

DERLEME

Vizyoner ve Simbiyotik Liderlik ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Sıdıka Ece YILMAZ¹

ÖZET

Vizyoner liderlik ve simbiyotik liderlik, lider ile takipçiler arasındaki ilişkilere önem veren modern liderlik tarzlarıdır. Örgütte değişimi sağlayan ve vizyonun örgüt çapında benimsenmesi için takipçilerin tutum, algı ve davranışlarını etkilemeye çalışan vizyoner liderlerin liderlik sürecinde güçlendirmeyi teşvik ettiği öngörülmektedir. Örgüt içerisinde kendini gösteren karşılıklı beklentiler, karşılıklı fayda ve güven kavramları sonucunda lider ile takipçileri arasında simbiyotik ilişkiler kurulmaktadır. İki tarafın karşılıklı yararını düşünen, simbiyotik liderlik, taraflar arasındaki simbiyotik ilişki, ortak yaşam, ortak amaç ve güven üzerine gerçekleşmektedir. Lider ve takipçilerin ortak amaç doğrultusunda kurmuş olduğu kaliteli ilişkiler ve güven ortamı personel güçlendirmeye işaret etmektedir. Personel güçlendirme, örgütlerin amacını gerçekleştirirken vizyoner liderler ve simbiyotik liderler tarafından kullanılan önemli bir araç olarak görülebilir. Bu çalışmanın amacı, vizyoner ve simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmada literatürden yola çıkarak kavramsal bir çerçeve çizilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Vizyoner Liderlik, Simbiyotik Liderlik, Personel Güçlendirme, Kyosei, Simbiyotik İlişki

Examining the Relationship Between Visionary and Symbiotic Leadership and Employee Empowerment

ABSTRACT

Visionary and symbiotic leadership are modern leadership styles that place emphasis on the relationship between a leader and followers. Predicting that visionary leaders who offer a change in the organization and try to influence the attitudes, perceptions and behaviors of the followers to adopt the vision throughout the organization, encourage empowerment in the leadership process. Symbiotic relationships are established between the leader and his followers as a result of mutual expectations, mutual benefit and trust concepts that manifest themselves in the organization. Symbiotic leadership considering the common interest in the two sides realizes on the symbiotic relationship between the parties, symbiosis, common goal and trust. The qualified relationships and trust environment established by the leaders and followers in line with the common goal point to employee empowerment. Employee empowerment can be seen as an important tool used by visionary leaders and symbiotic leaders in achieving the goal of organizations. The aim of the study is to illustrate the relationship between visionary and symbiotic leadership and employee empowerment. Considering literature, a conceptual framework is drawn.

Keywords: Visionary Leadership, Symbiotic Leadership, Employee Empowerment, Kyosei, Symbiotic Relationship

¹ Öğr. Gör., Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Kariyer Geliştirme Araştırma Uygulama ve Eğitim Merkezi, Adana. eyilmaz@atu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0375-3505.

GİRİŞ

Geçmişten günümüze yönetim anlayışlarının değişmesi ve gelişmesi nedeniyle dünyanın farklı liderlik aşamalarından geçtiği görülmektedir. Liderlik alanında çalışmalarını yürüten teorisyenler farklı liderlik anlayışlarını benimsemişlerdir. İlk teorisyenler, liderliğin doğrudan mirasla ilgili olduğu görüşünü benimsemişlerdir. O dönemlerde güçlü liderlerin hayatta kaldığı ve biyolojik olarak diğerlerinden üstün olan aristokrat bir sınıfın olduğu algısı hâkim olmuştur. Diğer teorisyenler, liderlerin çevrelerindeki kişilerce bilinir, kabul görmüş özelliklere sahip olması gerektiği düşüncesini savunmuşlardır. Karakter ve kişilik özelliklerinden yola çıkarak liderliği tanımlamışlar, böylece özellikler teorisi ortaya çıkmıştır (Bass, 1990: 37-38). Amerikalı teorisyenler, liderlik araştırmalarında davranışa odaklanmışlardır. Ohio State ve Michigan üniversitelerinde liderlik araştırmaları yürütülmüş ve liderin insana ve işe yaklaşım tarzına odaklanılmıştır. Bunun sonucunda davranışsal liderlik teorileri oluşmuştur (Kirby, Paradise ve King, 1992: 303). Başka teorisyenler ise durumsal faktörlerin liderlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamış ve durumsal liderlik teorisini ortaya atmışlardır. Durumsal liderliği destekleyen teorisyenler liderliğin yer, koşul ve zamanın bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmuşlar (Bass, 1990: 39), liderlerin genellikle savaş ve kriz zamanlarında kendilerini gösterdiğine dikkat çekmişlerdir (Gerth ve Mills, 1952: 405). Bu durum, liderlik tarzlarının kişiden kişiye değiştiğini, çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerde meydana gelen değişimler sonucunda oluştuğunu ifade etmektedir. Bilgi teknolojisi devriminden sonra son yirmi yılda örgütlerin iç ve dış çevreleri değişmekte ve bu nedenle örgütlerde daha katılımcı ve destekleyici yeni liderlik tarzları talep edilmektedir (Mike, 1995). Dolayısıyla gelişen teknoloji, artan bilgi düzeyi gibi faktörlerin de liderlik olgusunun değişmesine yol açtığı ve farklı bağlamlara ait farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır (Eraslan, 2011: 2).

Çalışana vizyonu benimsetmek, vizyona ulaşmak ve yol haritası oluşturmak için lider tarafından kullanılan davranış ve teknikler, planlar, strateji formülasyon ve uygulamaları liderlik tarzı olarak adlandırılmaktadır (House ve Aditya, 1997). Değişen ve gelişen yönetim anlayışları nedeniyle mevcut anlayışlar etkinliğini yitirebilmekte ve yeni liderlik tarzları ortaya çıkabilmektedir. Modern liderlik tarzları, liderliğin çok fazla araştırılmayan lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri ele almaktadır (Eraslan, 2011: 5). Bu noktada lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler odak noktası olan iki liderlik tarzı dikkat çekmektedir. Vizyoner liderlik ve simbiyotik liderlik, lider ile takipçiler arasındaki ilişkilere önem veren modern liderlik tarzları olarak göze çarpmaktadır. Vizyon, örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi için ne kadar önemli bir kavram ise vizyoner liderlik de etkin bir çalışma ortamı için o kadar önemli bir kavramdır. Vizyoner liderlik, modern örgütler ve çalışma koşullarında ideal bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmekte, çalışanlar arasında bir sinerji ve enerji yaratarak amaçlara ulaşmada etkili bir süreç sağlamaktadır (Starratt, 1995). Diğer bir liderlik tarzı olan simbiyotik liderlik, biyolojik bir kavram olan simbiyoz kelimesinden

geliştirilmiştir (Zaccaro ve Horn, 2003; Graedel ve Allenby, 2010). Simbiyotik liderlikte en az iki taraf bulunmaktadır ve bu taraflar için karşılıklı fayda önemlidir. Bir tarafın fayda görmediği bir durumda simbiyotik liderlikten söz edilememektedir. Bu durumun nedeni tek taraflı bir simbiyotik ilişkinin gerçekleşmeyeceği ile ilgilidir (Graedel ve Allenby, 2010).

