

## ORGANİZASYONEL ETKİNLİĞİ SAĞLAMANIN YENİ YOLU: SİMBİYOTİK LİDERLİK

Onur KÖKSAL\*

### Özet

Biyoloji kökenli bir terim olan simbiyosis, iki veya daha fazla canlı türünün birlikte yaşaması anlamına gelmektedir. Bu canlılar birbirlerinden karşılıklı fayda sağlayarak varlıklarını sürdürmektedirler. Canlılar arasındaki bu tarz bir ilişki simbiyotik ilişkiye benzetilebilmektedir. Simbiyosis teriminin işletme literatürüne uygulanması ile organizasyonlararası simbiyotik ilişkilere rastlamak mümkün olmuştur. Organizasyonların bu tarz ilişki kurmalarındaki amaç, birbirlerinden karşılıklı fayda sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etme girişimleridir. Simbiyotik ilişki kavramı ile birlikte yeni bir liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bu yeni liderlik tarzı simbiyotik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Simbiyotik liderlik tarzı organizasyon üyelerinin kendilerini göstermelerine olanak tanıyarak, organizasyona olan katkılarını artırmalarını teşvik etmektedir. Çalışanların kendilerini göstermesinin yolu, onlara uygun ortamın hazırlanmasıdır. Bu da, çalışanların güçlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla simbiyotik liderlik tarzının benimsendiği organizasyonlarda çalışanların güçlendirildiğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Bunun yanında organizasyon bünyesinde faaliyetlerini sürdüren takımların simbiyotik özellikler gösterdiği vurgulanabilmektedir. Bu çalışmada, simbiyotik ilişkinin organizasyonlardaki önemine değinilecek, simbiyotik liderlik ve simbiyotik ilişkinin takım çalışmasına olan etkisine yer verilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Simbiyotik, Simbiyotik İlişki, Simbiyotik Liderlik.

### The New Way Of Achieving Organizational Efficiency: Symbiotic Leadership

#### Abstract

Symbiosis, a biology-origin term, means that two or more creatures live together. These creatures survive, providing benefit from each other correlatively. This kind of relationship among creatures is liken to symbiotic relationship. The term of symbiosis with being applied to business literature, it's getting possible to coincide symbiotic relations between organizations. The purpose that the organization's constructing this kind of relationship is their interferences to obtain competitive advantage by providing benefit from each other correlatively. With symbiotic relationship concept, a new leadership style appears. This new leadership style is called symbiotic leadership. Symbiotic leadership style prompts redouble the contributions to the organization by enabling self effacement to the organization members. The way to self effacement of the employees is to be arranged the appropriate environment. This may be possible by empowering employees. Accordingly, it

---

\* Arş. Gör., Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Niğde.

is not false that the employees are getting empowered in the organizations where the symbiotic leadership style is accepted. Furthermore, it may be emphasized that the teams, prolong activities in the organization, displays symbiotic features. In this study, it'll be dealt with the importance of the symbiotic relationship in organizations and given place to the effect on the teamwork of symbiotic leadership and symbiotic relationship.

**Key Words:** Symbiotic, Symbiotic Relationship, Symbiotic Leadership.

## GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar diğer organizasyonlarla çeşitli şekillerde ilişkiler geliştirmektedirler. Bunun nedeni organizasyonların, değişen çevre koşulları karşısında tek başlarına mücadele etmelerinin zaman içerisinde olanaksız hale gelebilmesidir. Globalleşme, bilgi işleme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve insan unsurunun değişen yapısı organizasyonların varlıklarını tehlikeye sokan çevre koşullarının başında gelmektedir. Bu koşullarla başedebilmek için organizasyonlar birbirlerinin eksiklerini tamamlayacak şekilde biraraya gelmektedirler. Bu sayede hem değişen çevre koşulları karşısında uyum yetenekleri artmakta hem de teknolojilerini geliştirme fırsatı yakalayabilmektedirler. Organizasyonlar bu şekilde karşılıklı fayda elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu durumu bir metaforla tanımlayarak simbiyotik ilişki olarak adlandırmak mümkündür. Simbiyotik ilişkinin temelinde organizasyonların varlıklarını sürdürebilme çabaları yer almaktadır. Dolayısıyla burada temel amaç değişen çevre koşulları karşısında bir rekabet avantajı elde edebilmektir. Bu ilişki tarzının ana karakteri iki veya daha fazla unsurun birlikte belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeleridir. Bu amaç çoğunlukla karşılıklı fayda elde etmeyi esas almaktadır.

