

# YÜKSEKÖĞRETİMDE PAYLAŞILAN LİDERLİK

## Shared Leadership in Higher Education

Dr. Öğr. Üyesi. Özdal KOYUNCUOĞLU

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bankacılık Bölümü, Konya /TÜRKİYE

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0740-2702>

### ÖZET

Yükseköğretim kurumların değişen ve karmaşık çalışma ortamında liderlik ne anlama gelmektedir? Liderlik, tek bir birey yerine bir ekip tarafından yürütülürse başarı getirir mi? Türkiye’de liderlik üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen yükseköğretimde paylaşılan liderlik ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Paylaşılan liderlik literatürünün incelenmesine dayanan bu makale, paylaşılan liderliğin ne anlama geldiğini, türleri ve boyutları nelerdir, ne gibi fırsatlar sunar, hangi koşullarda daha etkili olur, karşılaşılabilecek zorlukları, yükseköğretim kurumlarında uygulanırken ne gibi hususlara dikkat edilmeli, uygulamanın başarılı olabilmesi için ekip paydaşları tarafından yapabilecekleri ve ekip bileşiminde dikkat edilmesi gereken hususlar açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt kültürü, Örgüt gelişimi, Paylaşılan liderlik, Yükseköğretim kurumları

### ABSTRACT

What does leadership mean in the changing and complex working environment of higher education institutions? Does leadership bring success if it is run by a team rather than a single individual? Although there are many studies on leadership in Turkey it appears to be limited to the work on shared leadership in higher education. This article, which is based on the review of shared leadership literature, what the shared leadership means, what are its types and dimensions, what opportunities it offers, under which conditions it will be more effective, the difficulties that may be encountered, what issues should be paid attention to when implementing in higher education institutions, and what can be done by team stakeholders in order for the application to be successful and issues to be considered in team composition were tried to be explained.

**Key Words:** Organizational culture, Organizational development, Shared leadership, Higher education institutions.

## 1. GİRİŞ

Günümüzün hızlı hareket eden ve oldukça karmaşık iş dünyası, işbirliği ve özellikle ekipleri liderlik konusunda test etmektedir. Organizasyonları ve ekipleri başarılı şekilde yönetebilecek bireylerin gerekli olan birçok yetkinliklere sahip olmasını beklemek imkânsız görünmektedir (O’Toole, Galbraith, & Lawler, 2002; Small & Rentsch, 2011). Geleneksel liderlik tanımlarının ortak özelliklerinden yola çıkarak, liderliğin gerçekleşebilmesi için belli bir amaca, dikey yönetim sürecinde bir grup insana ve bu grubu, ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için gönüllü olarak harekete geçirebilecek bir lidere gerek olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2013). Zamanımızda norm haline gelen karmaşık durumlarda, liderlerin bilgisi artık doğru kararlar vermek için yeterli gelmeyebilir. Ekip üyelerinin bilgisine ihtiyaç duyulmakta ve birlikte liderlik yapmaları söz konusu olabilmektedir.

Paylaşılan liderliğin önemini algılayabilmek için bu konuda yapılan güncel meta-analizler dikkate alınabilir. 3000 üzerinde ekibin incelendiği meta-analiz çalışmaları sonucunda ekiplerde paylaşılan liderlik ile performansları arasında hafif ile orta düzeyde ( $r = .21$ ) (D’Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger, 2014) ve paylaşılan liderlik ile etkinlik arasında hafif ile orta düzeyde ( $r = .34$ ) bir ilişki tespit edilmiştir (Wang, Waldman, & Zhang, 2013). Bu durum paylaşılan, paylaşılmış ya da dağıtılmış liderliğin uygulanmasını haklı kılmaktadır. Ancak konuya farklı bir şekilde yaklaşmak ve bilinçli kararlar verebilmek için daha yakından bakmak gerekir.

Literatürde uzun yıllardır araştırılan, fakat iş dünyasında nadiren kullanılan paylaşılan liderlik kavramı, üyelerin ortak hedeflere ulaşmak için birbirlerini yöneten gruplar içinde dinamik ve interaktif olan etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Tretter, 2015). Liderliğin, bir yönetici yerine farklı bireyler arasında dağıtılmış olması anlamına gelmektedir (Pearce & Conger, 2003). Paylaşılan liderlik, performansı artırıcı faydalarına rağmen (Werther, 2013, Holcombe & Kezar, 2017), ülkemizde yükseköğretim bağlamında nadiren incelendiği görülmektedir. Raelin (2005) 21. yüzyılda örgüt içindeki herkesin liderlik

işlevlerini farklı zamanlarda üstlenmesi hem mantıklı hem de gerekli olduğunu ifade etmektedir. Bunun nedeni, artan küreselleşme ve sürekli değişen çevre koşulları nedeniyle kuruluşlara olan taleplerin sürekli olarak daha yüksek hızlarda değişmesidir (Werther, 2013).

Paylaşılan liderlik, 21. yüzyılın getirdiği zorlukların üstesinde gelmek için bir çare olarak karşımıza çıkmaktadır. Pearce ve arkadaşlarının (2009) belirttiği gibi paylaşılan liderlik, ekip çalışmalarında başarıya giden yol mudur? Paylaşılan liderlik Hoch, Pearce ve Welzel (2010) tarafından tartışıldığı gibi liderliğin etkili şekli midir? Kolektif bir yönetim yapısı barındıran paylaşılan liderlik, şüphesiz liderlik araştırmalarının yoğun bir şekilde ele alması gereken bir konudur (Werther, 2013).

