik, bir kişinin yeteneği, bilgisi, etkileme gücü ve uzmanlığına değil; tüm bu özelliklere sahip olan birçok kişinin etkileşimleri sonucu ortaya çıkan liderlik uygulamalarına dayanmaktadır. Spillane'ye göre paylaşılan liderlik, lider-üye etkileşimi konusunda olumlu yönde faydalar sağlamaktadır (Yılmaz, 2013, s. 34).



Şekil 2. Spillane'nin Paylaşılan Liderlik Modeli (Akt. Ağroğlu Bakır, 2003, s.32)

Şekil 2'ye göre paylaşılan liderliğin liderler, izleyenler ve koşullar olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bu üç öge arasındaki etkileşim, paylaşılan liderliğin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Spillane (2006) bu üç öge arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan oluşuma ise liderlik uygulaması adını vermektedir ve bu etkileşim zaman içerisinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca üçgenlerin köşesinde yer alan üç öge arasında karşılıklı bir ilişkinin sonucu olarak liderin izleyenleri tek taraflı etkilemediği; aynı zamanda onlardan da etkilendiği ifade edilebilir.

Spillane'nin paylaşılan liderliğe dair görüşlerini kısaca ele almak gerekirse şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir (Spillane, 2005: s.144-145; Akt Turan Hevesli, 2016, s.41):

- Liderliğin arka planında yer alan birçok karmaşık ve sorunlu kavram/ süreç bulunmaktadır; paylaşılan liderlik bunlar arasında bir bağ oluşturmaya çalışır,
- Liderliğin esasında bir arada gerçekleştirilen hareketlerin kazanımları yer aldığı için lidere destek veren bireyler için paylaşılan liderlik hakkının bulunması gerekir,

- Paylaşılan liderlik önemli ölçüde iletişim ve etkileşime dayanmaktadır,
- Paylaşılan liderlik sıradan bir bireye de sorumluluk yükleyerek sürece katkı sağlamasına önem verir ve böylelikle taraflar arasında güçlü bir ilişkinin oluşması da sağlanır,
- Bireyler arasında doğal bir bağ ve iletişim söz konusu olduğunda liderlik mekanizması açısından da bir ilişkiden söz edilebilir, bu durum lider dahil herkesi eşit bireyler haline getirir.

2.2.3. Richard Elmore Paylaşılan Liderlik Modeli

Paylaşılan liderliğin bu modelinde Elmore, çalışanların örgüt içinde yaptıkları görev ve özel yetenekleri gereği bazı konularda uzmanlıklarının olduğunu ve bu uzmanlıkların örgüt için kullanması amacıyla da bu çalışanlara liderlik yollarının açılması gerektiğini ifade etmektedir. Örgütte yer alan paydaşların sahip oldukları farklı bilgi, beceri ve yeterliklerin tutarlı yapılar oluşturması sayesinde çoklu rehberlik ve yönlendirme olabilmektedir (Elmore, 2000). Elmore, liderin egemen tavrına karşı çıkar ve liderin egemenliğini çevresi tarafından yapılacak bir liderlik paylaşımı baskısı ile ortadan kaldırmayı amaçlar. Bunu yapmasının arka planında egemen lider kalıbının özellikle yaratıcılığı engellediği düşüncesi yatmaktadır (Hevesli Turan, 2016, s. 42).

Elmore paylaşılan liderlik modeline göre liderlik, yöneticinin resmi otoritesini kullanarak yaptığı işlerle değil, çalışanlarının farklılıkları ile oluşturduğu öğrenme ortamı sağlamasıyla oluşur. Ayrıca liderlik uygulamalarının hesap verilebilir olması ve hedeflere ulaşmak için gereken imkân ve kabiliyetlere de sahip olması gerekir (Yener, 2014).

Spillane, Gronn ve Elmore'un ortak noktasında liderliğin bir kişinin özelliğinden ve bilgisinden daha karmaşık olduğu inancı yer almaktadır. Bu sebeple liderliğin değişen şartlara uyum sağlayabilmesi ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına liderliğe ait süreçlerin örgüt ile paylaşılması gerekliliği yatmaktadır. Nitekim paylaşılan liderlik uygulaması neticesinde alınan bir karar, bireysel liderlik uygulamasıyla alınan karardan daha etkili olabilir (Yukl, 1999).

3. Sonuç ve Öneriler

Paylaşılan liderliğin temelinde etkileşimli bir örgüt ortamı oluşturma yer almaktadır. Çalışanların bilgi-birikimini, yeteneğini, tecrübesini ve potansiyellerini inisiyatif alarak örgütün amaçlarına ulaşılma sürecinde kullanmasına imkân verecek bir liderlik anlayışının oluşmasını hedefler.

