

## İŞBİRLİKÇİ LİDERLİK VE ORGANİZASYON BAŞARISINA ETKİLERİ

**Dr. Öğretim Üyesi Emel KESİM\***

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Zonguldak Meslek Yüksekokulu

emel.kesim@beun.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-2914-875X

**Dr. Mustafa Güçlü KAYHAN**

guclu.kayhan@gmail.com, Orcid ID: 0000-0002-1332-4931

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı liderlik tanımlarını etkileyen yaklaşımların gelişim süreçlerine değinerek işbirlikçi liderlik kavramını açıklayıp işbirlikçi liderin organizasyon başarısına etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmada yönetim, yönetici ve lider, liderlik tanımlarını etkileyen yaklaşımlar olan özellikler, davranışsal, durumsal ve modern yaklaşımlar olmak üzere gelişim süreci, işbirlikçi liderliğin anlamıyla ilgi tanımsal açıklamalar hakkında bilgi verilmiştir. Sonuç olarak işbirlikçi liderin organizasyon başarısı üzerinde etkisi ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İşbirliği, işbirlikçi lider rolleri ve yetkinlikleri, başarı kriterleri

### COLLABORATIVE LEADERSHIP AND ITS EFFECTS ON ORGANIZATIONAL SUCCESS

#### ABSTRACT

The aim of this study is to explain the concept of collaborative leadership by referring to the development processes of the approaches that affect the definitions of leadership and to reveal the effects of the collaborative leader on organizational success. In the study, information is given about management, manager and leader, the features that affect the definitions of leadership, the development process including behavioral, situational and modern approaches, and descriptive explanations about the meaning of collaborative leadership. As a result, suggestions were made about the effect of the collaborative leader on the success of the organization.

**Keywords:** Collaboration, collaborative leader roles and competencies, success criteria.

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar insan gruplarının yönlendirilmesi, yani belli amaçlar doğrultusunda motive edilip örgüt, kurum veya topluluk için istenilen hedeflere ulaşılmasının sağlanması gerekli olmuştur. Bu durum işletmecilik literatürüne yönetim, yönetici ve lider kavramları olarak girmiştir. Yönetim, örgütü oluşturan grupların istenilen hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolüyle ilgili işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle ilgiliyken, bunları gerçekleştiren kişi de yönetici olarak tanımlanmıştır. Zaman içinde insan faktörüyle birlikte yöneticilik/yönetici kavramı liderlik/lider kavramına doğru evrilmeye başlamıştır. Bu iki kavram çoğunlukla birbirine girmiş fakat birbirinden de bir o kadar ayrılmıştır. Lider, liderlik ve liderlik etme kelimelerinin Anglosakson köklerden gelen “*yol*” veya “*yön*” anlamına gelen “*lead*” kelimesinden türemiştir (Tabak ve Sığırı, 2014:377). Türk Dil Kurumu sözlüğünde lider, “*önder, şef*” olarak, liderlik ise “*liderin görevi ve önderlik*” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2016). Liderlik genel olarak, lider olarak nitelenen kişinin izleyenlerini örgüt amaçlarına ulaşmalarını sağlayan çabalarının bütünü olarak tanımlanabilir (Çetin, 2009: 21). Liderliği kısaca örgütü oluşturan kişilerin belirli amaçlar etrafında birleştirilerek onları motive etmek için gerekli olan kişisel özellikler, bilgi ve deneyim olarak ifade edilebilir.

Yönetici ve lider arasındaki fark da üzerinde çokça düşünülen, tartışılan ve çeşitli araştırmalara konu olan kavramlardır. Gerçekleştirilen çalışmalar yöneticilik/yönetici ve liderliğin/lider farklılıkları, yaklaşımları ve en nihayetinde de bu iki farklı kişinin gösterdiği davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır.

## 1.LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlikle ilgili geçmişten bugüne birçok çalışma ve yaklaşım ortaya konmuştur. Liderlik çalışmaları “Özellikler Yaklaşımı” ile başlamış, bunu izleyen evrede “Davranışsal Yaklaşım”, “Durumsallık Yaklaşımı” ve “Modern Yaklaşım” ile devam etmiştir.