Klasik dönemde lider ve takipçiler birbirleri ile rekabet eden unsurlar iken bugün simbiyotik ilişkiler sergilemektedirler. Yine klasik dönemde vizyon, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenirken bugün liderler ve çalışanlar vizyonu birlikte belirlemektedir (Safferstone, 2005; Prasad, 2016). Günümüzün koşulları lider ve çalışanları ortak yaşama zorunluluğuna sürüklemektedir. Ortak yaşama zorunluluğu, liderlerin liderlik tarzlarını sorgulamasına yol açabilmektedir. Bu durumun sonucunda liderler farklı liderlik tarzlarını benimseyebilmektedir. Geçmişin lider-takipçi arasındaki rekabet algısı günümüzün modern liderlik anlayışında yerini simbiyotik ilişkilere bırakmaktadır. Lider ve takipçilerin karşılıklı fayda sağladığı ortak yaşama anlayışında gelişen simbiyotik liderler ile örgüt performanslarının olumlu etkileneceği düşünülmektedir (Smith, 1997; Dev Amar, 2001).

Personel güçlendirme, bireylerin ve örgütlerinin performansını etkileyen ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi hususunda önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler çalışanların kendilerini özgüvenli hissetmesi, geliştirmesi, motive olması, sorumluluk alması için çalışanlarını güçlendirmektedirler. Güçlendirilen çalışanlar, yöneticilerine ihtiyaç duymadan karar alıp uygulayabilmektedirler. Personel güçlendirmenin büyük bir kısmı yetki devri ile gerçekleşmektedir. Yönetici, çalışanını belirli konularda yetkilendirmekte ve sorumluluk vermektedir. Bu durumun gerçekleşmesi ise güvene bağlıdır. Yönetici çalışanda gerekli güven, bilgi ve beceriyi görerek sahip olduğu yetkileri çalışana devretmektedir. Ortaya çıkan bu durum, çalışanların yaratıcı yönlerini artırmakta ve örgüte olumlu yansımaktadır (Prasad, 2016; Çolakoğlu, 2019).

Personel güçlendirme, örgütlerin amacını gerçekleştirirken vizyoner liderler ve simbiyotik liderler tarafından kullanılan önemli bir araç olarak görülebilir. Lider ve takipçilerin ortak amaç doğrultusunda kurmuş olduğu kaliteli ilişkiler ve güven ortamı personel güçlendirmeye işaret etmektedir. Etkili liderler vizyon sahibi olarak görülmektedir ve çalışanlarına yetki devri yaparak onları güçlendirmektedirler. Vizyoner liderler çalışanlarıyla güçlerini paylaşmakta, vizyonunu bireysel bir vizyon gibi çalışanlarının benimsemesini sağlamaktadırlar (Sohmen, 2013). Liderlerin ve takipçilerinin örgütün geleceği için karşılıklı fayda düşüncesine sahip olması gerekmektedir. İki tarafın da birbirine olan güven duygusunun gelişmesiyle simbiyotik ilişkiler kendini göstermektedir (Edwards, 1992). Görüldüğü üzere, personel güçlendirme, vizyoner liderlik ve simbiyotik liderlik kavramlarının örgütün amacının gerçekleştirilmesi adına birbirleriyle çeşitli yönlerden ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışmada, vizyoner liderlik ve simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme ilişkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

1.VİZYONER LİDERLİK

Günümüzde örnek liderlerin takipçileri tarafından vizyon sahibi ve ilham verici olarak tanımlandığı görülmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004). Vizyon kavramının ne olduğuna dair literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Kirkpatrick ve Locke (1996: 37)'ye göre vizyon "*paylaşılan değerleri temsil eden büyük ideallerdir*". Whitaker ve Moses (1994) vizyonu, nasıl gerçekleştirileceğine dair net bir senaryosu olan, zorlayıcı bir rüyanın ilham verici ilan olarak tarif etmektedir. Vizyon, özel bir enerjisi olan, liderliğin diğer yönlerini içine alan dinamik bir liderlik kaynağıdır (Starratt, 1995: 13). Conley (1996) vizyonu, bir örgütün iç pusulası olarak nitelendirmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, vizyonun bir örgütteki insanların davranışlarına rehberlik etmesi gereken değerler, inançlar, amaçlar ve hedefler hakkında açık bir anlaşmayı paylaştığı zaman ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Sergiovanni (1994) vizyonu amaçlar, yöntemler ve iklim hakkındaki inançları içeren ve bu sayede davranış normlarını oluşturan bir eğitim platformu olarak görmektedir. Vizyonlar ve amaçlar arasında benzerlikler olduğu görülmektedir. Örneğin, iki kavramın da özünde insanların ulaşmak istediği standartlar bulunmaktadır. Ancak, vizyonlar amaçlardan daha soyut ve küreseldir. Amaçların yerine getirilmesi beklenirken, vizyonların yerine getirilmesi zorunlu değildir (Kirkpatrick ve Locke, 1996). Net bir vizyon, ekip üyeleri için yaratıcılığı ve becerikliliği teşvik ederken eylem için yön sağlayarak çalışanların gözetimsiz hareket etmelerini sağlamaktadır (Sohmen, 2013: 11).

Vizyon sahibi olan liderlerin liderlik sürecini tanımlayan vizyoner liderlik, liderlik literatürünün gelişmekte olan popüler bir kavramıdır. Vizyoner liderlik, 1980'lerde okul müdürlerini karakterize etmek için kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Vizyoner liderlik, "*mevcut durumu netleştiren ve daha da iyi bir geleceğe bağlılık kazandırmak istenen durumların bir görünümünü oluşturma ve iletme kapasitesi*" olarak tanımlanmaktadır (Brown ve Anfara, 2003: 16-17). Vizyoner liderlik, belirli adımlarla gerçekleşen bir süreç olarak görülmektedir. Vizyon sahibi liderler ise vizyoner lider olarak adlandırılmaktadır. Vizyoner lider ilham verir, meydan okur, rehberlik eder ve güçlendirir. Vizyon sahibi lider görünmezi görür, maddi olmayanı hisseder ve imkansızı başarır. Etkili liderler nereye gideceğine dair bir vizyona ve vizyonu ifade etme yeteneğine sahip liderler olarak tanımlanmaktadır (Sohmen, 2013: 11). Colton (1985: 33) vizyoner lideri, "*bireysel ve grup eylemleri için amaç ve hedefler belirleyen ne olduğumuzu değil ne olmayı istediğimizi veya ne yapacağımızı tanımlayan kişi*" olarak ifade etmiştir. Westley ve Mintzberg (1989: 17) vizyoner liderliğin özünün değişimi yaratmak olduğunu ve bunun için fikrin, diğer bir deyişle vizyonun, kelimelere yüklenerek kişilere aktarılması gerektiğini belirtmektedir. Vizyoner liderler değişimi teşvik etmektedir. Vizyoner bir liderin bulunduğu örgütte değişim olağandır. Vizyon sahibi lider, değişime vizyon ve ruh sağlayan kişidir. Vizyoner liderler, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde gerçekleşen durumlara dair hislerinin gelişimini sağlamaktadır. Ayrıca vizyoner liderler, çalışanların liderin

vizyonunu, bireyin kendi vizyonu gibi benimsemelerini gerçekleştirmektedir (Sohmen, 2013: 11). Bu durum, vizyoner liderin etkin iletişim becerileri ve kaliteli ilişkiler kurması ile ilişkilendirilebilir (Dhammika, 2016: 2).

Sashkin (1996), vizyoner liderliği diğer liderlik tarzlarından ayırt eden “kendine güvenen liderlik, güçlü liderlik ve vizyoner liderlik” olmak üzere üç spesifik öğrenilebilir ve değişken özellik tanımlamıştır. Kendine güvenen liderler, örgütleri için olumlu sonuçlar yaratabileceğine inanmaktadırlar. Kendilerine olan güvenleri sayesinde değişim ve fark yaratabileceklerini düşünmektedirler. Bu durumun örgütsel etkinliği sağlayabileceğini ön görmektedirler (Howell ve Avolio, 1993). Vizyoner liderlerin güce ihtiyacı bulunmaktadır. Bu durumun nedeni, örgütte işlerin güçler aracılığıyla yürümesidir. Ancak şunu belirtmek gerekir ki etkili liderler paylaşılan gücü, grup çalışmasını, profesyonelliği ve çalışanı güçlendirmeyi teşvik etmektedir (DeMoss, 2002). Etkili liderler, vizyon sahibi liderlerdir ve sadece şimdiki zamanı değil geleceği de düşünmektedirler (Sashkin ve Walberg, 1993). Vizyoner liderin kendine olan güveninin bir sonucu olarak da takipçiler de lidere yüksek güven ve yüksek bağlılık geliştirmektedir. Vizyoner liderin kendine olan güveninden destek alarak emin adımlarla örgüt performansı adına olumlu çıktılar elde etmesi örgütteki atmosferi etkileyebilir. Lidere karşı yüksek güven ve bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayabilir (Dhammika, 2016: 1).