Bu amacın gerçekleşebilmesi için lider, çalışanları ve örgüt ortamını iyi tanımalıdır ve çalışanlardaki liderlik özelliklerinin ortaya çıkarmasına imkân verecek bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamalıdır. Bu sebeple paylaşılan liderliğin ortaya çıkabilmesi için özgür ve eleştirel düşünce ortamının oluşturulması oldukça önemlidir.

Paylaşılan liderlik geleneksel ve hiyerarşik bir liderlik anlayışını kabul etmez. Örgütsel süreçlerde yer alan tüm paydaşların yer aldığı bir liderlik anlayışını kabul eder. Karşılıklı iletişim olduğu ve ortak değerler doğrultusunda buluşan ve hareket edebilen bir örgüt olmayı hedefler. Bu özelliklere sahip bir liderlik anlayışı için örgütte yer alan tüm paydaşların üzerine düşen görev ve sorumluluklar bulunmaktadır. Liderlerin çalışanlara inisiyatif vermesi, liderlerin öğrenmeye ve paylaşmaya açık olması ve yetki devri gibi uygulamaların örgüt tarafından benimsenmesi gerekir.

Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için liderlik sürecine tüm çalışanları katılım sağlaması başarıyı da beraberinde getirecektir. Bu süreçte çalışanlar, bireysel amaçlarından ziyade örgütsel amaçları önceliklendirmeli ve örgüt için önem arz eden süreçlerde ortak değerler etrafında buluşabilmelidir. Örgüt yönetiminin ise çalışanlara güvenmesi, empati yapabilmesi ve karşılıklı iletişime önem vermesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırabileceği gibi ortak değerler etrafında buluşmasına imkân sağlayacaktır.

Paylaşılan liderliğin temelinde yer alan ekip çalışması, açık ve net bir iletişim, karar alma süreçlerine katılım, dayanışma ve iş birliği, inisiyatif alma ve fırsatları yakalama gibi ortak değerler örgüt için ne kadar önemliyse; örgüt için tehdit olan durumların farkında olmak ve yeri geldiğinde bu tehditleri ortadan kaldırmak da bir o kadar önemlidir. Böyle bir örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda paylaşılan liderlik algısının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Paylaşılan liderliğe dayalı bir örgüt kültürü oluşturabilmek için gerekli olan ortak değerlerin örgüt politikası haline gelebilmesi amacıyla paylaşım temelli açık iletişimin sağlanması ve örgüt içi toplantı ve eğitimlerle de desteklenerek paylaşılan liderliğin sürdürülebilirliğin sağlanması önem arz etmektedir. Sürdürülebilir bir paylaşılan liderlik ortamında hem mevcut çalışanlar hem de örgüte yeni dahil olan çalışanlar kendilerini daha değerli hissedeceklerdir.

Bireysel liderlik anlayışlarını kabul etmeyen ve paylaşımı esas alan paylaşılan liderlik anlayışının özünde ekip çalışması ruhunun oluşturulması yer almaktadır. Ekip çalışmasının özünde de yönetici-çalışan arasındaki dikey ilişki yerine ortak değerlerde buluşulan yatay ilişki yer almaktadır. Başka bir

ifadeyle paylaşılan liderliğe dayalı bir ekip çalışmasında önemli olan örgüt içerisindeki hiyerarşik konumunuz değil; ortak değerler doğrultusunda ortaya çıkan kazanımlardır. Bu kazanımların ortaya çıkabilmesi için tüm çalışanların yaratıcı ve eleştirel düşünme, açık iletişim, karşılıklı güven, sinerji ve iş birliği içerisinde olması gerekmektedir. Aksi halde bireysel liderliğin daha ön planda olduğu örgütlerde böylesi kazanımların ortaya çıkması mümkün değildir.

Örgütün vizyon ve misyonunun belirlenmesinde ve belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda atılacak adımlarda tüm paydaşların görev almasını sağlayacak bir yaklaşım, paylaşılan liderliğin de ortaya çıkmasına ve örgüt genelinde yaygınlaşmasına imkân verebilecektir.

Paylaşılan liderliğin egemen olduğu örgütlerde, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla gerçekleştirdiği örgütsel süreçler sonucunda ortaya çıkan geri bildirimlere önem verilmektedir. Geri bildirimler sayesinde örgüt, örgütsel süreçlerde var olan olumlu ve olumsuz tüm gelişmeleri yakından takip etme ve gerekli durumlarda müdahale etme imkanına sahip olur. Böylelikle örgütsel süreçlerden doğan geri bildirimler, örgütü öğrenen örgüt niteliğine taşımış olur. Yani örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşebilmesinde paylaşılan liderliğin etkisi oldukça fazladır.