Meydana gelen simbiyotik ilişkilerin ortaya çıkardığı yeni bir kavram simbiyotik liderlik kavramıdır. Simbiyotik liderlik organizasyon içerisinde organizasyon üyelerinin maksimum katkısını teşvik ederek, toplamda organizasyon performansını artırmayı amaçlayan liderlik tarzıdır. Simbiyotik liderler izleyicilere yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaları için uygun ortamı hazırlayarak organizasyon içerisinde esnek bir yapı geliştirmektedirler. Bu sayede organizasyon mensuplarının yenilikçi aktiviteler sergilemesi beklenmektedir. İzleyiciler organizasyona katkıları doğrultusunda ödüllendirileceklerine dair güven duymaktadırlar. Böylece gerek lider/yönetici gerekse de izleyiciler ve nihayet organizasyon başarıya ulaşmış olmaktadır. Simbiyotik liderliğin ana karakteri olan karşılıklı fayda prensibi işletme literatüründe bu şekilde kendisine yer bulmaktadır.

Takımların veya ekiplerin günümüz işletmecilik dünyasında önemi gün geçtikçe artmaktadır. Simbiyotik liderlik tarzının benimsendiği bir organizasyonda takımların faaliyetlerine devam edebilmesi oldukça kolaylaşmaktadır. Çünkü simbiyotik liderlik tarzı esnek bir yapı oluşturarak çalışanların performansını artırmayı amaçlamaktadır. Takım üyelerinin birbirlerini desteklemesi sonucu takım performansının ve dolayısıyla organizasyon etkinliğinin artış göstermesi beklenmektedir. Bu doğrultuda, simbiyotik bir iklimin varolduğu bir organizasyonda takımların ve takım çalışmasının önemi artmaktadır. Bunun

yanında, simbiyotik liderlik tarzı ile personel güçlendirme arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Öyle ki, simbiyotik bir ortamda çalışan organizasyon mensuplarının kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri düşünülmektedir (Amar, 2001:128).

Bu çalışmada, simbiyosis kavramına değinilecek, simbiyotik ilişki ile ilgili temel bilgilere yer verilecek, simbiyotik ilişkide rekabetin önemi ve organizasyonlararası simbiyotik ilişkilerden bahsedilecek, daha sonra simbiyotik liderlik ve simbiyotik takım çalışması incelenecektir. Son olarak da simbiyotik liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişki ve simbiyotik yaklaşımının organizasyonel etkinliğe katkısı vurgulanacaktır.

### **I. SİMBİYOSİS KAVRAMI**

Simbiyosis terimi, Yunanca birlikte yaşamak anlamına gelmektedir. Margulis (Li et al, 2004: 5) simbiyosisi, farklı türlerden iki veya daha fazla organizmanın birlikte yaşaması olarak tanımlamaktadır. Hiçbir organizma diğer türler olmadan yaşamını sürdürmemektedir. Türler arasındaki bu birliktelik yeni organizma veya türlerin oluşması ile sonuçlanmaktadır.

Biyolojik bir terim olarak simbiyosis kavramı, iki organizmanın fiziksel olarak birbirine bağlı yaşamaları veya bir organizmanın diğer bir organizmanın içinde yaşaması durumunu ifade etmektedir. Birbirlerine bağlı bir yaşam sürdürmelerinden dolayı, organizmaların büyümesi ve gelişmesi simbiyotik bir ilişkinin anahtarını oluşturmaktadır (Zaccaro and Horn, 2003:770).

Smith'e göre simbiyosis (1997:1), iki organizma türünün birlikte yaşaması ve bu birliktelikten karşılıklı fayda sağlamasını ifade etmektedir. Türler arasındaki simbiyotik ilişkide, iki tür de baskın değildir. Biri diğerine fayda sağlayarak (ortak yaşayarak) yaşama şansını artırabilmektedir (Doğan, 1996:39).

Simbiyotik liderlik kavramının ortaya çıkmasında simbiyotik ilişkilerin önemli bir payı vardır. Dolayısıyla simbiyotik liderliğe geçmeden önce simbiyotik ilişki kavramına bakmakta fayda vardır.