Özellikler Yaklaşımı lider özelliklerine atıf yaparken, hedef; lideri lider yapan özelliklerin ortaya konulması ve bu çerçevede ihtiyaç duyulacak geleceğin liderlerinin ortaya çıkarılıp

geliştirilmesidir. Bu kurama göre kişinin sahip olduğu fiziksel ve bilişsel özelliklerin liderliği biçimlendirdiği yani doğuştan geldiği üzerinde durulmuştur. Özellikler yaklaşımının temsilcileri, sayılan özelliklere sahip kişilerin diğerlerinden farklılaşarak lider olarak ortaya çıkacaklarını ifade etmişlerdir (Demir vd., 2010: 132). Kuramla ilgili gerçekleştirilen ilk çalışmaların, liderin diğerlerinden farklılıklarının ortaya çıkarılması üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Yaklaşımla ilgili diğer çalışmalarda da başarı elde etmiş liderlerle daha az başarı elde etmiş liderlerin arasında farklılığa sebep olan özelliklerinin bulunması üzerine araştırmalar yapılmıştır (Şahin, 2012: 145).

Davranışsal Yaklaşım ise özellikler yaklaşımının liderlik konusunu açıklamada yetersiz kaldığını ileri süren araştırmacıların konu hakkında bilgi ve görüşlerini artırmak için geliştirdikleri bir teoridir. Bu yaklaşımda, liderlerin her zaman aynı özellikleri göstermediklerinin ortaya çıkması sonucunda lider davranışları üzerinde durulmuştur (Küçüközkan, 2015: 88). Bu yaklaşımda liderin izleyenleriyle olan iletişimi, yetki devri, denetim şekli gibi davranışları üzerinde durulmuş ve lider davranışlarının izleyenler tarafından kabul edilmesiyle liderliğin kabul edildiği ifade edilmiştir. Liderliği biçimlendiren ve ortaya çıkaran faktörler olarak da liderin, liderlik yaptığı grubun yapısı ve amaçları önem kazanmıştır (Polat ve Arabacı, 2015: 212).

Liderlik üzerine çalışılan bir diğer yaklaşım da Durumsallık Yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderlik tanımlaması yapılırken, özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımda sözü edilen niteliklere ve özelliklere “durum” eklenmiştir. Yaklaşım tek bir liderlik şeklinin olmadığı farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkacağını ifade etmiştir (Saltürk, 2008: 61).

Yukarıda adı verilen örgütleri saran çevrenin sürekli olarak bir devinim içinde olması farklı yaklaşımların geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu durumdan dolayıdır ki yönetim bilminde çalışma ortaya koyan araştırmacılar modern yaklaşımlar adı verilen modern liderlik teorileri üzerine çalışma yapmaya başlamıştır. Modern liderlik yaklaşımına bakıldığında liderin kendiliğinden ortaya çıkmadığı ifade edilebilir. Bu yaklaşıma göre lider vizyon sahibi, bu vizyonu izleyenlerine benimseterek, onu ortak hedef haline getiren ve plan

yapan kişidir. Bu kişilerin liderlik için hiyerarşik kademedede herhangi bir pozisyona ihtiyaçları yoktur.

Modern liderlik teorisi ana başlığı altında da etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik ve işbirlikçi liderlik gibi yeni liderlik tarzları türetilirken (Bozkurt ve Göral, 2013:5) geleneksel yaklaşımlar arasında otokratik, tam serbesti tanıyan, katılımcı veya demokratik liderlik tarzları da bulunmaktadır. Çalışmanın özünde işbirliği ve işbirlikçi liderlik üzerinde durulurken ifade edilen tarzlarla benzeşen veya ayrışan yönleri de ortaya konulacaktır.

Geleneksel liderlik tarzları irdelendiğinde şu tarzlar göze çapmaktadır. Otokratik liderlik tarzında lider kendi hedeflerine ve inançlarına uygun bir şekilde, hızlı, izleyenlerinin fikirlerine danışmadan bağımsız bir şekilde karar alıp uygulattığı bir tarz olarak görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Yeo (2006: 65) “a tipi otokratik liderin” tiran gibi davranırken bütün değişkenlerin kendi kontrolleri altında olduğunu tek doğrunun kendi fikir ve inanışları olduğunu ifade etmiştir. Bu bakış açısında katı bir kuralcılığı ve farklı fikirlerin varlığına karar almada yer vermediklerini de belirtmiştir.

Bir diğer liderlik tarzı ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte, lider sahip olduğu liderlik otoritesini kullanmamaktadır. Kısaca liderin sorumluluk almadığı alınması gereken kararların da gecikmesiyle sonuçlandığı liderlik tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; 252).

Katılımcı liderlik tarzında lider izleyenlerinin etkin olarak karar süreçlerinin içinde bulunmasına odaklanmaktadır. Otokratik liderin tam zıttı olarak da ifade edilmektedir (Bitmiş vd., 2015; 3). Bu tarz lider izleyenlerinde güven ve bağlılık gibi değerler oluştururken doğru uygulandığında izleyicilerin birer fikir fabrikasına dönüştürmektedir. En sorunlu kısmı ise karar alma ve uygulama faaliyetlerinin yavaşlaması olarak göze çarpmaktadır (Uysal vd., 2012; 31-32).