## 2. PAYLAŞILAN LİDERLİK

MÖ 43 yılında Antik Roma'da Octavianus, Marcus Antonius ve Marcus Aemilius Lepidus tarafından oluşturulan Triumvirlik (Latince: triumviratus) ya da üçler erki, devletin yönetim ve idare mekanizmalarının bir parçası olarak özel yetkilerle donatılarak hükümet kontrolünde görev yapan 3 liderin atanmasıyla oluşturulmuş teşkilatlanmadır. Bu üç kişilik ittifakın önderliğinde, uzun iç savaşlar tarafından parçalanmış imparatorlukta devlet düzeni eski haline getirilmiştir (Damals, 2002). Bu teşkilatlanma, paylaşılan liderlik olgusunun ilk örnekleri olarak kabul edilmektedir.

### 2.1. Paylaşılan Liderlik Tanımı

Paylaşılan liderlik özünde, liderlik görevlerini sadece bir omuzda taşımak yerine ekip üyeleri tarafından paylaşılması ile ilgilidir. Tek bir yönetici veya patronun liderliği ortadan kalkar, bunun yerine liderlik, örgüt hiyerarşisinde üst sıralarda olma şartı aranmaksızın ekip üyeleri tarafından devralınır. Ancak, paylaşılan liderlik, çeşitli liderlik çalışmaları modelleri için bir şemsiye terim olarak da görülebilir: (1) *Tam serbestlik tanıyan liderlik* (Laissez-Faire) tarzında sorumluluk tamamen astlara bırakılır ve insana yönelik bir yönetim anlayışı benimsenir. Bu tarz liderlik anlayışını benimseyen lider, sadece kendisine bir şey sorulduğunda ya da ihtiyaç duyulduğunda astlarına geri dönüş yapar (Nadeem, 2002). (2) *Dönüşümcü liderlik* tarzında lider, çalışanlar ile gelecek planlamalarında pozitif bir tutum sergiler, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider ortak bir misyon için gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar ve astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Lider grubun çıkarlarına öncelik verir (Karip, 1998). (3) *İşlemsel liderlik* tarzında liderler, çalışanlarına yapacakları işle ilgili beklentilerini, kuralları, prosedürleri ve faaliyetleri yaparken izleyecekleri yolları ayrıntılı bir şekilde açıklar, belirlenen hedeflerin istikametinde takipçilere rehberlik eder ve bu böylelikle çalışanların motivasyonlarını artırır (Derya, 2010). (4) *Katılımcı liderlik* tarzında ekip üyelerin kararlara katılımı desteklenir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların örgüte dair birçok algı ve tutumunu etkilemektedir. (5) *Karizmatik liderlik* tarzında liderler takipçilerini motive etmek için kendi heyecanını, şevkini ve enerjisini kullanır. Karizmatik lider, fedakârlık yapar ve geleneklere uymayan stratejiler kullanır (Tomey, 2009).

Paylaşılan liderliğin en yaygın olarak ifade edilen tanımı Conger ve Pearce'e (2003) aittir (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Paylaşılan liderlik, liderliğin ekip üyeleri arasında paylaşıldığı bir kolektif liderlik şeklidir. Liderlik, ekip ve organizasyon düzeyinde ortak hedeflere ulaşmak için birbirlerini yönlendirmek amacıyla ekip üyeleri arasında dinamik ve etkileşimli bir sosyal etki süreci olarak tanımlanmaktadır (Pearce & Conger, 2003).

Kısaca, paylaşılan liderliğin çeşitli düzeylerde ekiplerde görülebilen etkileşimli ve ilişkisel bir olgu olduğunu söylenebilir. Paylaşılan liderliğin bir günden diğerine nasıl uygulanacağı konusunda bir formül bulunmamaktadır. Ancak paylaşılan liderlik alanında bugüne kadar yapılan araştırmalar ışığında uygulamaya ilişkin bazı önerilerde bulunması mümkündür. Paylaşılan liderliğin ortaya çıkması için neyin önemli olduğuna daha yakından bakmadan önce, paylaşılan liderliğin türlerine ve boyutlarına, hangi fırsatları sunduğuna, liderliği paylaşmanın hangi koşullar altında özellikle etkili olduğuna ve ne gibi zorluklar ile karşılaşılabilceğine bakmak faydalı olacaktır.

### 2.2. Paylaşılan Liderliğin Türleri

Paylaşılan liderlikte yönetim, formel rollerden uzaklaşarak ekiplerin sosyal bir sürecin paylaşmasına dönüşmesidir. Paylaşılan liderlik, belirli bir zaman diliminde yönetiminin ekip üyeleri tarafından üstlenmesiyle meydana gelmektedir. Paylaşılan liderlik olgusu birey, ekip ve kurumsal düzeyde formel

yönetim ile etkileşim halinde bulunması anlamına gelmektedir. Bu yönetim modelinin örgütte kullanabilecek çeşitleri yolları bulunmaktadır (Scarcella, 2019).

### 2.2.1. Yarı Zamanlı Liderlik Paylaşımı

İş hayatına yönelik tutumlardaki değişim, çalışanların giderek daha fazla yarı zamanlı çalışmayı tercih etmelerine neden olabilmektedir. Yarı zamanlı liderlik paylaşımı modelinde iki yönetici aynı hiyerarşi düzeyinde kısmi zamanlı olarak yönetimi paylaşırlar. Yöneticilerin yetkinliklerine bağlı olarak yürütecekleri alanlar aralarında paylaşılırken, bazı durumlarda yöneticiler aynı alanda sorumlu olurlar. Kısmi zamanlı olarak çalışan bu yöneticiler, farklı günlerde işyerlerine giderler ve kalan zamanını aileleriyle geçirirler. Bu yaklaşımda işlerin yüksek karmaşıklık düzeyi ve iş ve özel hayat dengesi bakımından işlerin paylaşılması hem bireysel hem de örgütsel açılarından daha sağlıklı olacağı düşünülür. Ayrıca liderliği paylaşılan bölümlerde pozisyonun yedeklenmiş olması örgütler açısından önemlidir.