### **II. SİMBİYOTİK İLİŞKİ KAVRAMI**

Simbiyotik ilişki, sosyal seviyede insanların hayatlarını devam ettirme çabası içinde ortaya koydukları davranışlar bağına benzetilebilmektedir. İnsanlar arasındaki simbiyotik olaylar, insanları ekonomik ve endüstriyel ilişkiler içerisinde birarada tutmaktadır. Şu halde, simbiyotik ilişki, benzer olmayanların veya farklı olanların birlikte yaşaması, ellerinde olanları olmayanlarla paylaşması ve bu durumun devamlı olması halinde her iki tarafın da yaşamını devam ettirebilmesidir (Doğan, 2007:91). Simbiyotik ilişki, tarafların tabiata karşı eksikliklerini tamamlamaları ve ortak bir yaşam ile meydana gelen yeni bir tabakalanma durumudur. Simbiyotik topluluklar ise birlikte yaşamının meydana getirdiği ve enerji kaynağı canlılar olan tabi bir birim veya bütündür (Doğan, 1996:42).

Simbiyotik bir ilişkinin amacı, statünün korunması değildir. Böyle bir ilişkide amaç, yeni fenomen ve değerlerin ortaya çıkmasıdır (Edwards, 1992:28).

Simbiyotik bir ilişkiyi açıklamada sinerji kavramının incelenmesi faydalı olacaktır. Bir kişinin tek elini kullanarak alkış tutabilmesi mümkün değildir. Ancak diğer elin yardımıyla alkış tutmak oldukça kolay hale gelebilmektedir. İki elin oluşturduğu bu güç sinerjidir. Bu örnekten yola çıkarak sinerji, bir sistemin toplam katkısının kendisini oluşturan alt sistemlerin ayrı ayrı katkılarının toplamından daha fazla olduğu duruma işaret etmektedir. Yani sinerji  $2+2=5$  eşitliğini sağlayan güçtür (Eren, 2000: 199). Sinerji, organizasyon içerisindeki fonksiyonların ahenk içerisinde faaliyetlerini sürdürmesi olarak açıklanabilirken, herhangi iki taraf arasında meydana gelen birlikteliği açıklamak için de kullanılabilir. Sinerjik bir işbirliğinde amaç belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen tarafların uyum içerisinde çalışmasıdır. Bu çalışma neticesinde meydana gelen birliktelik simbiyotik bir ilişkiye örnek oluşturabilmektedir. Çünkü sinerji yaklaşımında bir araya gelen taraflar ortak bir amaca yönelmekte ve rekabet avantajı sağlayabilmek adına karşılıklı fayda elde etmeyi umut etmektedirler.

Çeşitli organizmalar arasında meydana gelen simbiyotik ilişkiler diğer organizasyonel unsurlar arasında da oluşabilmektedir. Örneğin, kültürel mitler ve vizyon oluşturulması arasında, değişim ve liderlik arasında, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ile liderlik arasında simbiyotik ilişkiler meydana gelebilmektedir.

Simbiyotik bir ilişki, iki organizmanın doğal yaşamlarının bir parçası olarak birbirlerine güvenmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Her iki organizma da birbirlerinin başarısı için önemli birer fonksiyona sahiptirler. Kültürel mitler ve vizyona uygulanan bir metafor olarak “simbiyotik” terimi benzer bir ihtiyaç hissini ifade etmektedir. Vizyon oluşumunda ve başarısında kültürel mitlerin önemli bir payı olduğu göz önüne alınırsa, vizyon ile kültürel mit arasındaki ilişki simbiyotik bir ilişki olarak ifade edilebilmektedir. Kültürel mitler veya toplumsal efsaneler vizyonun oluşturulmasında kültürel bir rehber olarak hizmet etmektedirler. Liderler mitlerde bahsi geçen değerler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Çünkü bu değerler geliştirilen vizyonun başarısında önemli unsurlardır (Douglas et al, 2001:65).

Değişim ve liderlik arasında simbiyotik bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Liderlik ile değişim arasındaki simbiyotik ilişki, bağlam merkezli ve birey merkezli bakış açılarına sahiptir. Bağlam merkezli bakış açısına göre değişim, liderlik ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Birey merkezli bakış açısına göre ise liderler, değişimi başlatan ve sürdüren kimselerdir (Middlehurst, 1997: 188; Newton, 2002: 187).