Modern liderlik tarzlarında etkileşimci, dönüşümcü ve işbirlikçi liderlik tarzları irdelenebilir. Bu tarzlardan etkileşimci liderlik tarzında lider geçmişten bugüne gelen faaliyetlere odaklanmaktadır. Etkileşimci liderin hareket noktası yenilik gerçekleştirmek ve

risk almaktan çok geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmektedir (McMurray vd., 2012). Lider reaktif bir hareket tarzını benimser yani en etkili stratejinin hali hazırdaki faaliyetlerin geçmiş performanslara göre değerlendirilmesi durumunu savunmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005; 573). İzleyen ve lider arasında da ödül ve beklenti şeklinde bir takas sistemi gerçekleştirilmektedir (Bakan vd., 2015; 204). Lider izleyen ilişkisini belirleyen değişim yani ödüldür. Ödül, liderin koyduğu kuralların doğru bir şekilde uygulanması ile hak edilmektedir. Liderde doğru uygulanan kurallara göre ufak değişikliklerle liderlik faaliyetini gerçekleştirir (Eren ve Titizoğlu, 2014; 279).

Liderin grup üyeleri ve astlarıyla gelecek vizyonunu paylaşan bir liderlik tarzını benimsediği tarz dönüşümcü liderlik olarak tanımlanmaktadır (Lowe vd., 1996; 386). Dönüşümcü liderlik tarzında örgütte değişiklikler gerçekleştirilmeden önce izleyenlerin kendi fikirlerini planlama ve iç denetimden geçirmeye yönlendirilmesi esastır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; 263). Bu durumda izleyene kendini geliştirme yeteneği katacaktır. Bu tarz liderlik kriz içindeki ve tam olarak kurumsallaşamamış ve çevresel karmaşanın hüküm sürdüğü örgütlerde ortaya çıkan bir tarzdır (Bolat ve Seymen, 2003; 65).

## **2.İŞBİRLİKÇİLİK ANLAMI VE İŞBİRLİKÇİ LİDERLİK ÜZERİNE GENEL BAKIŞ**

İş dünyasının faaliyet gösterdiği çevrenin hızlı bir şekilde küreselleşmesi nedeniyle, organizasyonlarda hiyerarşik organizasyon yapısına sahip geleneksel yöneticilik faaliyetleri gösteren liderler yetersiz kalmaktadır. Organizasyonlarda artık küresel ölçekte işbirlikçi şekilde faaliyet gösterebilecek liderlere ihtiyaç duyulduğu açıkça ortaya çıkmıştır (George, 2011: 3).

İşbirliği kelimesinin kökenine baktığımızda iki Latince kelimenin birleşmesinden ortaya çıkmıştır. Bunlar ayrı ayrı “com” yani “birlikte” ve “labore” “çalışmak” anlamına gelirken birlikte kullanılmasıyla “birlikte çalışmak” anlamına gelmektedir (Brookes, 2007: 216). Birlikte çalışma kavramı sürdürülebilir olması açısından organizasyonlar için önemli bir konudur. Kiron ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu çalışmada işletmeler için sürdürülebilir işbirliğinin faktörleri marka veya işletme itibarının artırılması, hizmet ve ürünlerde inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesi, pazar dönüşümünün teşvik edilmesi ve

riskin azaltılması olarak ifade edilmiştir. İşbirliği, işletmecilik ve devlet yönetiminde önemli bir konu olmakla beraber farklı alanlarda da üzerinde çalışılan bir konudur. Moore ve diğerleri (2015) işbirliğinin sağlık sektöründe gerçekte ne anlama geldiği ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, işbirliğinin etkin takım çalışmasının temel yapı taşı olduğunu ve kaliteli hasta bakımının gerçekleştirilmesi için de önemli bir tutum olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan da sağlık sektörü içinde bulunan paydaşlardan hemşirelere işbirliği eğitiminin verilmesiyle ilgili fikirlerini de beyan etmişlerdir. Bu bağlamda lider ve izleyenlerinin müşterek organizasyonel hedefler doğrultusunda birlikte çalıştıklarında, liderin yalnız başına çalışmalarından ve izleyenlerini yönetmelerinden, daha fazla ve daha iyi çözümler üretecekleri ifade edilmiştir (Vanvactor, 2012: 557).