### 2.2.2. Tam Zamanlı Liderlik Paylaşımı

Tam zamanlı liderlik paylaşımı yaklaşımında farklı alanlarda uzmanlaşmış yöneticilerden faydalanılması amaçlanır. Bilgi, beceri, yetkinlik ve yeterlilik gibi gerekliliklerin böyle bir yönetim modeline ihtiyaç duyulmasında etken olabilmektedir. Bireylerin bir konudaki eğitimi, bilgisi, deneyimi ya da ilişki ağları örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde önemli olabilmektedir. Yöneticiler tam zamanlı olarak görevlerini yerine getirirler ve genellikle farklı alanlarda sorumluluk üstlenirler. Yöneticilerden biri örgütten ayrılması durumunda, bilgi ve deneyimin de kaybedilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu modelde yöneticiler farklı alanlardan sorumlu olduklarından ve gerekli uzmanlık bilgisine sahip olmadıklarından birbirlerinin işlerine vekâleten yürütmeleri uygun değildir.

### 2.2.3. Ekipte Liderlik Paylaşımı

Ekipte liderlik paylaşımı yaklaşımında sorumluluk ve görev alanları ekip üyelerini arasında paylaşılır. Ekip üyeleri bağımsız çalışırlar, bireysel güçlü yönlerini ortaya koyar, sorumlu oldukları alanlarda karar verir ve bu nedenle yönetime dâhil edilirler. Bu modelde örgütler çalışanların çeşitliliğinden faydalanırlar. Çalışanlar işleriyle ilgili kendileri karar verebiliyor olmaları, çalışanların iş motivasyonu artırmalarına neden olur.

### 2.2.4. Rehber Eşliğinde Ekipte Paylaşılan Liderlik

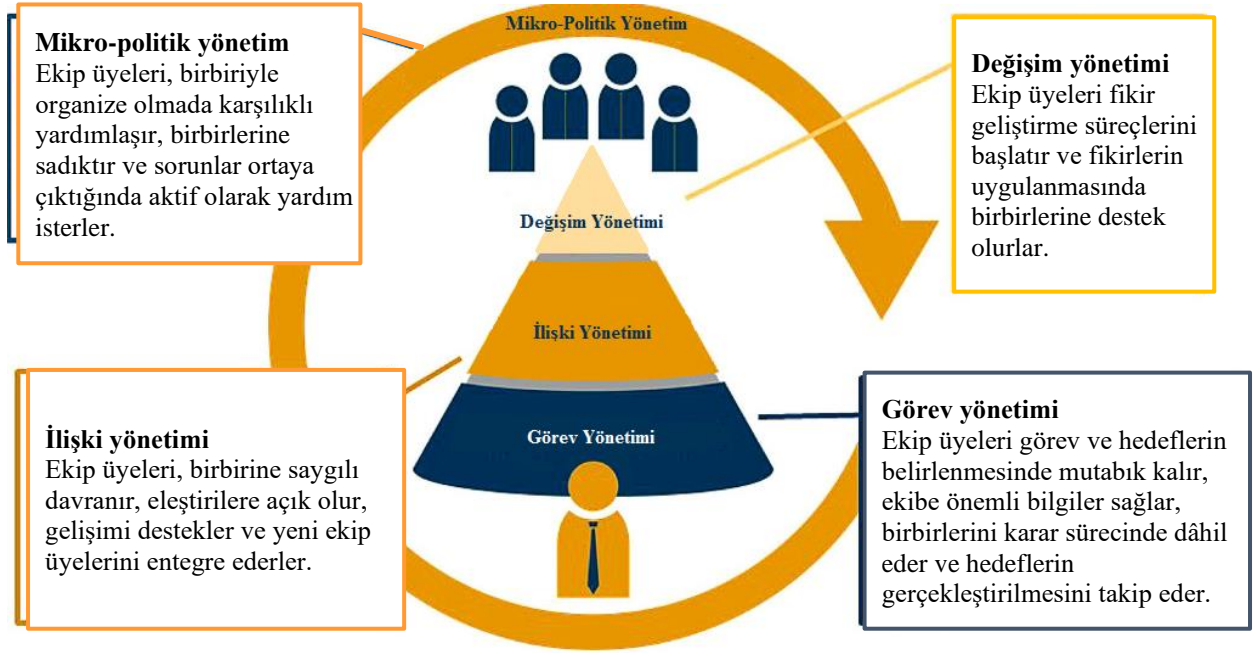
Rehber eşliğinde ekipte paylaşılan liderlik yaklaşımında ekipler işlerin yürütülmesinde kendi kendine yönetir ve son kararı ekibin yöneticisine bırakılır. Ekibin formel yöneticisi ekibine “ne gerekiyorsa onu yapın, bana gösterin ve haberim olsun yeter” söyleyerek *tam serbestlik tanıyan liderlik* anlayışını benimser. Bu yaklaşımda sahip olunan yetkinliklere bağlı olarak ekip içerisinde bir ekip üyesi öne çıkar ve ekip kendi kendini yönetir duruma gelir. Bu uygulama daha çok ekibin teknik bilgisi yöneticiden fazla olması durumunda söz konusu olabilmektedir.

### 2.2.5. Projelerde Geçici Liderlik

Geçici liderlik paylaşımı yaklaşımında bir ekip üyesinin bir projede liderliği yürütmesi ve diğer projede liderliği bırakması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda proje yönetim yapılanması, görevin gerekliliklerine göre uyarlanabilir ve ekip üyelerinin bireysel yetkinliklerinden faydalanır.