Bunun yanında, liderlik, yönetim ve teknik beceriler arasında simbiyotik bir ilişki olabilir. Biri diğerini etkileyebilmekte ve her üç kavramında farklı zamanlarda, farklı derecelerde sergilenmesi gerekebilmektedir (Podger, 2004:17). Simbiyosis teriminin işletme literatürüne uygulanması ile organizasyonlararası simbiyotik ilişkilere rastlamak mümkün olmuştur. Simbiyotik ilişki, taraflar arasında rekabeti öngören, ortak bir yaşam içinde, karşılıklı faydayı savunan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 1996:45). Aşağıda bu ilişkilere kısaca yer verilecektir.

### A. SİMBİYOTİK İLİŞKİLERDE REKABET VE ÖNEMİ

İnsanlar arasındaki simbiyotik ilişki tipi, tabii çevreye karşı kurulan yaşama çabası, sosyal gruplar arasındaki karşılıklı yardımlaşmaya bağlı dayanışma ve tabiat ile mücadele esası üzerine kurulmuştur. Simbiyotik topluluk seviyesinde, birinin diğeri için ortaya koyacağı bir meşguliyet söz konusu olmaktadır. Birbirine muhtaç türler arasında çatışma ve yok etme davranışı değil, birbirlerini diğer türlere ve uygun olmayan tabiat şartlarına karşı koruma prensibi hakimdir. Bu prensip, temelde rekabet esasına dayanmaktadır. Aslında, rekabette belirli bir amaca yönelme söz konusudur. Daha iyiye ulaşma yarışında, taraflar arasında karşılıklı bir çatışma yoktur. Çatışma halinde ise ulaşılmak istenen amaç unutulmuş ve taraflar birbirlerini yok etmeye yönelmişlerdir. Bu yok etme olayından sonra geriye kalan taraf amaca tek başına yönelmektedir. Bu nedenle, simbiyotik topluluklarda organizmanın grupları veya fertleri arasında bilinçli olmayan düzenli bir işbölümü görülmektedir. Sonuçta, canlılar ya da organizasyonlararası haberleşme ve birlikte yaşama bilinci ortaya çıkmaktadır (Doğan, 1996: 42).

Simbiyotik ilişki kavramı, rekabeti reddetmeksizin, rekabetten enaz zarar görmek ve hatta rekabetten faydalanarak, ortak bir hareket tarzı ve birliktelikle, organizasyonların birbirini yok etmek yerine, yaşamlarını sürdürebilmelerini öngören bir yaklaşımdır. Çünkü tıpkı insanlar gibi organizasyonlar da yaşamlarını sürdürebilmek için diğer organizasyonlara muhtaçtır ve diğerleri ile aynı kaynakları paylaşmak zorundadırlar. Organizasyonlararası meydana gelen simbiyotik ilişkiler neticesinde organizasyonlar, rekabet avantajı elde etmekte ve uzun vadede yaşamlarını sürdürme olanağına kavuşabilmektedirler. Günümüzde yokedici rekabet yerine, yani bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybettiği veya her iki tarafın da kaybettiği rekabet yerine, her iki tarafın da karşılıklı yardımlaşma neticesinde kazançlı çıktığı ve karşılıklı fayda sağladığı rekabet şekli tercih edilebilmektedir. Organizasyonların yaşamlarını devam ettirme çabası içerisinde oldukları bu süreçte uygulanabilecek en uygun stratejinin kazan-kazan stratejisi olduğunu söylemek mümkündür. Kazan-kazan stratejisinde, tüm yaratıcılık, kaynaklar ve enerji, karşı tarafa zarar vermek yerine, sorunların çözümüne yöneltilmektedir. Tarafların ihtiyaçları karşılıklı olarak tatmin edilmekte ve her iki tarafta bunun olumlu sonuçlarından yararlanılmaktadır (a.g.m: 45-46). Bu yaklaşım simbiyotik ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz ekonomisinde organizasyonlar birbirleriyle kazan-kazan stratejisi çerçevesinde karşılıklı fayda sağlamayı umut etmektedirler. Dolayısıyla, simbiyotik ilişkinin de karşılıklı fayda elde etmeye yönelik bir yaklaşım olduğu göz önüne alınırsa, simbiyotik ilişki içerisinde olan organizasyonların rekabet avantajı elde edebilmek adına kazan-kazan stratejisini benimsediklerini belirtmek doğru olacaktır.