İşbirliği konusunda üzerinde durulması gereken bir diğer husus da işbirlikçi kültürünün oluşmasıdır. İşbirlikçi kültür, ekip çalışmasını, iletişimi, ilgiyi, yetkilendirmeyi ve örgütsel öğrenme ile sonuçlanan bireylerin bilgisini artıran kültür olarak tanımlanabilir. İşbirlikçi kültür takım üyelerinin değişimi sahiplendiği, sorunları açıkça tartıştığı, farklı bakış açılarıyla yaklaşım yapıcı ve fikir birliğine ulaştığı bir süreç olarak ifade edilmiştir. Ekip üyeleri ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışarak takımın ortak katılımıyla, bu durum teşvik edilmektedir bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi birlikte gerçekleştirmektedir (Barczak vd., 2010: 334). Kramer ve Crespy (2011) yapmış olduğu çalışmada işbirlikçi kültürün başlangıcını işbirlikçi felsefeye dayandırmıştır. Yapmış oldukları çalışmayla işbirlikçi felsefeyle başlayan sürecin işbirlikçi temininden sonra iklimin oluşturulmasıyla da işbirliği kültürüne ulaşıldığını, bunun da doğrudan iletişimle gerçekleştiğini sonucuna varmıştır. İşbirliği kültürünün hayata geçirilmesinde iletişim stratejileri önemli rol oynar. İşbirliği iletişim stratejileri de müşterek vizyon, değer ve iş amaçlarının paylaşılmasıyla bağlılığın, bütünleşmenin ve ayrı kültürlerin anlaşmasını sağlamaktadır (VanVactor, 2012: 558).

İşbirliği davranışının organizasyon çalışmalarına yansımaları liderlik alanında da olmaktadır. İşbirlikçi liderlik organizasyonun çeşitli seviyelerindeki çalışanların problemlerinin tanımlanması, durumun analiz edilmesi ve sonuca ulaşılması için problemlerin çözümünde üst yönetim ve amirlerini asiste etmeleri ve çalışanların katılımının sağlanması olarak tanımlanabilir (Arabi ve Mehdizhad, 2015: 216). İşbirlikçi liderlik insani prensipler esasına dayanırken, bunlar şu şekilde sıralanabilir; bir girişimde paydaş olan kişiye girişime katkı

yapma fırsatı verildiğinde, uygulamalara dahil edildiğinde girişime bağlılıkları da sağlanmış olur (Raelin, 2006: 155).

### 3.İŞBİRLİKÇİ LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN LİDERLİK ROLLERİ

İşbirlikçi liderlik, çeşitlilikten yararlanma yetkinliğine sahip liderlerin oluşturduğu, çatışmaları ve farklılıkları yaratıcılık heyecanına çevirerek sonuçlarını ortaya konmasını sağlayacak araçlar ve yeteneklere sahip olan bireylerdir (Mollenburgh, 2015:19). İşbirlikçi liderin organizasyon içinde bu farklılığı yaratabilmesi de bir takım özellikleri beraberinde getirmiş olmasına bağlıdır. Ansell ve Gash (2012) yapmış oldukları çalışmada işbirlikçi liderler için liderlik rollerini; hizmetkarlık, arabuluculuk ve katalizörlük başlıkları altında incelemiştir.

Hizmetkârlık rolü ifa eden lider, işbirliği sürecinin tesis edilmesi ve bütünlüğünün korunmasıyla işbirliği yönteminin kolaylaştırıcı kişi olarak tanımlanmaktadır (Ansell ve Gash, 2012: 6). Bir diğer işbirlikçi lider rolüyse farklı paydaşlar arasında arabuluculuk görevinin gerçekleştirilmesidir. Arabuluculuk rolü, gücün paylaşılması ve gönüllü olarak katılımı birlikte işbirlikçi yönetimin temel yapısı ortaya çıkmıştır. İşbirlikçi yönetim için itici güç de anlaşmazlıkların çözümü ve çatışma yönetimi olarak ifade edilebilir. Böylece arabuluculuk rolüyle çatışmaların yönetilmesi ve hafifletilmesi de sağlanmış olacaktır (Ansell ve Gash, 2012: 11). Ansell ve Gash'in (2012) yapmış olduğu çalışmalarda üzerinde durduğu üçüncü rol ise katalizörlük rolüdür. Bu rolle işbirlikçi lider verimli ve üretken bir işbirliği için katalizör olarak hizmet etmektedir. Bu rolü yerine getirirken lider girişimci olarak davranmaktadır. Değer yaratma fırsatlarının gerçekleştirilmesi ve belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Liderlerin bu üç rolü aynı anda veya farklı durumlar içinde kullanabileceği ifade etmiştir.