## 2.3. Paylaşılan Liderliğin Boyutları Nelerdir?

Liderlik araştırmacıları paylaşılan liderliğin ekip performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu konusunda anlaşmış olsa da (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007), hangi liderlik faaliyetlerinin ekip performansını etkilediği belirsiz idi. Bu konuyla ilgili güncel araştırma sonuçları, liderliğin paylaşıldığı başarılı ekip çalışmalarında bazı liderlik davranışları öne çıktığı belirlenmiştir (West, 2012). Kauffeld, Sauer ve Handke (2017) çalışmalarında başarıyı etkileyen liderlik faaliyetlerini görev, ilişki, değişim ve mikro-politik konular olarak dört boyutta ele almışlardır. Dört boyutunun etkileşimi Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Paylaşılan Liderliğin Boyutları

**Kaynak:** Kauffeld, Sauer, & Handke, 2017; Grille & Kauffeld, 2015'dan uyarlanmıştır.

Şekil 1'de görüldüğü üzere; (1) Görev yönetimi boyutu, görevleri birlikte paylaşmayı, tüm ekip üyelerinin görevlerin yerine getirebilmeleri için beklentileri iletmeyi ve önemli bilgileri sağlamayı içermektedir. (2) İlişki yönetimi boyutu ise, ekibin performansını takdir etmek, uyum ve dayanışmayı teşvik etmek ile tüm ekip üyelerinin istek ve kaygılarına zaman ayırmak anlamına gelmektedir. (3) Değişim yönetimi boyutu, örgütteki mevcut süreçleri ve olayları anlama ile geçmiş olaylardan öğrenme gibi konularda karşılıklı desteği ifade etmektedir. (4) Mikro-politik yönetim boyutu ise, ekip üyelerinin ekip çalışmasını desteklemek için canla başla çalışmaları ve sosyal ilişki ağlarının kullanmalarını kapsamaktadır.

#### 2.4. Paylaşılan Liderlik Ne Gibi Fırsatlar Sunar?

İşbirliği yapıları barındıran araştırma ve idari alandaki ekiplerin sektörde olduğu gibi değişime belli düzeyde ayak uydurdukları söylenebilir. Liderlik araştırmaları gösteriyor ki, karmaşık projelerde liderliğin başarılı bir şekilde paylaşılabilmesi ve ekip üyelerinin bilgi ve deneyimlerinden faydalanarak iş süreçlerine entegre edilebilmesi durumunda, ekiplerin inovasyon potansiyelinden tam olarak faydalanılması mümkün olacaktır (Nieberle, 2019). Scarcella'ya (2019) göre paylaşılan liderlik modelin bazı avantajlarını ve örgütte uygulanmasında çeşitli yollarını bildirmektedir:

Paylaşılan liderlik, yöneticiler açısından iyi bir iş-yaşam dengesi ve daha az yıpranma sağlar. Görev ve sorumluluk paylaşıldığından yöneticiler kendilerini daha dengeli hissedecekler ve işlerini daha enerjik şekilde yürütebileceklerdir.

Örgütler rekabet edebilmeleri için yenilikçi olması ve müşterilerin yeni gereksinimlerine sürekli uyum sağlamaları gerekir. Bu nedenle her bir ekip üyesinin uzmanlık ve fikirlerinden faydalanmalıdır.

Paylaşılan liderlik yaklaşımı örgüt içerisinde ekip üyelerinin kararlarda etkili olmaları ve onlara başarıda katkı sağlamaları hissi uyandıracaktır. Çalışanlara güven duygusu ve sorumluluk verilerek ekibin bir parçası olması motivasyon duygusunu tetikleyecektir.

#### 2.5. Paylaşılan Liderlik Hangi Koşullarda Daha Etkili Olur?

Paylaşılan liderlik yükseköğretim nasıl uygulanır sorusuna geçmeden önce, özellikle hangi koşullarda daha etkili olacağına ve ne gibi fırsatlar sunabileceği incelenmesinde yarar vardır.

Bilişsel açıdan bakıldığında, paylaşılan liderlik, ekip içinde karşılıklı güven ve dayanışmayı, diğer ifadeyle ekip ruhunu güçlendirir. Paylaşılan liderlik ile ekip performansı arasındaki olumlu ilişki güven ve ekip uyumuna bağlı olarak açıklanmaktadır (Zhu vd., 2018). Yöneten ve yönetilen ekip üyeleri arasında değişen roller nedeniyle, ekip üyelerinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmelerine yardımcı olacaktır. Kendi kendini yönetebilen ekipler, kendini yönetemeyen ekiplere göre nasıl ve ne gibi kaynaklara sahip olduğu

bilinmesi nedeniyle çalışmayı daha verimli hale getirecektir. Paylaşılan liderlik uygulamasının etkili olabilmesi için güven ve ekip uyumu temel şart olarak görülmelidir. Paylaşılan liderlik ile yönetilen ekiplerin bilgi ve deneyimleri artacağından, ekip üyeleri arasında koordinasyon kolaylaşacağı ve bu yolla ekip çalışması çok daha verimli hale geleceği ifade edilmektedir (McIntyre & Foti, 2013). Davranışsal açıdan bakıldığında, liderliğin paylaşıldığı ekiplerde bilgi paylaşımı ve öğrenme daha yoğun olarak görülür. Ayrıca paylaşılan liderlik bilgi ve süreç akışını hızlandırmaktadır. Araştırmacılar liderliği paylaşan ekip üyelerinin sorumlulukların sıkı bir şekilde ayırılmamasını önermektedirler. Paylaşılan liderliğin bir avantajı olan liderlik ikilisinin güçlü ve zayıf yanlarını dengelemek için her iki taraf da eşit olarak yer almalı ve toplantılara birlikte katılmalıdırlar (Amerland, 2019; Schubert, Walter, Schultchen, & Merkwitz, 2018).