Bilişim teknolojilerinin organizasyonların rekabet avantajı sağlamasında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bilişim teknolojilerinin bir organizasyondaki mevcut faaliyetleri destekleme fonksiyonunun ötesinde, rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde kullanılması, bu teknolojilerden maksimum düzeyde

faaydalanılmasına ve organizasyonun faaliyetlerini rakiplerinkinden farklılaştırmasına olanak sağlayacak şekilde örgütsel yapıda gerekli değışikliklerin yapılmasına bağıdır. Yapılması gerekli örgütsel değışikliğin kapsamı, bilişim teknolojilerinin kullanım amacına bağı olmakla birlikte, bizzat örgütsel değışimin gerçekleştirilmesinde bilişim teknolojilerinden de yararlanılabilmektedir (Tekin vd, 2006: 297). Bilgi ve iletişim teknolojileri liderlik tarzı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ile liderlik arasında simbiyotik bir ilişki olduğu düşünölmektedir. Öyle ki, bilgi ve iletişim teknolojileri liderlik davranışında bir değışikliğe neden olmaktadır. Değişen liderlik davranışı sayesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin simbiyotik liderlik uygulamalarında kullanılabilirliği artabilmektedir (Gurr, 2004:122).

### **B. SİMBİYOTİK İLİŞKİLER VE ORGANİZASYONLARARASI MEYDANA GELEN BİRLİKTELİKLER**

Çevrenin değışim hızının artması, rekabetin her gün biraz daha fazla şiddetlenmesi, yeni ürünlerin ortaya çıkışı süresinin giderek kısılması, sermaye yatırım maliyetlerinin yükselmesi ve yeni teknolojilerin artan bir taleple karşılaşması günümüzün gerçeklerini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonların çevrelerine bağımlılıkları ve diğer organizasyonlarla çeşitli şekillerde işbirliği ihtiyaçları artmaktadır (Ataman, 2002:382). Organizasyonların çeşitli nedenlerle aralarında gerçekleştirdikleri işbirlikleri sayesinde organizasyonlararası simbiyotik ilişkiler oluşturulabilmektedir. Söz konusu işbirliklerinin simbiyotik bir özellik kazanmasının nedeni, içerdığı etkileşim derecesinin yoğunluğu ve meydana gelen işbirliği sonucunda tarafların birbirlerinin organizasyonel strateji ve yapılarında önemli değışikliklere yol açabilme potansiyelleridir. Organizasyonlararası gerçekleştirilen işbirlikleri sonucu oluşan simbiyotik ilişkiler bilgi üretme ve teknoloji inovasyonu gibi faaliyetleri içerdüğinden (Davis, 2007: 159), özellikle modern sonrası organizasyon yapılarında simbiyotik ilişki örneklerine daha fazla rastlamak mümkündür. Çünkü modern sonrası organizasyon yapılarının ortaya çıkmasında bilgi işleme ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin önemli bir payı vardır. Organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerindeki köklü sayılabilecek değışiklikleri meydana getiren gelişmelerin en önemlilerinden biri, yine iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelerdir. Bu gelişmeler yeni yönetim düşöncelerini zorunlu kılmıştır (Koçel, 2007: 285). Yeni yönetim düşöncelerinden olan özellikle organizasyon birleşmeleri başta olmak üzere, kıyaslama (benchmarking), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), öğrenen organizasyonlar ve sanal organizasyonlar gibi yaklaşımlarda simbiyotik ilişkiler geliştirilebilmektedir.

Organizasyonları etkileyen dış çevrenin en önemli özelliğinin karmaşıklık, belirsizlik ve değışim olduğu bir ortamda, bir organizasyonun tek başına piyasalara açılıp global bir çerçeve içerisinde rekabete girişmesi yerine, başka organizasyonlarla dayanışma içerisinde olması başarı şansını yükseltecektir. Organizasyonlar bu tür ortaklıklar kurarak, birlikte sinerji yaratacak şekilde rekabet

dünyasına girmeyi amaçlamaktadırlar. Organizasyonlar rekabet güçlerini artırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için, formal veya informal, yasal veya fiili bir çerçeve içerisinde biraraya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek ihtiyacı duymaktadırlar (Koçel, 2010:419-420). Söz konusu organizasyon birleşmeleri arasında, ortak yatırım (joint venture) ve stratejik ittifakları saymak mümkündür.