İşbirlikçi liderin, liderlik yeteneklerini etkili olarak sergilemesi için hem kolaylaştırıcı hem de rehberlik edici rolü oynaması gerekmektedir. Bu roller liderin hiyerarşik yapıyı tersine çevirerek izleyen merkezli daha geniş bir yapıya odaklanmasını gerektirmektedir. Bu durum tek taraflı bireysel bakış açısı yerine grubun kolektif aklına ihtiyaç duyulmasının sonucunu ortaya çıkarmıştır (Lowe, 2011: 319).

Bir başka işbirlikçi liderlik rolü ise, Avery (1999) yapmış olduğu çalışmadan yola çıkarak şu şekilde ifade etmiştir. Ona göre, çalışmada oluşturulacak takımların her zaman üstün yetenekli çalışanlardan oluşmayacağı fakat ortak amaca olan bağlılığın yaratacağı sinerjiyle üstün başarının elde edilebileceğidir. Bu durumun en yetenekli çalışanları organizasyona çekeceğini ifade ederken işbirlikçi liderlik rolünün en uygun takımı oluşturmada yardımcı olacağı kanaatine varmıştır.

#### **4. İŞBİRLİKÇİ LİDERLİĞE GEÇİŞ VE BAŞARILI LİDERLERDE BULUNMASI GEREKEN YETKİNLİKLER**

Zaman içinde değişen kuşaklar sebebi ile liderlik tarzlarında iş çevresinin ve koşulların değişmesiyle farklılıklar meydana gelmiştir. Geleneksel liderlik tarzlarından işbirlikçi liderlik tarzına geçiş için çeşitli sebepler bulunmaktadır. Bu sebepler;

- Çalışanlar, eski hiyerarşik yapıdaki liderlikle motive edilememektedir. Bunun yerine organizasyonu oluşturan paydaşlar hedef ve amaçlara iş arkadaşlarıyla birlikte yatay olarak çalışarak ulaşmayı tercih etmektedirler,
- Teknolojideki hızlı gelişmeler, çevrimiçi işbirliği araçları ve sosyal medyanın her yerde senkronize olarak kullanılmasıyla, organizasyon içindeki hiyerarşik yapı boyunca akan bilgiye olan ihtiyaç azalırken, şeffaflığın ortaya çıkması,
- Global piyasa taleplerindeki karmaşıklık sebebiyle yerel ihtiyaçların karşılanmasında ürün farklılaştırma gerekliliği de ürün grupları ve coğrafik birimler arasında işbirliğine daha fazla ihtiyaç duyulması gibi farklar işbirlikçi lidere olan ihtiyacı artırmıştır (George, 2011: 4).

Yetkinlik, üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir (Ünsar, 2009: 45). Yetkinlikler, organizasyonu oluşturan paydaşların en verimli sonuçları elde etmeleri yani katma değer üretmeleri için gerekli olan yeteneklerin tümü olarak ifade edilebilir (Biçer ve Düztepe,



2003: 14). Yetkinlik, tanımından da anlaşılacağı üzere işbirlikçi liderin temel yetkinliklerinin istenilen sonuçların ortaya çıkmasına da etki edebilir.

Morse (2008) yapmış olduğu çalışmada yetkinlikleri kişisel nitelikler, yetenekler ve davranışlar olarak ifade etmiştir. Aşağıda da sistematize ettiği yetkinlikler tablo halinde verilmiştir.

Kişisel Nitelikler	Yetenekler	Davranışlar
<b>İşbirlikçi Zihniyet</b>	<b>Öz Yönetim</b>	<b>Paydaşların Tanımlanması</b>
Sonuçlara Karşı Tutku	Stratejik Düşünce	Paydaşların Değerlendirilmesi
Sistem Düşüncesi	Kolaylaştırma Yetenekleri	Stratejik Sorun Çerçevesi
Açıklık ve Risk Alma		Çalışma Gruplarının Toplanması
Karşılıklılık ve Bağlılık Duygusu		Karşılıklı Öğrenme Sürecinin Kolaylaştırılması
Tevazu		Bağlılığı Teşvik etmek ve Ortaklar Arasında Güven Ortamının Sağlanması

**Kaynak:** Morse, Ricardo (2008) "Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance" Innovations in Public Leadership Development, (Editörler: Ricardo S. Morse ve Terry F. Buss), M.E. Sharpe Inc., New York, ABD, s.85.