Paylaşılan liderlik ve olumlu ruh hali ile ekip ve görev memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu araştırma raporları bildirmektedir (Zhu vd., 2018). Liderliğin paylaşılması her durumunda yararlı olacağı söylenemez. Başarılı liderlik paylaşımı, iş, görev, ekip bileşimi ve örgütsel koşullara bağlı olarak başarı göstermektedir. Özellikle yüksek karmaşıklık düzeyi ve sorunlara yenilikçi çözümler gerektiren görevlerde paylaşılan liderlik fayda sağlayabilir. Dolayısıyla paylaşılan liderlik ile yönetilen ekiplerde bilgi alışverişi, karşılıklı öğrenmeyi ile kreatif ve yenilikçi çözümleri de desteklediği söylenebilir.

Paylaşılan liderliğin etkili bir şekilde gelişmesinde ekibin çeşitliliğine bağlıdır. Farklı beceri ve bilgiler getiren ekip üyeleri paylaşılan liderliğin etkisini olumlu yönde etkilemesi beklenir. Çünkü aynı özellikleri taşıyan ekip üyelerinden oluşan bir ekip, karmaşık görevlerde yenilikçi olmaları beklenemez. Ekip üyeleri çeşitliliğinin yanı sıra liderliği paylaşmış ekip üyelerinin kişilik özellikleri de önemli bir başarı faktörüdür. Bu nedenle personel alımlarında, yönetici pozisyonun paylaşacak bir adayın işbirliği becerisi, iyi bir çatışma yönetimi ve iletişim becerilerine dikkat edilmesi gerekecektir (Amerland, 2019; Schubert, Walter, Schultchen, & Merkwitz, 2018).

Görev, ekip bileşimi, kişilik özelliklerinin yanı sıra örgüt kültürü de paylaşılan liderliğin başarısında önemli rol oynamaktadır. Öyle ki paylaşılan liderlik ile yönetilen ekipler uzun vadede başarılı olma şansı örgüt tarafından da desteklenmesi ile mümkün olacaktır.

Özetle, paylaşılan liderlik ekip üyelerinin çeşitlilik göstermeleri ve karmaşıklık derecesi yüksek ve görevlerin iç içe geçmiş durumlarda fayda sağlayacağı söylenebilir.

## 2.6. Paylaşılan Liderlikte Karşılaşılabilecek Zorluklar

Paylaşılan liderlik avantajların yanında riskleri ve zorlukları da vardır. Birçok örgütte, liderlik geleneksel olarak tek bir yönetici fikrine dayandığı için kolektif liderlik modellerine karşı büyük bir direnç söz konusu olmaktadır (O'Toole vd., 2002). Birçok insanın sosyal süreçlerin ihmal edildiği ağırlıklı olarak hiyerarşik liderlik anlayışı benimsenmeye devam etmektedir; "Yönetici ne diyorsa o!", "Davul birinin elinde, tokmak başkasının elinde olmaz!" veya "Herkes yönetici olamaz" gibi ifadeler bunu göstermektedir.

Liderliğin paylaşılması fikri, deneyimli yöneticiler için yetki ve güç kaybı olarak algılanabilir. Örgüt yönetimi bu durumun farkında olmalı ki ve buna ilişkin önleyici tedbirler alabilsin.

Diğer bir eleştiri konusu ise, paylaşılan liderlik yaklaşımının her ortamda uygulanması uygun olup olmadığına dair şüphelerin olmasıdır. Scott ve Caress (2005) bu liderlik türünde iş çevresindeki değişimlere yönelik esnek şekilde adapte olabilmek için tekrar tekrar değerlendirilmesi gereken dinamik bir süreç olduğunu ifade etmektedirler. Bu nedenle, söz konusu liderlik modelinin başarılı olabilmesi için paylaşılan liderlik modelinin prensibi ve temel süreçleri tüm ekip üyeleri tarafından anlaşılması gerekir (Porter-O'Grady & George 1996).

Paylaşılan liderlikte işbirliği süresi kritik bir faktördür. Kısa süreli projelerde ekip üyelerinin çalışma arkadaşlarının beceri ve yetkinliklerini keşfetmeyeceklerinden belirli görevlerde neden bazı ekip üyelerinin liderliği yürüttüğü anlaşılmasında zorluklar yaşanabilir. Süreç ve tutumların zaman içinde gelişmesi nedeniyle paylaşılan liderliğin uzun vadeli projelerde katma değer sağlayacağı unutulmamalıdır. Ekip üyelerinin birbirlerinin bilgi ve becerilerini anlayabilmeleri için zamana ihtiyaçları vardır. Diğer taraftan, paylaşılan liderlik ilerleyen zamanlarda farklı sorumluluk alanları üstlenen ekip üyeleri arasında süreç çatışmaları ve güç mücadelelerine yol açma riski ile karşı karşıya kalınabilir (Jehn & Mannix 2001). Bu durum da, paylaşılan liderliğin uzun bir işbirliği döneminden sonra etkinliğini yitirmesine neden olabilir.

### 3. YÜKSEKÖĞRETİMDE PAYLAŞILAN LİDERLİĞİN UYGULANMASI

Yükseköğretim kurumlarında üst yönetimlerinin ya da ekip içerisinde liderliğin paylaşılması durumlarında ne gibi hususlara dikkat edilmesi gerekir? Liderlik paylaşımı başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için ekip paydaşların üzerine düşenler nelerdir?