Ortak yatırım, iki veya daha fazla organizasyonun biraraya gelerek belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmalarıyla ortaya çıkan bir oluşum şeklinde ifade edilebilmektedir. Ortak yatırım işe başlama riskini başkalarıyla paylaşarak azaltan, küçük organizasyonlara büyükler arasında yaşama ve rekabet etme şansı sağlayan ve nihayet küçük organizasyonlara yeni teknolojileri daha kolay yoldan elde etme imkanı veren bir yaklaşımdır (Şimşek, 2010:90-91).

Stratejik ittifaklar ise organizasyonlar arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel bir adıdır. Örneğin, birden fazla organizasyonun aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak bilgi bankası veya ar-ge çalışmasını yürütmeleri, üretim ve satış yetkisi vermeleri, lisans anlaşmaları gibi yollar bu nevi ittifakların kapsamı içerisinde ele alınabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2010:55).

Kıyaslama (benchmarking), bir organizasyonun kendi performansını yükseltebilmek için, faaliyette bulunduğu sektörde veya başka sektörlerde üstün performansı olan diğer organizasyonları incelemesi, bu organizasyonların iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2010:405). Öğrenme, öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecinin önemli bir parçası olan kıyaslama öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçasıdır (Çetin vd, 2001:486).

Organizasyonlar kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenekleri ile ilgili işlerinin dışındaki tüm işleri, başka organizasyonlara yaptırmak suretiyle, yani dış kaynaklardan yararlanarak (outsourcing yaparak), hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte, hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar (Koçel, 2010:385).

Bahsi geçen organizasyon birleşme türlerinde taraflar yoğun rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına bu tarz birliktelikler gerçekleştirmektedirler. Burada temel amaç uzun vadede organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleridir. Bu amaç ışığında organizasyonlar meydana gelen birliktelikten karşılıklı fayda sağlamayı umut etmektedirler. Dolayısıyla organizasyon birleşmeleri sonucunda ortaya çıkan taraflararası ilişki durumunun simbiyotik bir ilişki olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

Öğrenen organizasyonlar çalışanların yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyon bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, nasıl rekabet

edeceklerini ve sorunları nasıl çözebileceklerini öğreneceklerdir. Bu öğrenme olayını gerçekleştiremeyen organizasyonlar rekabet güçlerini kaybedecektir (Koçel, 2007:331). Öğrenen organizasyonlar diğer birçok organizasyonla simbiyotik bir ilişki içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Öğrenen organizasyonların tedarikçilerle hatta rakiplerle olan ilişkisi simbiyotik ilişki olarak belirtilebilmektedir (Fry, 2003:694).

Sanal ekipler ve ağlar günümüzün en son geliştirilmiş organizasyon biçimleridir. Sanayi devrimiyle ortaya çıkan yönetim teorilerinden sonra bugün artık bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle ağ kuruluşları ve sanal ekiplerden söz edilmeye başlanmıştır (İraz, 2005:234). Sanal ekiplerin yönetimi ve ekip üyeleri arasında simbiyotik bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Sanal ekip açısından söz konusu ilişki etkileşimden çok beklenti temeline dayanmaktadır. Sanal ekip üyeleri ile yönetimi arasındaki bağlantı işyerinde simbiyotik sosyal davranışın bir şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Ekip üyeleri iyi performans sergilediklerinde yönetimi tatmin ettiklerini bilmektedirler. Diğer taraftan yönetim, ekip üyelerinin evlerinde sanal çalışmalarına devam etmelerini sağladığı sürece üyelerin tatmin olduğunu bilmektedir (Brent, 2009:14).

Başarılı teknolojik işbirliği projeleri, organizasyonlar arasındaki simbiyotik ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu tarz simbiyotik ilişkiler yeni projeler oluşmasına katkı sağlamaktadır. Çünkü oluşturulan simbiyotik ilişki sonucunda tarafların strateji ve yapılarında meydana gelebilecek olası değişimler, organizasyonlar için faydalı olabilecek yeni fırsatlar sunmaktadır. Bilgisayar endüstrisinde Intel ve Microsoft'un uzun zamandır devam eden işbirliği organizasyonlararası simbiyotik ilişkinin önemli örneklerindedir. Bu iki organizasyon hem kendi öz yeteneklerine odaklanabilmiş (Microsoft yazılım konusunda, Intel donanım konusunda) hem de aralarındaki simbiyotik ilişkiyi devam ettirebilmişlerdir. Intel ve Microsoft birlikte çok sayıda proje gerçekleştirmek suretiyle kendi teknolojilerini geliştirmişlerdir. Sonuçta meydana gelen bu birliktelik, kişisel bilgisayarların orijinal parça üretiminde lider konumuna gelmiştir (Davis, 2007:160).