Diğer taraftan Goleman (1996) yapmış olduğu çalışmada yetkinlikleri; teknik beceriler, bilişsel ve duygusal zekâ yetkinlikleri olarak üçe ayırmıştır. Duygusal zekâ lider için başkalarıyla birlikte çalışabilme gibi özellikleri de içermektedir. Gerçekleştirdiği çalışmada liderin liderlik faaliyetini ortaya koyarken duygusal zekânın beş bileşenine sahip olması gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu bileşenler; öz-farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olarak ifade edilmiş ve bu bileşenler işbirlikçi liderde olması gereken yetkinlikler olarak ifade edilebilir.

Bir başka bilim insanı Getha-Taylor ve Morse (2013), yapmış olduğu çalışmada etkili işbirlikçilik için yetkinlikleri; kişilerarası anlayış, takım çalışması-işbirliği ve takım liderliği başlığı altında incelemiştir. O'Leary vd. (2012) işbirlikçi yetkinliklerini yeteneklerle birleştirerek beş ana başlıkta irdelemiştir. Bu yetkinlikler liderlik ve yönetim yetkinlikleri, süreç yetkinlikleri, analitik yetkinlikleri, bilgi yönetimi yetkinliklerini ve profesyonel güvenilirlik yetkinleri işbirlikçi yetkinlikleri oluşturmaktadır. Bu yetkinlikler sırasıyla şu becerileri içereceğini ifade etmiştir. Liderlik ve yönetim yetkinlikleri işbirlikçi liderliği kuvvetlendiren ve işbirliği için planlama, organize etme ve yönetme becerilerini içerirken,

süreç yetkinlikleri etkili iletişim, anlaşmalarda arabuluculuk, anlaşmazlıkların yönetimi becerilerini içermektedir. Analitik yetkinlikler ise, analitik ve stratejik düşüncenin uygulanması ve süreçlere adaptasyonu değerlendirilmesi beceri setlerinden oluşmaktadır. Bilgi yönetimi yetkinliği ise bilimsel ve teknik bilginin birleştirilmesi ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması beceri setinden meydana gelmiştir. Profesyonel güvenilirlik yetkinliği ise kişisel bütünlüğün ve profesyonel etiğin sağlanması beceri setini içermektedir (O'Leary vd., 2012: 74).

## 5. İŞBİRLİKÇİ LİDERİN BAŞARI KOŞULLARI

İşbirlikçi liderin başarılı olması sadece sergilediği liderlik davranışındaki başarısına bağlı değildir. Bu başarıya etki edecek birçok etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden biri işbirliğinin karakteristik özelliği olan davranışlardır.

Liderin ortaya koyacağı işbirlikçi tarzın başarılı olması için işbirliğinin dört tane özelliği üzerinde durulmuştur. Öncelikle organizasyon ne kadar çok işbirliği yaparsa o kadar başarılı işbirliği gerçekleşecektir. İşin özünde devamlı olarak tekrarlanan çaba bulunmaktadır. Biçimsel ve biçimsel olmayan bilgi paylaşımı da işbirliğinin başarısını sağlayan temel bileşenlerdendir. Dâhili işbirliğinde bir diğer karakteristik özelliktir. Ayrıca dahili işbirliği organizasyon içindeki kişileri heyecanlarını körüklerken ana hedefin sürdürülebilirliğiyle uyumlu bir durumun gerçekleşmesini de sağlamış olacaktır. Bir diğer önemli karakteristik özellik ise ortak bir dilin oluşturulmasıdır. Ortak dil, kültür ve dili farklı olan gruplarda köprü özelliği görerek verimliliğin gerçekleşmesini sağlayacaktır (Kiron vd., 2015:35).

İşbirlikçi lider, çoklu karar verme işlemlerine ve tüm seviyelerde karar alma, liderlik için doğru katkıyı gerçekleştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Bilindiği üzere takımı oluşturan kişilerin de katkısının olması gerekmektedir. İşbirlikçi liderin “ben” den “bize” dönüşürken izleyenlerinin katkısını da alması gerekmektedir. İşte işbirlikçi liderliğin en önemli ve başarısına etki edecek faktörlerden biri paydaşlarla iletişime girmesi ve bilgi değişimini gerçekleştirmesidir. İletişim boşlukları veya hataları doğal olarak işbirliğini bozarak işbirlikçi liderin başarısını etkileyecektir (Machpee vd., 2014: 380).