#### 3.1. Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Paylaşılan liderlik her derde deva değildir ancak kullanımından faydalanılmak istenirse dikkate alınması gereken bazı hususlar vardır. Araştırmalar sonucunda dört önemli parametre belirlenmiştir (Tretter, 2015):

- ✓ *Görevin özellikleri*; Paylaşılan liderliğin uygulanması ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken en somut parametre görevin özellikleridir. Görev ne kadar karmaşık ve bilgi yoğun olursa, paylaşılan liderlik o kadar faydalı olur. Örneğin; İletişimden sorumlu birimin görevi, kurum imajının yenilenmesi olduğunda, birim yöneticisinin alt süreçler için gerekli yetkinlikleri taşıyan ekip üyelerine sorumluk vermesi uygun olacaktır. Proje planının oluşturulması gibi basit bir görevin ekip üyelerine bırakılması durumunda, ekip üyeleri sonunda bir katma değer oluşturmayacak küçük şeylerde kaybolmasına neden olacaktır.
- ✓ *Ekibin özellikleri*; Ekibin oluşturulması aşamasında ekibin bileşimine dikkat edilmesi gereken diğer bir parametredir. Ekip üyelerinin farklı beceri ve uzmanlık alanlarında oluşması, ekip üyeleri arasında sinerjiler geliştirecektir. Yetkilerini kötüye kullanma riski taşımayan ekip üyelerinin projelere dâhil edilmesi, liderliğin paylaşıldığı ekip çalışmalarını tehdit etmeyeceği gibi olumlu katkıları olması beklenebilir. Örneğin; Bir birime yeni bir yönetici atanır. Bu yönetici kendi ekibini oluşturabilecektir. Yönetici bilişim teknolojileri alanından gelmekte ve ekibini farklı alanlarda uzmanlığı bulunan üyelerden oluşturmak istemesi uygun olacaktır. Yöneticinin ekip üyelerinin tümüne yakın bilişim teknolojileri alanından seçmesi durumunda, aynı yetkinliklere sahip çalışma arkadaşlarını ekibine toplamış olacaktır.
- ✓ *Yöneticinin sorumluluğu*; Ekip liderliğin paylaşılması, birbirlerinin liderlik rolünü kabul ettiklerinde özellikle başarılı olduğu kanıtlanmıştır (Aime, Humphrey, DeRue, & Paul, 2013). Ayrıca ortak görevler ve hedefler, karşılıklı yardımlaşma ve söz hakkını tanıyan bir ekip atmosferi oluşturulmalıdır. Bu koşulları ve uygun bir atmosferi oluşturmak yöneticinin sorumluluğundadır. Örneğin; Bir proje sürecinde müşteri ile iletişimde bulunulması hedeflenmektedir. Ekibin bir üyesi bu görevi üstlenmesi beklenir. Yöneticinin ekibinden kimin temsilci olarak bu görevi üstlenmesinin uygun olacağı ile ilgili tavsiye alması olumlu bir örnek teşkil edecektir. Böylelikle seçilen ekip üyesinin bu alandaki liderliği ekip arkadaşları tarafından kabul görülecek ve ekip içinde meşruiyet sağlanacaktır. Eğer yönetici bir açıklama yapmadan bir ekip üyesini iletişim temsilcisi olarak görevlendirirse, bu karar diğer ekip üyeleri tarafından sorgulanabilir ve seçilen ekip arkadaşının yetkisi diğer ekip üyeleri tarafından görmezden gelenebilir.
- ✓ *Örgüt kültürü/Yönetimin desteği*; Paylaşılan liderlik modelinin başarısı, örgütün üst yönetiminin tutumuna bağlı olduğu kanıtlanmıştır. Bir örgütte sevgi, ilham ve coşku atmosferi varsa, çalışanlar arasında paylaşılan liderliğin örgüt performansını olumlu etkileyecektir (Hmieleski, Cole, & Baron, 2012). Örgütte karşılıklı yardımlaşma ne kadar bir değer olarak görülürse, paylaşılan liderlik ile ekip üyelerinin proaktif davranışı arasındaki ilişki o kadar güçlü olacaktır (Erkutlu, 2012). Liderliğin paylaşıldığı otonom ekipler yüksek performans sağladıkları kanıtlanmıştır (Fausing, Jeppesen, Jønsson, Lewandowski, & Bligh, 2013). Yüksek düzeyde özerklik tanınan ekiplerin bulunması durumunda, özellikle üst yönetimin rol model işlevi olduğu anlamına gelmektedir (Tretter, 2015). Örneğin; Bir proje ekibinin üst düzey yöneticileri ile görüşebilmesi ve yönetim süreçlerine kademeli olarak dâhil edilmeleri işbirlikçi liderlik yaklaşımına açık bir örgüt kültürünü yansıtacaktır. Paylaşılan liderlik modelini uygulamayı hedefleyen bir yönetimin, proje ekibinden hızlı sonuçlar beklemesi, ekibin çalışmalarını sürekli denetlemesi ve dışarıdan müdahale etmesi gibi davranış ve tutumlar, paylaşılan liderlik için uygun olmayan bir örgüt kültürünün varlığını gösterir.

### 4. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINA YÖNELİK ÖNERİLER

Yükseköğretim kurumları, işbirlikçi liderlik modeli olan paylaşılan liderliğin faydalarından yararlanabilmeleri için, yapılarını ve süreçlerini iyi düşünerek planlamalı ve kendine özgü bir şekilde tasarlamalıdır.

#### 4.1. Paylaşılan Liderlik Nasıl Harekete Geçirilir?

Günümüz araştırmaları üniversitelerde paylaşılan liderliğin uygulanması konusunda büyük bir umut vaat ediyor. Liderlik araştırmacıları paylaşılan liderlik modelini teşvik etmek ve uygulamak için bir dizi strateji ve yaklaşım önermektedir. Yükseköğretim kurumları geleneksel ve mevcut stratejiler ile karşılanamayan kritik ve karmaşık problemleri alanları belirleyerek başlamalıdır. Problemleri alanları tespit ettikten sonra sorunların çözülmesinde yardımcı olabilecek farklı birimlerden yönetici ve uzmanlardan oluşan bir ekip oluşturmalıdır. Ekip kurulduktan sonra üst yönetim destek mekanizması tasarlanmalı ve yetki devri gerçekleştirilmelidir. Yetkinin devredilmesiyle ekip, sorunun çözülmesinde yaratıcı düşünme ve harekete geçme yetisine sahip olacaktır. Ekip üyelerini motive ve teşvik etmek amacıyla ekip özerkliği tanınmalı ve kademeli olarak karar alma süreçlerine dâhil edilmelidir (Holcombe & Kezar, 2017).