Vizyoner liderlik, uzun süreli olumlu sonuçlar üretme potansiyeline sahip bir kavram olarak görülmektedir (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014: 576). Literatürde yapılan çalışmalar, vizyoner liderliğin net kâr marjı (Waldman, Ramirez, House, ve Puranam, 2001), stok değeri (Agle, 1993) ve liderlik etkinliğinin takipçi algıları (Dumdum, Lowe ve Avolio, 2002) üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Yapılan bir çalışmada (Taylor vd., 2014), vizyoner liderlik ve algılanan örgütsel etkinlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Lider eylemlerinin iş ortamında çalışanların olumlu algılara sahip olmasına imkân yarattığı ve bu durumun uzun vadeli başarıların örgüt tarafından elde edilebilme derecesini artırdığı belirtilmiştir. Vizyoner liderlerin çalışanlara rehberlik ettiği, çalışanları cesaretlendirdiği ve motive ettiği ifade edilmiştir. Diğer bir çalışmada (Cheema, Akram ve Javed, 2015), çalışan-vizyon rehberliği ve müşteri ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Çalışmanın bulguları, çalışanların yöneticilerinin vizyonunu takip etmeleri durumunda, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti ile ölçülen örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Etkili vizyonlar olumlu, arzu edilen durumlara ulaşmaya odaklanmalıdır (Stam, Van Knippenberg ve Wisse, 2010: 509-510). Vizyonların etkili olması önem arz ederken vizyonun iletilmesinin de bir o kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Liderler, örgüt vizyonlarını ve takipçilerinin gelecekteki rollerini güçlü bir şekilde ifade etmek için çeşitli sözel olmayan, duygusal iletişim becerilerine güvenmektedirler. Vizyoner liderlik gücünün, büyük ölçüde, kişinin duygusal yeterlikleri kullanma yeteneğine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Duygusal yeterlik açısından duygusal zekâ

yetkinliklerinin vizyoner liderlik sürecinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Etkili vizyon sahibi liderlerin takipçilere ilham veren güçlü bir vizyonu güçlü bir şekilde iletme yeteneğine sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Groves, 2006: 567). Bir vizyonun etkili bir biçimde iletilmesine örnek olarak ABD'nin eski başkan yardımcısı Al Gore verilebilir. Al Gore, dünyayı küresel ısınmaya ve yıkıcı sonuçlarına karşı uyarma çabaları nedeniyle Nobel Ödülünü kazanmıştır. Küresel ısınmanın geleceğe yönelik olumsuz sonuçlarını vurgulayan vizyonu büyük bir dikkat uyandırmıştır (Stam vd., 2010: 499).

Vizyonu gerçeğe dönüştürebilmek için Brown ve Anfara (2003: 30) tarafından yapılan çalışmada, kişide olması gereken beceri ve bilgiler örgüt için uyarlanarak şu şekilde tanımlanmıştır:

- Çalışanların doğasını, ihtiyaçlarını, güçlü yönlerini ve sınırlarını anlamak,
- Reformun gerekliliği, pratikliği ve karmaşıklığı açısından uygunluğunu anlamak,
- Çalışanların sürece dahil olmaya hazır olup olmadığını değerlendirmek,
- Görevi tamamlama zamanı dahil gerekli kaynakların ve desteğin mevcut olduğundan emin olmak,
- Çeşitli kişilerden oluşan kritik bir kitleyle iş birliği içinde çalışmak,
- Değişimin zor olduğunu ve dirençle karşılanacağını bilmek,
- Çalışanların amaçlanan reformlara sahip olması gerektiğini kabul etmek,
- Aşırı otoritenin yukarıdan empoze edilmediğinden emin olmak,
- Amaçlanan reformu uygun şekilde uygulamak için gerekli mesleki gelişim ve eğitimi sağlamak,
- Yapısal değişikliklerin bir kurumun amaçları, öncelikleri ve işleyişinde kendi başlarına temel değişiklikler sağlamayacağını bilmek,
- Reformun gelişimsel bir süreç olduğunu kabul etmek.

Vizyoner liderler, vizyon geliştirmenin; vizyon ekibinin organize edilmesi, vizyon bildirisi oluşturma, vizyonunu kâğıda yazarak tanıtma, vizyonu dile getirerek paylaşma, vizyonun bir değişim yarattığını kabul etme, etki için hazır olma ve vizyonu değerlendirme sürecini kapsadığını belirtmektedir (Montgomery ve Growe, 2003).

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirme, yaratıcılığın kendini gösteremediği, çalışanların yabancılaştığı, Taylorizm felsefesi ile faaliyet gösteren ve bürokratik bir yapıya sahip olan örgütlerin asırlık sorununa bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Kavram, genellikle 1980'lerden beri yaygın olan çalışanın göreve dayalı işe katılımı ve bu duruma olan tutum değişikliğine odaklanmaktadır (Wilkinson, 1998: 40). Güçlendirme, astların katılımına artan ilgi ve astların rolüne olan dikkatin artması ile Hawthorne çalışmasına dek izlerini göstermektedir (Herrenkohl, Judson ve Heffner, 1999). Güçlendirme, birçok bakımdan iş bölümü ile standartlaştırılmış ürünlerin üretildiği ve tekrarlanan

işlerin gerçekleştirildiği Taylor ve Ford ile ilişkili geleneksel klasik yönetim modelinin tersi olarak ifade edilmektedir (Wilkinson, 1998: 40-44). Whetten ve Cameron, (2011: 472) güçlendirmeyi, “başkalarında bir öz yeterlik, öz belirleyici yaklaşım, kişisel kontrol, anlam ve güven duygusu geliştirmeye yardımcı olmak” şeklinde tanımlamaktadır. Spreitzer (1995a: 1443), güçlendirmeyi “bireyin çalışma rolüne yönelimini yansıtan dört biliş (amaç, yetkinlik, özerklik ve etki) şeklinde ortaya konan içsel görev motivasyonu” olarak tanımlamaktadır. Güçlendirme, yalnızca yeterlilik olarak değil aynı zamanda görev amacı, özerklik ve etki olarak görülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Petter, Byrnes, Choi, Fegan ve Miller (2002)’e göre güçlendirme; güç, karar verme, bilgi, özerklik, inisiyatif ve yaratıcılık, bilgi ve beceriler ve sorumluluk olmak üzere yedi boyuttan oluşmaktadır. Güçlendirmenin temeli, gücün yukarıdan aşağıya doğru aktarılmasıdır (Pitts, 2005: 8). Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, “güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi ve bunların hem resmi örgütsel uygulamalar hem de etkinlik bilgisi sağlayarak ortadan kaldırılması yoluyla örgütsel üyeler arasında öz-yeterlik duygularını geliştirme süreci” olarak ifade etmektedir. Bu ifade, personel güçlendirmenin oluşumunda güç alt boyutunun önemini vurgulamaktadır. Prasad (2016: 43), çalışan inisiyatifinin ve sorumluluğunun, çalışanlara güç sağlanması ve karar verme yetkisinin devredilmesiyle artacağını belirtmektedir. Buradan çalışanların güçlenmesinin karar vermesi yetkisi, güç, inisiyatif ve sorumluluk ile doğrudan bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Güçlendirme ile çalışanlar karar verme yetkisine sahip olmakta ve yenilikçi olma gücünü elde etmektedir (Spreitzer, 1995b). Ghorbani ve Ahmadi (2011: 216-217) yaratıcılık ile personel güçlendirmenin ilişkisinden söz etmektedir. Çalışanların yaratıcılığı ile personel güçlendirme faaliyetlerinin artacağını ifade etmektedir. Sohmen (2013: 14), güçlendirmenin var olduğu bir ortamda yaratıcılığın daha kolay bir biçimde gerçekleşeceğini ve liderin çalışanlara iş sürecinde yeni yollar bulma açısından tam güven duyacağını belirtmektedir. Lider, çalışan ile arasında güven oluşturabilmek ve sağlıklı ilişkiler kurabilmek için etkili bir iletişime sahip olmalıdır (Whetten ve Cameron, 2011: 238). Çalışanlar arasında bilgi dağıtımının çalışanları güçlendireceğini belirtmektedir. Ayrıca, çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak için seçimler yapmasına izin verilmesi, özerklik sağlanması ile çalışanların güçlendirilmiş hissedeceği ifade edilmektedir (Ghorbani ve Ahmadi, 2011: 217).