İşbirlikçi liderin başarılı olması diğer liderlik tarzlarından farklı olarak paydaşlar arasında köprüler oluşturmasıyla ilgilidir. Paydaşlar işbirliğini kendi istekleriyle gerçekleştirirler. Kişilerin bu durumu gerçekleştirmesi paylaşılan kamu amacı ve kişisel ihtiyaçların güdülenmesi ve bağlanmasıyla sağlanır. İş yapılırken işbirlikçi ortaklıkların gerçekleştirilmesi de daha iyi, hızlı, daha uzun soluklu sonuçların alınmasına, amaçların daha verimli, daha etkili bir halde gerçekleştirmesine olanak sağlar (Davenport, 2006: 37). Ibarra ve Hansen (2011) yapmış olduğu çalışmada köprü oluşturma rolünü küresel bağlantıyı sağlamak olarak ifade etmişlerdir. Diğer taraftan başarıyı sağlamak için farklı yetenekleri çekmek, işbirliğini üst düzeyde modellemek ve takımın amaçtan sapmasını önlemek için güçlü duruş sergilemesi yani demir yumruğu göstermesi gerektiği üzerinde durmuştur. Küresel bağlantı ile ifade edilen iş dünyasında sadece insanları tanımak değildir. Aynı zamanda birbirleriyle organik olarak bağlantılı olmayan kişi, fikir ve kaynakların birbirleriyle bağlantısının sağlanması olarak ifade edilebilir. Farklı yetenekleri çekmek ise organizasyona farklı kültür, kuşak ve farklı düşünce yapısına sahip bireyleri dâhil ederek onların farklı yapılarından yaratıcılıklarını köreltmeden faydalanmaktır. Liderlik faaliyetini yerine getirenlerin yukarıda saydığımız başarı faktörlerine bağlı kalması yeterli değildir. Bir başka faktör ise üst düzeyde işbirliğinin modellenmesidir. Burada lider ve takımın ekip olarak faaliyet göstermesi gerektiğinin benimsenmesi ve hatta genel politikalar dışına çıkılarak farklı yaklaşımların işbirlikçi zihniyetin, kurumun geneline yayılması için çalışmalıdır. Son olarak işbirlikçi çalışmaların gereksiz olarak fazla zaman almasını engellemek için liderin güçlü bir duruş sergileyip işbirlikçiliğin özü olan tartışmayı ne zaman bitireceği bilmesi gerekmektedir.

## SONUÇ

Günümüz dünyasını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de globalleşmedir. Globalleşmenin etkisi hem bireysel olarak insanları hem de iş dünyası ve organizasyonları etkilemektedir. Organizasyonların verimliliğinin sağlanması, farklı fikirlerin bulunup ortaya çıkarılması ve katma değer üretir hale getirilmesi ve bu farklılaşan çağa uyulması da gösterilen liderlik tarzının değişmesine sebep olmaktadır. Bu farklılaşmayı yaşayan, açık bir organizma olan organizasyonların uyumu da liderlerin işbirlikçi liderlik tarzını sergilemesiyle gerçekleşecektir. İşbirlikçi liderlik tarzının sergilenmesiyle farklı ve yaratıcı

fikirler ortaya çıkacaktır. Bu durum organizasyonun diğerlerinden farklılaşmasına sebep olacaktır.

Çünkü işbirlikçi liderliğin ana misyonu herkesi birlikte çalışmaya teşvik etmektir. İşbirlikçi liderlik yönetim tarzında sadece ekibi oluşturmak ve yönetmek değil, aynı zamanda üyeler arası ilişkiler üzerinde de durulmaktadır. İşbirlikçi liderlik şeffaflığı teşvik eder ve nihayetinde kuruluşun performansı üzerinde olumlu bir etki meydana getirir.

İşbirlikçi liderlik, örgütü geleneksel olmaktan daha dinamik ve interaktif bir değişime doğru yönelterek, örgütlerin kültürünü istenen sonuçları elde etmek için herkesin çabasını içeren işbirlikçi (katılımcı) bir kültür haline getirmeyi amaçlar. İşbirliğine dayalı liderlik yoluyla kültür değişikliğini teşvik etmek çalışan performansını artırır ve en iyi yetenekleri takıma çeker. Örgütün ürün geliştirme ve pazara sunabilme yetenekleri, çalışanlar arası bilgi ve fikir paylaşımı, tüm çalışanların ortak amaç ve hedefleri benimsemesi, çatışmaların ortadan kalkması, kolektif bir güç yaratmak, takım çalışmasını oluşturmak, kaynakların proaktif bir şekilde sunulması işbirlikçi liderlik anlayışıyla pozitif yönlü bir ivme kazandıracaktır.