Liderliğin paylaşılması, ekip ve ekip üyelerinin davranış ve tutumlarına bağlı olarak başarı göstermesi beklenir. Bu bağlamda ekip üyelerinin, ekip olarak ve birim yöneticisinin yapabilecekleri nelerdir? Bu konuyla ilgili Nieberle (2019) çalışmasında bazı önerilerde bulunmuştur.

#### 4.2. Ekip Üyelerinin Yapabilecekleri

Ekip üyelerinin belirli görevlerde ya da projelerde kimin liderliği üstlendiğini algılamasında zorlanabilir. Liderlik davranışları kişiden kişiye değişkenlik gösterebilir. “Alfa, sosyal hayvanlar içerisinde; alfa erkek ve alfa dişi, komünite içerisinde, diğer bireyler tarafından kararlarına uyulan ve lider konumundaki bireylerdir. Eğer bir erkek ve bir dişi birlikte bu rolü üstlenirlerse, onlara alfa çift adı verilir” (Türkçe Bilgi, 2020). Alfa bireyi genellikle güçten vazgeçerken zorluk çeker ve sorumluluğu delege etmekte başarısız olur. Dolayısıyla işbirliğine yatkın olmak ve çatışma yönetiminde başarılı olmak, paylaşılan liderlik modeli için hayatidir. Bir karar herkes tarafından olumlu karşılanmayabilir, ancak bir karara varıldıktan sonra ekip üyelerinin kararın arkasından durması beklenmektedir (Scarcella, 2019). Kimin ekip liderliğini üstlendiğini anlamak için, durumsal ve sosyal gerekliliklerde duyarlı olmaları gerekir (Shondrick, Dinh, & Lord, 2010). Bu bağlamda ekip üyelerinin aktif bir şekilde dinlemeleri ve dikkatli bir şekilde gözlem yapmaları bireysel düzeyde faydalı davranışlar olarak görülmektedir.

Kişinin belirli görevlerde yöneten ya da yönetilen olabilmesi için ekip üyeleri sahip oldukları beceri ve yetkinliklerin farkında olmalıdır. Hangi alanda yetkinim, hangi alanda eksikliklerim var gibi öz değerlendirmeler, ekibe ne gibi katkıda bulunabilirim sorusunu yanıt ararken yardımcı olacaktır. Ancak kişinin kendi yetkinliklerinin farkında olması yeterli olmayacaktır. Ekip üyesinden beklenen bilgisini, fikrini ve eleştirilerini ifade etmesidir. Şayet kişi bilgisini ve fikrini paylaşarak inisiyatif gösterirse ve aktif bir şekilde sorumluluk alırsa, belirli bir alanda liderliğin üstlenildiği ekip üyeleri tarafından farkına varılacaktır.

#### 4.3. Ekibin Yapabilecekleri

Paylaşılan liderlik uzun vadede gelişen bir süreçtir. Bu nedenle kurum içi sosyal aktivitelerin düzenlenmesi, ekip üyelerinin tanışmasını ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını destekleyecektir. Bununla birlikte fikir geliştirme, problem çözme, tartışma, takım oyunları, kısa bilgilendirmeler gibi grup çalışmaları, ekip içi etkileşimini geliştirecektir. Ayrıca ortak hedeflerin vurgulanması ve hatırlatılması, bilgi paylaşımında bulunulması ve iş ile ilgili tartışmalara açık olunması ekibin yapabilecekleri olumlu davranışlar olarak görülebilir.

#### 4.4. Birim Yöneticisinin Yapabilecekleri

Üniversitelerde paylaşılan liderlik modelinin başarılı bir şekilde çalışmasında ve gelişmesinde büyük ölçüde birim yöneticilerine bağlı olduğu söylenebilir. Birim yöneticileri ekip ruhunu ve biz duygusunu yaşatırsa liderliğin paylaşılmasını teşvik etmiş olacaktır. Ayrıca aktiviteler düzenlemek, ortak hedefleri hatırlatmak, iletişim kanalları ve bilgi paylaşımı için zemin oluşturmak, sorunları birlikte çözmeyi teşvik etmek, adil davranmak ve iş ile ilgili tartışmalara açık olmak yenilikçi fikirlerin doğmasında etkili olacaktır.

#### 4.5. Ekip Bileşiminde Dikkat Edilmesi Gerekenler

Akademik bağlamda paylaşılan liderlik çeşitli faktörlere bağlı olarak gelişebilmektedir. Paylaşılan liderliğin oluşabilmesi için van Ameijde, Nelson, Billsberry, & van Meurs (2009) çalışmalarında akademik proje ekiplerini doğrudan etkileyebilecek çeşitli faktörler belirlemiştir. Bunlar; Belli ölçüde özerklik

düzeyi, açıkça tanımlanmış hedefler, hedefe ulaşmada tüm ekip üyeleri tarafından desteklenmesi, bireyin becerilerine bağlı açıkça tanımlanmış sorumluluk alanının belirlenmesi, uzmanlık bilgisi, ekip büyüklüğüdür. Ekiplerin oluşturulmasında dikkate alınabilecek bu altı faktörün yanı sıra, paylaşılan liderliğin gelişimini desteklemek için ekiplerdeki iç süreçlerin gelişmesi gerektiği ifade edilmektedir (van Ameijde vd., 2009). Bunlar; ekip içinde açık bilgi alışverişinin bulunması, performansın birlikte izlenmesi, uyumsal davranış gösterilmesi ve ekip üyelerinin karar verme süreçlerine dâhil edilmesidir.