Bir örgütte çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgüt stratejilerini uygulamak için bir arada çalışmaktadırlar. Bu nedenle, örgütün amacının gerçekleşmesi için çalışanlar kilit bir konumda yer almaktadır. Çalışanların örgütün asıl işini yapıyor olması ve örgütün devamlılığı için kritik bir süreç yürütüyor olması çalışana ne kadar önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Bazı sektörlerde asıl işi yürüten çalışanlar müşteriyle birebir temas halindedir. Bu çalışanların karar verme ve sorumluluk kapsamında güçlendirilmesi örgütlerde maliyetleri azaltabilmekte, problem çözümlerini kolaylaştırabilmekte ve kaliteyi artırabilmektedir. Dolayısıyla,

örgüt nihai amaca daha sağlıklı ve kolay bir biçimde ulaşabilmektedir (Bodner, 2004). Buradan anlaşıldığı üzere, personel güçlendirmenin örgütün nihai amacını gerçekleştirmek üzere kullanılan bir kavram olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, Kappelman ve Richards (1996) yapmış oldukları çalışmada bir değişim programındaki küçük bir güçlendirmenin programın başarısını olumlu yönde etkilediğini bulgulamıştır. Diğer bir çalışmada Jones, Palmer, Whitehead ve Osterweil, (1996), örgütsel başarı için güçlendirmenin önemini ortaya koymuştur. Bir diğer çalışmada Schneider, Dowling ve Raghuram (2007) yeni kurulan şirketlerde güçlendirmenin önemli bir başarı faktörü olduğunu tespit etmiş ve güçlendirmenin aynı zamanda şirketin genel finansal performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu keşfetmiştir. Başka bir çalışmada Mishra (2019), çalışanların güçlendirilmesi ile örgütsel etkinlik arasında doğrudan bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Görüldüğü üzere örgütün başarısı, etkinliği gibi bir örgütte nihai amaç olarak belirlenen kavramların personel güçlendirme aracılığı ile gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu noktada, örgüt içerisinde belirlenen amaçlara ulaşma hususunda personel güçlendirme yönetimlerin faydalanabileceği önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde güçlendirme kültürünü aşılama isteyen yönetimlerin çalışanları kısıtlamayan sistemler ve süreçler oluşturması gerekmektedir. Bu süreçte kendini öğrenmeye ve gelişmeye adanmış ve kendi kendini yöneten çalışanlara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Güçlendirme sürecinde yönetim ile çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven ile dikey ve yatay iletişimin kilit nokta olduğu anlaşılmaktadır (Erstad, 1997: 325). Bir örgütte personel güçlendirme gerçekleştirilmez ise örgütün bir bütün olarak faydasını göz önünde bulunduran “biz” olgusu yerini sadece bireyin faydasına yönelik olan “ben” olgusuna bırakabilir. Bu durumda, belirlenmiş olan örgütün amacına ulaşamayabilir. Bu tarz olumsuz sonuçlar ile karşılaşmamak için herkesin kendi fikirlerini ortaya koyabildiği, kararlara katılabildiği personel güçlendirmenin uygulamada olması gerekmektedir. Bu kapsamda, kaliteli iletişimi ön planda tutan, fikir çatışmalarını özendirilen, yetki devri yapabilen, örgütün amacına kolay bir biçimde ulaşabilmesi için uygun örgüt kültürünü yaratan liderlerle ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı fikirlerin ortaya çıkması ile örgütün yaratıcılık performansı artabilir. Farklılıklar örgüt için zenginlik haline dönüştürülebilir. Personel güçlendirme ile örgütün amacına lider ve takipçileri kolay yoldan ulaşabilir. Güçlenen çalışanın verimliliğinin artması ile örgütsel etkililik sağlanabilir. Bu durumdan örgüt performansı olumlu etkilenebilir (Çolakoğlu, 2019).

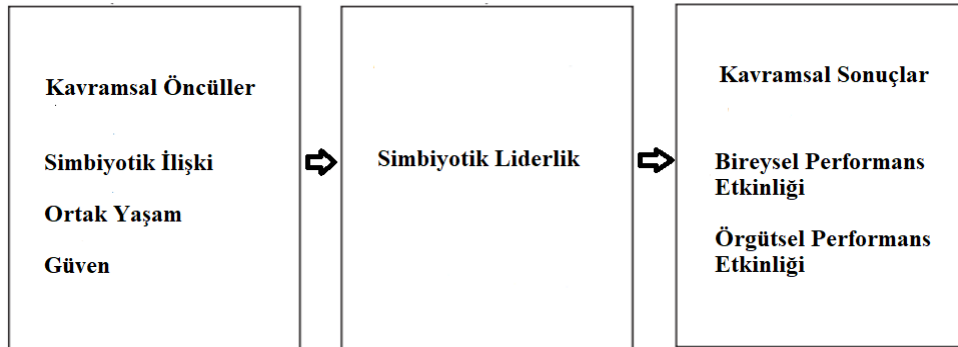
3. SİMBİYOTİK LİDERLİK

Simbiyoz, farklı türlerden iki veya daha fazla organizmanın birbirine yarar sağlayarak yakın yaşadığı durumu ifade etmektedir (Graedel ve Allenby, 2010). Simbiyoz, “iki taraftan birinin diğerine fiziksel olarak bağlı veya birinin diğerinin içinde yaşadığı organizmaların durumunu” yansıtmaktadır (Zaccaro ve Horn, 2003: 770).

Edwards (1992: 28)’a göre simbiyotik liderlik aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Yönetim ve üyeleri müşteriye yöneliktir ve ortak başarıların müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye bağlı olduğunu bilir.
- Yönetim, üyelerin fikirlerini ve ihtiyaçlarını dinler, bunlara cevap verir.
- Üyeler, yönetimin fikir ve ihtiyaçlarını dinler, bunlara cevap verir.
- Üyeler ve yöneticiler, ödüllerin her bireyin göreceli katkısına dayanarak adil bir şekilde dağıtılacağını bilir.
- Yöneticiler, performans uzmanlarından daha fazla performans ve kariyer koçu olarak görev yapar.
- Yenilikçi ekip çalışması bireysel katkılarla birlikte değerlendirilir, kutlanır ve ödüllendirilir.