Liderlik dinamik bir kavramdır. Nitekim bireysel liderlik anlayışlarından paylaşılan liderlik anlayışına doğru evrilen bu dinamik süreç, evrilmeye ve farklılaşmaya devam edecektir. Bu sebeple geleceğin liderleri bilgiyi, yeteneği, iletişimi, güveni ve paylaşımı benimsemiş bir liderlik anlayışına sahip olacaktır. Dolayısıyla paylaşılan liderlerin çalışanları sürekli gelişme, değişim odaklı düşünme ve inisiyatif alma konularında teşvik etmesi ve örnek olması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- Çalışanlara paylaşılan liderlik davranışları sergileyebilecekleri ortamlar oluşturulmalı ve çalışanlar paylaşılan liderlik için teşvik edilmelidir,
- Örgütler paylaşılan liderlik davranışları için gerekli olan kaynak, zaman ve eğitime önem vermelidir,
- Çalışanların örgütsel süreçlere olan katkıları takdir edilmeli ve sürdürülebilirliği sağlanmalıdır,
- Çalışanlar arasında karşılıklı iletişimi ve etkileşimi sağlayacak etkinlikler düzenlenmeli,
- Paylaşılan liderliğin örgütsel bir davranış olabilmesi için örgüt politikalarında ve mevzuatta düzenlemeler yapılmalıdır,

- Örgütün öğrenen örgüt özelliği kazanarak dış çevresinde yaşanan değişim ve gelişmeleri takip ederek örgüt için faydalı olabilecek uygulamaların örgüte kazandırılması sağlanmalıdır,
- Örgütte paylaşımcı ve demokratik bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanmalıdır,
- Paylaşılan liderlik anlayışının gelişmesi için örgütsel süreçlerin tamamında hakkaniyetli bir yaklaşım sergilenmelidir,
- Çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılımını engelleyecek uygulamalardan vazgeçilmelidir,
- Üst yönetim paylaşılan liderlik davranışı sergileyerek tüm çalışanlara örnek bir model olmalı ve onların geri bildirimlerine değer vermelidir,
- Paylaşılan liderlik uygulamaları ile çalışanların görev ve sorumlulukları dışında örgütsel süreçlere katkıda bulunabilmeleri için motive edilmelidir,
- Çalışanların görevde oldukları zaman süresince aktif olarak örgütsel süreçlere katılımı sağlanmalıdır ve liderlik davranışları desteklenmelidir,
- Çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları zorlukları aşmasında paylaşılan liderliğin desteğini hissetmelidir.

Kaynakça

- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik uygulamaları: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Abi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127–148.
- Bell, J. S. (1964). On the Einstein-Podolsky-Rosen paradox. *Physics*, 1, 195.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Leadership South West Research Report 1.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257–277.
- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223–244. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002495
- Burns, J. (2001). Complexity science and leadership in healthcare. *The Journal of Nursing Administration*, 31(10), 474–482.
- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. London: Chapman and Hall.
- Churchland, P. (2012). *Madde ve bilinç*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız zenginlik: Kuruluşların sosyal sermayesi*. İstanbul: Mess.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda davranış – Cilt 1*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.
- Diamond, J. (2007). *A new view: Distributed leadership*. Boston: Harvard University.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 19, 1–70. <https://doi.org/10.26650/iukad.2019.1>
- Genç, N. (2010). Yeni kamu hizmeti yaklaşımı. *Türk İdare Dergisi*, 466, 145–159.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451.

- Grossman, S., & Valiga, T. M. (2005). *The new leadership challenge* (3rd ed.). Philadelphia: F. A. Davis Company.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31–34.
- Harris, A. (Ed.). (2009a). *Distributed leadership: Different perspectives*. Dordrecht: Springer.
- Işık, M. (2018). *Yabancı Diller Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Keleş, N. (2022). Liderlik, liderlik tarzları ve Türk gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 72–85. <https://doi.org/10.52848/ijls.1070904>
- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, A. Ç., & Arslan, K. (2020). Paylaşılan liderlik. In A. Ç. Kılınç (Ed.), *Liderlik: Kuram - araştırma - uygulama* (ss. xx–xx). Ankara: Pegem Akademi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (9. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). New perspectives on an old idea: A short history of the old idea. In *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 1–14). New York: Routledge.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15, pp. 47–119). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lizotte, J. O. C. (2013). *A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness* (Unpublished doctoral dissertation). Northeastern University, Boston, Massachusetts, USA.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Turan Hevesli, T. (2016). *Paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve iç girişimcilik üzerine etkileri: Konya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Printy, S. (2008). Distributed leadership: A quick tour of theory and practice. *Michigan Principal's Fellowship Summer Institute*, Michigan, USA.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

- Serrat, O. (2017). Distributing leadership. In *Knowledge solutions* (pp. 755–761). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_73
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250–260.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watson, S. T. (2005). *Teacher collaboration and school reform: Distributing leadership through the use of professional learning teams* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri, Columbia, USA.
- Yener, S. (2014). *Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması* (Yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.