## 5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yeni araştırmalar, yükseköğretim kurumlarında paylaşılan liderlik kullanımı konusunda büyük umut vaat ediyor. Bulgular, paylaşılan liderlik yaklaşımını benimseyen ekipler ve örgütler için birçok olumlu neticeler doğurabileceğini göstermektedir. Werther (2013) yapmış olduğu meta-analizi çalışmasında paylaşılan liderlik ile performans arasındaki anlamlı pozitif ilişki bulgusuna ulaşmıştır. Bununla birlikte Holcombe ve Kezar (2017) çalışmalarında paylaşılan liderliğin, yükseköğretim kurumlarında ekip üyeleri arasında artan memnuniyet ve güven gibi bilişsel tutumda iyileşmeler; daha yapıcı etkileşim ve sosyal entegrasyon sayesinde davranışsal iyileşmeler; görev performansı ve öğrenci eğitimi gibi konularda etkin bir çözüm olabileceğini ortaya koymaktalar.

Özellikle karmaşık ve bilgi yoğun görevlerde bireylerin tek başına doğru karar vermeleri beklemek günümüzde artık mümkün değildir. Üniversiteler, paylaşılan liderlik yapılarının getireceği avantajlarından yararlanmaları için örgüt yapılarını ve süreçlerini bu yaklaşıma uygun bir zemin hazırlayacak şekilde tasarlamalıdır. Yükseköğretimde sadece birim yöneticilerin gelişimine odaklanmaktansa, birimlerin yönetim yetkinliklerinin gelişimi diğer taraftan paylaşılan liderliğin etkin bir şekilde çalışması ve gelişmesi için teşvik edici koşulların geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda özellikle karmaşık ve yenilikçi düşüncenin ya da inovasyonun ön planda olduğu görevlerde gerekli olan elverişli koşulların geliştirilmesi ve ekip çalışmasına yatkın ekiplerin teşvik edilmesi yükseköğretim kurumların akademik ve idari birimlerinde paylaşılan liderliğin başarısı için gereklidir.

## KAYNAKÇA

Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D., & Paul, J. (2013). The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 57(2), 327-352.

Amerland, A. (2019). *So funktionert Shared Leadership*. 15.02.2020 tarihinde <https://www.springerprofessional.de/leadership/zeitmanagement/so-funktioniert-shared-leadership/16283214> adresinden erişildi.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.

Damals - Das Magazin für Geschichte (2002). *Das zweite Triumvirat*. 01.02.2020 tarihinde <https://www.wissenschaft.de/zeitpunkte/das-zweite-triumvirat/>

Derya S. (2010). *Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2014). A meta-Analysis of different forms of shared leadership - team performance relations. *Journal of Management*, 20(10), 1-28.

Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management*, 18(1/2), 102-119.

Fausang, M. S., Jeppesen, H. J., Jønsson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. C. (2013). Moderators of shared leadership: Work function and team autonomy. *Team Performance Management*, 19(5/6), 244-262.

Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499.

Holcombe, E., & Kezar, A. (2017). *The Whys and Hows of Shared Leadership in Higher Education*, 05.02.2020 tarihinde <https://www.higheredtoday.org/2017/05/10/whys-hows-shared-leadership-higher-education/> adresinden erişildi.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 70-81.





- Nadeem, M. (2002). Evolution of leadership in nursing. *Nursing Management*, 9(7), 20-25.
- Nieberle, K. W. (2019). Innovationen herbeiführen? Gemeinsam statt einsam! Shared Leadership für die (Hochschul-)Praxis. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 5, 89-103.
- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44(4), 65-83.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Hrsg.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Porter-O'Grady, T., & George, V. (1996). A mature shared governance system: more structure than substance. *Journal of Nursing Administration*, 26(2), 14-19.
- Scarcella, F. (2019). *Sharing is caring: Funktioniert Shared Leadership?* 01.02.2020 tarihinde <https://filizscarcella.com/funktioniert-shared-leadership/> adresinden erişildi.
- Schubert, L., Walter, G., Schultchen, D., & Merkwitz, R. (2018). Shared Leadership - Erfolgsfaktoren und Herausforderungen geteilter Führungspositionen. In D. Matusiewicz, V. Nürnberg, & S. Nobis (Eds.), *Gesundheit und Arbeit 4.0. Wenn Digitalisierung auf Mitarbeitergesundheit trifft*. Heidelberg: medhochzwei Verlag.
- Scott, L., & Caress, A. L. (2005). Shared governance and shared leadership: meeting the challenges of implementation. *Journal of Nursing Management*, 13(1), 4-12.
- Shondrick, S. J., Dinh, J. E., Lord, R. G. (2010): Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 959-978.
- Simone, K., Sauer, N., & Handke, L. (2017). Shared leadership. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48, 235-238.
- Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 203-211.
- Tomey, A. M. (2009). *Guide to Nursing Management and Leadership*, Mosby, Elsevier, Eighth Edition.
- Tretter, S. A. (2015). Geteilte Führung: Sind zwei Köpfe besser als einer oder verderben zu viele Köche den Brei?. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (3). Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Türkçe Bilgi. *Alfa Hayvan*. 06.03.2020 tarihinde [https://www.turkcebilgi.com/alfa\\_hayvan](https://www.turkcebilgi.com/alfa_hayvan) adresinden erişildi.
- Yılmaz, A. İ. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2013). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- Werther, S. (2013). *Geteilte Führung. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.