Mevcut çalışma simbiyotik liderlik için yazar tarafından oluşturulan, Şekil 1’de yer alan kavramsal çerçeveyi kullanmaktadır. Simbiyotik liderliğin kavramsal çerçevesi kavramsal öncüller ve kavramsal sonuçlardan oluşmaktadır. Simbiyotik liderliğin oluşumunda şekilde yer alan kavramsal öncüllerin literatürde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu öncüllerin simbiyotik liderliğin ortaya çıkışında uygun ortamı yarattığı ve başarılı bir simbiyotik liderlik için gerekli unsurlar olduğu ifade edilebilir.



Şekil 1: Simbiyotik Liderliğin Kavramsal Çerçevesi

Simbiyotik ilişki: Tarafların birbirine yarar sağlaması nedeniyle yakın yaşadığı durumlarda simbiyotik ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Özellikle iki taraf karşılıklı bir avantaja sahipse iki tür organizmanın birlikte yaşaması simbiyotik ilişkileri geliştirmektedir (Smith, 1997: 1). Simbiyotik ilişki, her iki tarafın birbirlerinin varlığına bağlı olarak devam etmektedir (Zaccaro ve Horn, 2003: 770). Simbiyotik ilişki sonucu, farklı türler birlikte aynı ortamda yaşayabilmekte, birbirlerinin eksikliklerini tamamlayabilmekte ve ortak yaşama sonucu sürdürülebilirlik sağlayarak yaşamlarını devam ettirebilmektedirler (Nirun, 1991: 16).

Ortak yaşam: Biyoloji disiplinde, ortak yaşam diğer adıyla simbiyoz olarak adlandırılan kavramdan yola çıkarak simbiyotik liderlik kavramı geliştirilmiştir. Hem takipçiler hem de liderler ihtiyaçlarının peşinde koşarken, ortak bir yaşam sürdürmektedirler (Smith, 1997: 4). Simbiyotik ilişki ortak yaşama türlerinden segregasyona işaret etmektedir. Rekabetin olduğu bir çevrede iki türün ortak biçimde

yaşayabileceğini göstermektedir. Karşılıklı fayda görmeleri nedeniyle türler rekabet ortamında birbirini yok etmeye çalışmamaktadır (Murakami, 1994: 106).

Güven: Simbiyotik liderlik, lider ve takipçinin birbirlerine olan güveni sonucu ortaya çıkan liderlik tarzıdır (Brookfield ve Preskill, 2009). Güven, simbiyotik liderliğin ortaya çıkışında önemli bir bileşen olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 1992: 33).

Ortak amaç: Örgütler, çalışanları yöneltme işlevi yürüten liderlerin örgüt içinde belirgin bir şekilde görünmemesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Liderlerin rollerinden birinin çalışma ortamında simbiyoz yaratma olduğu belirtilmektedir. Simbiyoz yaratılması, çalışanların bireysel inisiyatifleri ve hedeflerinin nihayetinde örgüt için fayda sağlayacak iş birliğinin gerçekleşmesine imkân sağlamaktadır. Simbiyotik liderlik tarzı, gruptaki herkesin lider olarak hareket etmesine izin vermektedir. Başarılı bir liderliğin, liderin çalışanları üretime odaklamak yerine, ortak bir amaç (simbiyoz) uğruna çalışmaya imkan vermesine ve gerekli ortamı sağlamasına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Dev Amar, 2001: 128).

Literatürde yapılan çalışmalardan elde edinilen bilgilere dayanarak simbiyotik liderliğin kavramsal sonuçları ifade edilebilir. Bu durum, bir örgütte simbiyotik liderliğin uygulanması sonucu elde edilebilecek olan çıktıları yansıtmaktadır.

Bireysel ve örgütsel performans etkinliği: Simbiyotik liderlik, takım incelemesi ve simbiyotik ekip çalışması yoluyla elde edilen örgütsel etkinliğin yönetime ve üyelere sağladığı yararları vurgulamaktadır. Takım incelemesi, eğitim ve terfiler gibi kurumsal ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için kullanılan, katılımcı tarafından geliştirilen performans kriterleri ile gerçekleştirilen incelemedir. Simbiyotik ekip çalışması, ödül sistemindeki değişimin, bireysel performansın yanı sıra takım katkısını da vurguladığı ve en çok katkıda bulunanların ödüllendirileceğini belirtmektedir (Edwards, 1992: 33). Buradan yola çıkarak liderler ve takipçiler arasındaki simbiyotik ilişkinin, iki tarafın da faaliyetlerini daha yüksek seviyelerde gerçekleştirmesini sağladığı görülmektedir (Smith, 1997: 4).

Yapılan bir çalışmada (a.g.m.), örgütlerde simbiyoz oluşturmak için kullanabilecek teknikler önerilmektedir. Bir simbiyozun yaratılması, doğru çevrenin ve simbiyotik uygulamaların bir fonksiyonudur. Bir simbiyozun yaratılmasında önemli görülen yönetim politikaları şu şekilde ifade edilmektedir (Dev Amar, 2001: 131-132):

- Grubun örgütsel kontrolü sadece idari ve kolaylaştırıcı olmalıdır.
- Örgütlerin yöneticilerin geliştirdiği kurallar yerine, örgüt tarafından oluşturulan ilkeler tarafından veya belirli evrensel değerlere göre yönetilmesine izin verilmelidir.
- Grup görev atamaları ve üyeler arasındaki iş dağıtımı, bilinçli olarak serbest bırakılmalıdır, böylece üyeler en iyi performans gösterebilecekleri alanları kendileri seçeceklerdir.

- Örgüt başarı için net, yapılandırılmış, önemli ödüller veya başarısızlık için ceza vermemelidir. Simbiyozlar, kendi başlarına, ödülleri ve cezalarını belirleyebilecek şekilde tasarlanmalıdır.
- Bir simbiyozun üyeleri, uygun gördükleri anda fırsatları takip etme konusunda kendilerini güçlendirmiş hissetmelidirler.
- Grubun tanımlanmış bir lideri, mentoru veya yöneticisi olmadığı, gruptaki herkesin aynı seviyede olduğu açıkça gösterilmelidir.
- Örgüt, simbiyozun siyasi bir varlık olmadığını açıklamalıdır.

Simbiyoz kavramının Japon literatüründe Kyosei olarak kullanıldığı görülmektedir (im Lee, Murphy-Shigematsu ve Befu, 2006: 2). Murakami (1992: 2), Kyoseiyi "*işbirlikçi yaşam veya simbiyoz*" olarak nitelendirmiştir. Kavramın köklerinin ekolojiden geldiğini ve ekolojinin rekabet ve türler arasındaki ilişkilere önem vermesi sebebiyle kurumsal alanlarda kullanılmasının avantajlı durumlar yaratacağını belirtmiştir. Kyosei kavramının kurumsal sorumluluk, etik karar verme, paydaş maksimizasyonu ve sorumlu karşılıklılık kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanıldığı belirtilmektedir. Kyosei, Japonya'da ve dünyanın geri kalanında yirminci yüzyılda kurumsal davranışların önemli bir tanımlayıcısı olarak kendini göstermiştir. Kyosei kavramının "birlikte çalışmak" (kyo) ve "yaşam" (sei) anlamına gelen iki Japonca kelimeden oluştuğu belirtilmektedir. Kyosei, bireylerin ve örgütlerin ortak yarar için birlikte yaşadığı ve çalıştığı "işbirliği ruhu" olarak görülmektedir. Kyosei uygulayan bir örgütün müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, hükümetler ve doğal çevre ile uyumlu ilişkiler kurduğu belirtilmektedir. Kyoseinin birkaç örgüt tarafından uygulanmasının sosyal, politik ve ekonomik dönüşüm için önemli bir güç haline gelebileceği ifade edilmektedir (Boardman ve Kato, 2003: 317).