## KAYNAKLAR

- Ansell, C. ve Gash, A (2012). Stewards, mediators and catalysts: toward a model of collaborative leadership. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 2-21.
- Arabi, A. Ve Mehdinezhad, V. (2015). The relation between the school principals' collaborataive leadership style and teachers' self-efficacy. *Palestrica of Third Millennium – Civilization and Sport*, 16 (2), 125-131.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2017). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261-286.
- Avery, C. M. (1999). All power to you: collaborative leadership works. *Journal for Quality and Participation*, 22 (2), 36-40.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ., Erşahan, B, Büyükbeşe, T., Doğan, İ.F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economics and Administrative Studies*, 7(14), 201-222.
- Barczak, G., Lassk, F. ve Mulki, J (2010). antecedents of team creavity: an examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345.

- Biçer, G. ve Düztepe Ş. (2003). yetkinlikler ve yetkinlerin işletme açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: örgütsel fedakarlığın aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bolat, T. ve Seymen, O (2007). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde “dönüşümcü liderlik tarzının” etkileri üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(9), 59-85.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2015). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Brookes, S. (2007). Are public leaders up to standar?. *Center for Studies For Leadership: Leadersip Review*, 1(4), 211- 224.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. [www.ito.org.tr/itoyayin/0020921](http://www.ito.org.tr/itoyayin/0020921), (Erişim Tarihi: 14.04.2016).
- Davenport, A. (2006). The role of a collaborative leader in the creation of a professional learning community. A Dissertation Presented to the Faculty of the Department of Educational Leadership East Carolina University, ABD.
- Epitropaki, O. ve Martin, M (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perception and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-301.
- Getha-Taylor, H. ve Morse, R. S. (2012). collaborative leadership development for local government officials: exploring competencies and program. *Public Administration Quarterly*, Spring, 37(1), 71-102.
- George, B. (2011). Becoming a collaborative leader. *The Journal of American Management Association*, 10(3), 3-5.
- Goleman, D. (1999). *Lideri lider yapan nedir?*. (Çev., Melis İnan) Liderlik: HBR'S 10 Must Reads , Optimist Yayınları, 7-34.
- Ibarra, H. ve Hansen, M. T (2011). *Are You a Collaborative Leader?*. Harvard Business Review, July-August, 69-74.
- Kramer, M. W. ve Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1024-1037.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., Sonja-Katrin Fuisz-Kehrbach ve Kell, G (2015). Joining forces: collaborative leadership for sustainability. *Rotman Management*, Fall, 30-36.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership:a meta-analytic review of mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lowe, M. E. (2011). Breaking the stained glass ceiling: women's collaborative leadership style as a model for theological education. *Journal of Research on Christian Education*, 20, 309-329.

- Machpee, M., Chang, Li-Lu, Havaei, F. ve Chou, Wen-Shan (2014). a descriptive account of an inter-professional collaborative leadership project. *Administrative Science Journal*, 4(3), 373-399.
- McMurray, A. J., Islam Md. M., Sarros, J.C. ve Pirola-Melo, A. (2012). The impact of leadership on workinggroup climate and performance in nonprofit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 522-549.
- Moolenburgh, E. (2015). Collaborative leadership: only for the brave?. *Training and Development*, 42(6), 18-19.
- Moore, J., Prentice, D. ve Taply, K (2015). Collaboration: what does it mean to nurses?. *Journal of Clinical Nursing*, 24(13-14), 2052-2054.
- Morse, R. (2008). Developing public leaders in an age of collaborative governance. Ricardo S. Morse ve Terry F. Buss (Ed.), *Innovations in Public Leadership Development*, New York, M.E. Sharpe Inc..
- O'Leary, R., Choi, Y. ve M. Gerard, C. M. (2012). The skill set of successful collaborator. *Public Administration Review*, 72(1), 70-83.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2015). liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 202-232.
- Raelin, J. (2006). Does action learning promote collaborative leadership. *Academy of Management and Education*, 5(2), 152-168.
- Saltürk, M. (2008). Yönetim Başarısı ve Kişilik, <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail/ZTAXMXh3d19fNTgyNDM5X19BTg2?nobl=y&sid=3f8c17fb-8d65-4995-bb2373412b495dd@sessionmgr4004&vid=20#AN=582439&db=e011xww> (Erişim Tarihi: 02.05.2016).
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Tabak, A. ve Sığırı, Ü. (2014). Liderlik. Ünsal Sığırı ve Sait Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- TDK (2016); [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5716201d95b6c3.50260227](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5716201d95b6c3.50260227) (Erişim Tarihi:19.04.2016).
- Şerife Alev, U., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Vanvactor, J. D. (2012). Collaborative leadership model in the management of healthcare. *Journal of Business Research*, 65, 555-561.
- Yeo, R. K. (2006). Developing tomorrow's leaders: why their worldviews of today matter?. *Industrial and Commercial Training*, 38(2), 63-69