Kyosei anlayışı çeşitli örgütler tarafından kullanılmaktadır. Geçmişten bugüne çeşitli örnekler verilebilir. Bunlardan birisi 1991 yılında, Tokyo Electric Power Company'nin Başkanı olan Gaishi Hiraiwa'nın kyosei anlayışını kurumsal yaşamda kullanmasıdır. Hiraiwa, Japon örgütlerinin uluslararası alanda ve Japonya'da vatandaşlarla simbiyotik ilişkiler kurmasını önermiştir (Hiraiwa, 1991). Başka bir örnek Konosuke Matsushita'nın kurucusu olduğu Panasonic ya da Matsushita Electronics adlı firmada gerçekleşmiştir. Firmanın zor zamanlar geçirmesi üzerine çalışanlar işten ayrılacaklarını düşünmüşlerdir. Ancak Matsushita'nın kimseyi işten çıkarma gibi bir düşüncesi olmamıştır. Bunun yerine çalışanlarından yarım gün mesai yapmalarını talep ederek aynı ücreti almaya devam edeceklerini belirtmiştir. Çalışanlardan tek şartı ellerinde olan ürünlerini satmalarıdır. Çalışanlar, Matsushita'nın bu isteği üzerine hem kendi kariyerlerini hem de çalışmış oldukları şirketin geleceğini düşünerek, yani simbiyotik bir ilişki örneği göstererek, kapı kapı dolaşip tüm ürünleri satmışlardır. Ortaya çıkan bu durum karşılıklı fayda neticesinde gerçekleşmiş ve örgütü başarıya götürmüştür (Kotter, 1998). Bir diğer örnek, Canon markasının Kyosei anlayışını benimsemesi ve örgüt içerisindeki iş ve iletişim süreçlerinde Kyosei anlayışına göre

hareket etmeleridir. Canon, küresel ölçekte iş yapmaya başladığı zaman kyosei anlayışına olan ihtiyacını farketmiştir. Canon'a göre Kyosei anlayışı 5 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler aşağıda gösterilmektedir:

1. Ekonomik hayatta kalma,
2. İş gücü ile işbirliği,
3. Şirket dışında işbirliği,
4. Küresel Aktivizm,
5. Kyosei Ortağı Olarak Hükümet (Kaku, 1997: 55).

Buna ek olarak, 1946 yılında Japon ve dünya işletmeleri ile ekonomileri için ekonomik kalkınmayı ve sorunların çözümünü ele almak adına kurulmuş olan Keidanren'in (Japon İş Federasyonu) kyosei anlayışını benimsediği ve gelecek planlarında yer verdiği görülmektedir (Keidanren, 1995; Wokutch ve Shepard, 1999: 537).

Simbiyotik liderlik ve Kyosei kavramlarının literatür taraması yapılarak geçmişten bugüne kavramların hangi durumlarda ortaya çıktığı, hangi alanlarda etkili olduğu ve ortak özellikleri ile farklılıklarının incelenmesi adına yapılan temel çalışmalar Tablo 1 'de listelenmektedir:

Tablo 1. Simbiyotik liderlik ve kyosei kavramlarına ilişkin yapılan çalışmalar

<i>Yıl</i>	<i>Yazar</i>	<i>Konu</i>
1983	Astley, W. G., & Fombrun	Collective strategy: Social ecology of organizational environments
1991	Hiraiwa, G	Kyosei no Jidai
1992	Edwards, M. R	Symbiotic leadership: A creative partnership for managing organizational effectiveness
1994	Murakami, T.	Japonya'nın Kyosei Hamlesi, Çev. Deniz Büyükkılıç,
1996	Özgen, H. ve Doğan, S.	Yeni bir yönetim anlayışı olarak KYOSEI
1996	Simonin, B. L., & Ruth, J. A.	Restructuring Japanese business through kyosei: Capitalizing on international strategic alliances at the consumer level.
1997	Kaku, R.	The path of Kyosei.
1999	Wokutch, R. E., & Shepard,	The maturing of the Japanese economy: Corporate social responsibility implications.
2003	Boardman, C. M., & Kato, H. K.	The Confucian roots of business Kyosei.
2006	Mitarai, F	The Kyosei philosophy and CSR.
2011	Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M.	Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships.
2011	Köksal, O.	Organizasyonel etkinliği sağlamanın yeni yolu: Simbiyotik liderlik
2015	Hayama, S.	Kyosei Philosophy and CSR Management in Multinational Enterprises: A Case Study of Canon, Inc.
2016	Nguyen, H. K.	Kyosei: A Co-Living Approach in Japanese Culture and Design Practice.
2017	Özcan, E. G	Ortaöğretim Kurumlarının Diğer Örgütlerle Ortakyaşar İlişkileri.

Literatürde simbiyoz ve kyosei kavramlarının eş anlamlı olduğu düşüncesi görülse de Kyosenin daha kapsamlı ve geniş bir felsefeyle sahip olduğu sonucu çıkarılabilir. Kyosenin simbiyotik liderlik anlayışına göre iletişime daha fazla önem verdiği, sadece örgüt içerisindeki kaliteli iletişimle sınırlı kalmayıp örgüt dışında yer alan unsurlarla da iletişimi önemsendiği görülmektedir. Diğer taraftan, iki kavramın da örgütün etkinliğini artırmayı amaçladığı anlaşılmaktadır. Kyosei farklı olarak örgütün çevreye yönelik koruma faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Kyosenin simbiyotik liderliğe göre daha kapsamlı olması ve çevreyi de göz önünde bulundurması nedeniyle, Kyosei kavramı simbiyotik liderliğin örgüt ve örgütlerarası seviyede uygulanması olarak düşünülebilir. Günümüzün rekabet ortamında Kyosei anlayışının benimsenmesinin örgütlere rakipleri karşısında avantaj ve sürdürülebilirlik sağlayacağı ifade edilebilir.

4. VİZYONER VE SİMBİYOTİK LİDERLİK İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Güçlendirme, basit bir biçimde yönetimden çalışanlara yetki devri durumunu ifade etmemektedir. Güçlendirme, “*Açık bir vizyon hem yönetim hem de çalışanlar için bir öğrenme ortamı ve başarılı olmak için katılım ve uygulama araçları ve teknikleri gerektiren bir sürecin sonucu*” olarak ortaya çıkmaktadır (Erstad, 1997: 332). Vizyonun etkin bir biçimde çalışanlara iletilmesinin çalışanları güçlendirdiği belirtilmektedir (Taylor vd., 2014: 567). Güçlendirmenin liderin davranışının bileşenlerinden biri olan vizyon ile gerçekleştiği ifade edilmektedir (Andrews, 1990). Güçlendirme, vizyoner liderliğin başlıca davranışsal niteliklerinden biri olarak gösterilmektedir. Liderin iyimserliği ve takipçilerine olan güveni güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Kirkpatrick, 2004: 1617). Örgütte yer alan bir grubun vizyona ulaşmak için çalışmasıyla güçlendirme ortaya çıkmakta ve çalışanların vizyonu paylaşmasıyla itici bir güç oluşmaktadır (Chally, 1992). Yapılan bir çalışmada (Fiedler, 1993) CEO ve çalışanlar arasında vizyon uyumu ölçülmüştür. Vizyon uyumu ile algılanan güçlendirmenin anlamlı ilişkisi bulunarak güçlendirmenin, çalışanların sonuçlarını etkileyen müdahale edici bir değişken olarak hareket ettiği ifade edilmiştir. Randolph (1995: 6)’e göre güçlendirmede herhangi bir değişimin gerçekleştirilmesi örgütün vizyonuna bağlıdır. Güçlendirmedeki değişim, örgütün nereye gitmek istediğine dair vizyon ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum, vizyonun güçlendirme kavramının önemli bir parçası olduğunu göstermektedir. Nixon (1994) beş aşamalı bir güçlendirme stratejisi geliştirmiştir. Bu aşamalar “*vizyon oluşturma, sadece en fazla etkinin mümkün olduğu yerlere öncelik verme ve harekete geçme, meslektaşlar ile güçlü ilişkiler geliştirme, ağları genişletme ve iç ve dış destek grupları kullanma*” olarak tanımlanmıştır. Bu güçlendirme stratejisinin ilk aşamasını vizyon oluşturma olarak ifade etmiştir. Güçlendirme stratejisinde vizyon oluşturma ilk aşama olarak öne sürülmesi, vizyonun güçlendirmenin gerçekleşmesi için bir ön koşul olarak kabul edildiğini göstermektedir. Cook (1994) güçlendirme sürecindeki temel aşamaları,

“süreç sonunda gözden geçirilen ve izlenen vizyon, değerler, kolaylaştırıcı olarak yönetim rolü, ekip çalışması, eğitim desteği ve süreç iyileştirme” olarak belirtmiştir. Buradan yola çıkarak vizyoner liderlerin personel güçlendirmeyi teşvik edeceği, liderlik uygulamalarında personel güçlendirmeye yer vereceği öngörülmektedir. Vizyoner liderler yenilik ve dönüşüm anlayışını örgütte etkin hale getirebilmek, çalışanların algı, tutum ve davranışlarında değişiklik yaratabilmek için çalışanlarla güven ortamında kaliteli ilişkiler kurmaktadır.

Simbiyoz oluşturma sürecinde, bir simbiyozun üyelerinin, kendilerini uygun gördükleri anda fırsatları takip etme konusunda güçlendirilmiş hissetmeleri önemli görülmektedir (Dev Amar, 2001: 132). Bu durum, simbiyotik ilişkilerde güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır. Personel güçlendirmenin simbiyotik liderlik sürecinde faydalanılan bir kavram olduğu görülmektedir (Köksal, 2011: 65). Bir simbiyozdaki liderin, takipçilerini kendi başlarına lider olmaları için güçlendirmesinin daha kolay olacağı düşünülmektedir (Howe ve Lipscomb, 1995). Bir yönetici, bilgi ve deneyimini çalışanlarına aktarır, yeni imkânlarla çalışanların önünü açar ve çalışanlara gerekli konularda destek olursa, yöneticinin kendisi de örgüt tarafından ödüllendirilebilir. Bu durum, personeli güçlendirmenin ortaya çıkardığı simbiyotik liderlik anlayışını yansıtmaktadır. Yönetici, çalışana güven duyduğu ve destek olduğu zaman yetki vermektedir. Böylelikle, bir örgütte kararlar daha hızlı alınabilmekte ve çalışan kendini güçlenmiş hissedebilmektedir. Güçlenen personelin işine daha fazla uyum sağlaması, örgütte kararların daha hızlı alınması, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırabilmektedir. Bu nedenle, bir örgütte yönetici çalıştığı şirketi kendisi gibi görmeli, ben yerine biz duygusuna sahip olmalı, örgütle özdeşleşmelidir. Bu koşullar gerçekleştirilir ise personel güçlendirme için uygun ortam yaratılabilir (Çolakoğlu, 2019). Görüldüğü üzere literatürde personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için simbiyotik liderliğin uygun bir liderlik türü olduğu belirtilmektedir. İki kavram arasındaki ilişkinin teorik boyuttan uygulama boyutuna geçebilmesi için ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Lider ile astları arasında var olan karşılıklı beklentiler sonucu simbiyotik ilişkiler kurulabilir. Taraflar beklentilerin gerçekleşmesi hususunda birbirlerine güven duymalıdır. Kaliteli ilişki ve güven aynı vizyoner liderlikte olduğu gibi simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme ilişkisinde de belirleyici faktörlerdir.

SONUÇ

Yönetim anlayışlarının değişmesi ve gelişmesi farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Liderlik tarzları kişiden kişiye değişim göstererek çevresel, ekonomik ve sosyal faktörler etrafında şekillenmiştir. Klasik yaklaşımın katı ve otoriter olarak tanımlanan liderlik tarzı, modern liderlik tarzlarında yerini katılımcı ve destekleyici liderlik tarzlarına bırakmıştır. Liderlik araştırmalarında lider ile takipçileri arasındaki ilişkileri oluşturan dinamiklerin çok fazla araştırılmadığı tespit edilmiş ve

bu nedenle, mevcut çalışmada lider-takipçi ilişkisine odaklanan vizyoner ve simbiyotik liderlik kavramları incelenmiştir.

Vizyon, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi için önemli bir yol sunarken vizyoner lider de bu yolun göstericisidir. Bu nedenle vizyoner liderlere sahip olunması örgüt açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Liderin vizyona ulaşabilmesi için çalışanların temel yönelimleri hakkında bilgi sahibi olması, onları motive etmesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Lider çalışanlara özgürlükçü, yenilikçi ve çoğulcu bir ortam yaratarak birey ve gruplara hoşgörülü yaklaşmalıdır. Lider örgütte çalışan tüm bireyleri eşit ortaklar olarak görmelidir. Çağımızın örgütlerinin ayakta kalabilmek için simbiyotik ilişkiler kurması gerektiği görülmektedir. Ortak yaşam sürdüren canlıların özellikleri ve yaptıklarının hayranlık uyandırması gibi simbiyotik ilişkiler sayesinde performanslarıyla hayranlık uyandıran örgütler elde edilebilir. Hem örgütün amaçlarının gerçekleşmesi hem de çalışanların amaçlarının gerçekleşmesi için olumlu bir ortam yaratılarak simbiyotik liderlik anlayışı sağlanabilir. Bu durum, çalışanların örgütte devamını sağlarken örgütün de işleyişini olumlu etkilemektedir. Simbiyotik liderler, çalışanları amaca daha kolay yönlendirmektedir. Vizyoner ve simbiyotik lider, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanlarla kaliteli ilişkilere sahip olunması gerektiğinin, güven ve güçlendirme kavramlarının önemini farkındadır.

Çalışanın sorumluluk aldığı, karar verebilme yetkisine sahip olduğu, kendisini işin sahibi gibi hissettiği personel güçlendirme örgütler açısından önemli bir kavramdır. Çalışan kendini yetkilendirilmiş, karar verebilen, güçlendirilmiş bir kişi olarak görmektedir. Bu durum, işlerin daha hızlı yapılmasını, kararların hızlı alınmasını sağlamaktadır. Sonuçta, örgüt performansı bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Vizyoner lider ve simbiyotik lider örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için personeli güçlendirmektedir. Lider de çalışan da durumdan karşılıklı fayda sağladığı için personel güçlendirme hem örgütün amacını gerçekleştirmekte hem de çalışanın verimliliğini, motivasyonunu artırmaktadır.

Bu çalışmada vizyoner ve simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Andrews (1990), Fiedler (1993) gibi araştırmacılar vizyon ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmalar, vizyoner liderlikte personel güçlendirmenin uygun bir biçimde uygulanabileceğini ifade etmektedir. Dev Amar (2001), Howe ve Lipscomb (1995) gibi araştırmacılar ise simbiyotik ilişki ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişkilerden söz etmektedir. Bu çalışmalar da simbiyotik liderlikte personel güçlendirmenin uygun bir biçimde uygulanabileceğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, literatürde kavramları bütünsel olarak ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, mevcut çalışmanın literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına -kavramsal düzeyde- katkı sağladığı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda vizyoner ve simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin açıklanması için ampirik çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Kaynakça

- Agle, B.R. (1993), "Charismatic chief executive officers: are they more effective? An empirical test of charismatic leadership theory", unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Bothell, WA.
- Andrews, R. (1990). Beyond compliance: The obligations of leadership. *Educational Perspectives*, 27(1), 27-30.
- Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of management review*, 8(4), 576-587.
- Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership, 3rd edition. New York, NY: The Free Press.
- Boardman, C. M., & Kato, H. K. (2003). The Confucian roots of business Kyosei. *Journal of Business Ethics*, 48(4), 317-333.
- Bodner, S. L. (2004). Dimensional assessment of empowerment in organizations.
- Brookfield, S., & Preskill, S. (2009). *Learning as a way of leading: Lessons from the struggle for social justice*. Jossey-Bass.
- Brown, K. M., & Anfara Jr, V. A. (2003). Paving the way for change: Visionary leadership in action at the middle level. *Nassp Bulletin*, 87(635), 16-34.
- Chally, P. S. (1992). Empowerment through teaching. *Journal of nursing education*, 31(3), 117-120.
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139.
- Colton, D. L. (1985). Vision. *National Forum*, 65(2), 33-35.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership.
- Conley, D. T. (1996). Are You Ready To Restructure? A Guidebook for Educators, Parents, and Community Members. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320.
- Cook, S. (1994). "The cultural implications of empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No. 1, pp. 9-13.
- Çolakoğlu, M. (2019). Organizasyonları Yönetmek "Simbiyoz Yönetim", *Harvard Business Review*. Erişim Tarihi: 03.02.2020, https://www.taider.org.tr/images/belgeler/organizasyonlari_yonetmek_simbiyoz_yonetim.pdf
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201.
- DeMoss, K. (2002). Leadership styles and high-stakes testing: Principals make a difference. *Education & Urban Society*, 35(1), 111-132.
- Dev Amar, A. (2001). Leading for innovation through symbiosis. *European Journal of Innovation Management*, 4(3), 126-133.
- Dharmika, K. A. S. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1).
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B. and Avolio, B.J. (2002), "A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension", *Transformational and Charismatic Leadership*, Vol. 2, pp. 35-66.
- Edwards, M. R. (1992). Symbiotic leadership: A creative partnership for managing organizational effectiveness. *Business Horizons*, 35(3), 28-34.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Fiedler, A. M. (1993). The effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance.
- Gerth, H., & Mills, C. W. (1952). A sociological note on leadership. *JE Hulett & R.*
- Ghorbani, M., & Ahmadi, S. (2011). Relationship between employee's empowerment dimensions and creativity improvement in educational organizations. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 213-217.
- Graedel, T. E., & Allenby, B. R. (2010). *Industrial Ecology and Sustainable Engineering: International Edition* (p. 425). Pearson Education Inc., Upper Saddle River, Prentice Hall.

- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Hayama, S. (2015). Kyosei Philosophy and CSR Management in Multinational Enterprises: A Case Study of Canon, Inc.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373-389.
- Hiraiwa, G. (1991). Kyosei no Jidai. *Keidanren Monthly*.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Howe, W., & Lipscomb, C. (1995). The Leadership Student and the Leadership Teacher: A Trans-Role/Transatlantic Dialogue. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 91-99.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-businessunit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. doi: 10.1037//0021-9010.78.6.891.
- Im Lee, S., Murphy-Shigematsu, S., & Befu, H. (Eds.). (2006). *Japan's diversity dilemmas: Ethnicity, citizenship, and education*. iUniverse.
- Jones, P., Palmer, J., Whitehead, D. and Osterweil, C. (1996), "Performance through people", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 4, pp. 23-7.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75, 55-64.
- Kappelman, L.A. and Richards, T.C. (1996), "Training, empowerment, and creating a culture for change", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 No. 3, pp. 26-9
- Keidanren (The Japan Federation of Economic Organizations). (1995). Japan's Agenda for the Future: Building a Dynamic and Creative Society, <https://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol021.html>. (Erişim Tarihi: 11.03.2021).
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of educational research*, 85(5), 303-311.
- Kirkpatrick, S. A. (2004). Visionary leadership theory. *Encyclopedia of leadership*, 4, 1616.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Kotter, J. P. (1998). Matsushita liderliği. *Çev. Tevfik ERTAN, Sistem Y., İstanbul*.
- Köksal, O. (2011). Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik.
- Mike, J. (1995). Managing in the next millennium: a unique collection of insights from the world's top management commentators, *A Butterworth-Heinemann Title*.
- Mishra, R. D. (2019). Employee empowerment and organizational effectiveness in the organizations. *International Journal of Scientific Research in Management and Business Administration*, 1(1), 5-11.
- Mitarai, F. (2006). The Kyosei philosophy and CSR. *The ICCA Handbook on Corporate*, 235.
- Montgomery, P. S., & Growe, R. (2003). Visionary leaders by design. *Advancing Women in Leadership*, 13.
- Murakami, T. (1992). Kyosei and the next generation of Japanese-style management. *Nomura Research Institute Quarterly*, 2-27.
- Murakami, T. (1994). Japonya'nın Kyosei Hamlesi, (Çev. Deniz Büyükkılıç), *Verimlilik Dergisi MPM Yayını*, 4, 103-112.
- Nguyen, H. K. (2016). Kyosei: A Co-Living Approach in Japanese Culture and Design Practice. *The Design Journal*, 19(5), 789-808.
- Nirun, N., (1991). Sosyal Dinamik Bünye Analizi, *Atatürk Kültür Merkezi Yayını*, Sayı: 56, Ankara.
- Nixon, B. (1994), "Developing an empowering culture in organizations", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No. 1, pp. 14-24.
- Özcan, E. G. (2017). Ortaöğretim Kurumlarının Diğer Örgütlerle Ortakyaşar İlişkileri.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1996). Yeni bir yönetim anlayışı olarak KYOSEI, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1996/3
- Petter, J., Byrnes, P., Choi, D., Fegan, F., & Miller, R. (2002). Dimensions and patterns in employee empowerment: Assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 377-401
- Pitts, D. W. (2005). Leadership, empowerment, and public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 25(1), 5-28.

- Prasad, K. A. (2016). Empirical Study on the Dimensions of Employee Empowerment. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, *V(X)*, 39-45.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, *15*(3), 329-354.
- Randolph, W. A. (1995). The leadership challenge of changing to a culture of empowerment. *Executive Development*, *8*(1), 5-8.
- Safferstone, M. J. (2005). Organizational leadership: Classic works and contemporary perspectives. *Choice*, *42*(6), 959-975.
- Sashkin, M. (1996). *The visionary leader: Leader behavior questionnaire* (rev. ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Sashkin, M., & Walberg, H. J. (1993). *Educational leadership and school culture*. Berkeley, CA: McCutchan.
- Schneider, J. K., Dowling, M., & Raghuram, S. (2007). Empowerment as a success factor in start-up companies. *Review of Managerial Science*, *1*(2), 167-184.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1996). Restructuring Japanese business through kyosei: Capitalizing on international strategic alliances at the consumer level. *The International Executive*, *38*(1), 53-77.
- Smith, R. M. (1997). *Defining Leadership through Followership: Concepts for Approaching Leadership Development*.
- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, *4*(2), 1-18.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1995b). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, *23*(5), 601-629.
- Stam, D. A., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(4), 499-518.
- Starratt, R. (1995). *Leaders with vision: The quest for school renewal*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, *15*(4), 666-681.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J. and Puranam, P. (2001), "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 134-43.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, *10*(S1), 17-32.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson
- Whitaker, K. S., & Moses, M. C. (1994). *The restructuring handbook: A guide to school revitalization*. Allyn & Bacon.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*, *27*(1), 40-56.
- Wokutch, R. E., & Shepard, J. M. (1999). The maturing of the Japanese economy: Corporate social responsibility implications. *Business Ethics Quarterly*, 527-540.
- Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 769-806.