Piyasaların birbirine bağımlı ve belirsizlikler taşıdığı bir ortamda, bir organizasyonun tek başına inovasyonlar geliştirebilmesi mümkün görünmemektedir. Bunun yerine, teknolojik işbirlikleri temel bir inovasyon stratejisi haline gelmektedir. Örneğin, Google ve Apple ortaklaşa bir şekilde çoklu yeni teknolojiler geliştirmektedir. Google'ın Youtube videoları için ve Apple'ın Iphaneları için geliştirilen daha az batarya sarfiyatı sağlayan mobil video oynatıcısı yeni teknolojilerden biridir. Teknolojik işbirlikleri bu tür organizasyonlar için çekicidir. Bu sayede organizasyonlar gelişimi hızlandırabilmekte ve teknoloji temelli inovasyonlar gerçekleştirebilmektedirler. Organizasyonların bu şekilde geliştirdikleri ilişki şekli simbiyotik ilişki olarak ifade edilebilmektedir (Davis, 2008).



### III. SİMBİYOTİK LİDERLİK KAVRAMI

Pazarların genişlemesi ve bölümlere ayrılmanın artması, hızlı teknolojik değişimler ve rekabetin hiç beklenmeyen ülkelerden ve yönlerden gelmesi; pek çok sanayi dalında, rekabet avantajı sağlamanın temel yolu olarak öğrenmeyi, yaratıcılığı ve uyumu ön plana çıkarmıştır. Böylece, organizasyonlar daha bilgi yaratıcı, esnek yapılı, girişimcilik özelliği fazla, insan unsurunu esas kaynak olarak kabul eden ekonomi birimleri haline gelmiştir. Organizasyonların böyle bir yapıya bürünmesinin esas nedeni bilgi ekonomisidir. Bu yeni ekonomide bilgi yaratma, bilgiyi dağıtma ve paylaşma ekonominin ana karakterini oluşturmaktadır (Koçel, 2007: 352). Sanayi ekonomisinin kasgücünü ön plana çıkaran işçisi, bilgi ekonomisinde yerini zihin gücü ile çalışan bilgi işçisine bırakmaktadır (Ataman, 2002: 52). Organizasyon içerisindeki başarılı yenilik ve inovasyonlar liderlerin çalışanlarına karşılıklı fayda sağlayabilecekleri simbiyotik bir ortam oluşturmaları suretiyle gerçekleştirilmektedir. Simbiyotik liderlik tarzı özellikle bilgi işçilerinin ihtiyaçlarına uygun bir tarz olabilmektedir. Yönetici/liderler simbiyotik liderlik uygulama ve tekniklerini, yaratıcı bir çalışma ortamı oluşturabilmek için kullanmaktadırlar. Bu şekilde yönetici/liderler bilgi işçilerine yaratıcılıklarını en iyi şekilde kullanmalarına izin veren bir ortam hazırlamaktadırlar (Van Der Sluis, 2004: 11).

Simbiyotik liderler, paylaşılan değerler ve inanç sisteminin müşterek katkısı tanımladığı yeni kültürel normları uygulamaya koymaktadırlar. Söz konusu kültürel normlar şunlardır (Edwards, 1992:28):

- Yönetim ve çalışanların ortak başarıları müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmelerine bağlıdır.
- Yönetim, çalışanların fikir ve ihtiyaçlarını dikkate almakta ve geri bildirim yapmaktadır.
- Çalışanlar, yönetimin fikir ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadırlar.
- Yöneticiler ve çalışanlar organizasyona katkıları doğrultusunda adil bir şekilde ödüllendirileceklerini bilmektedirler.
- Yöneticiler performans değerlendiricisi olmanın ötesinde performans ve kariyer koçu görevi üstlenmektedirler.
- Yenilikçi takım çalışmalarına katılanlar kişisel katkıları doğrultusunda ödüllendirilmektedir.

Organizasyon içerisinde yaratıcılığın, yenilik yapmanın ve inovasyonun teşvik edildiği bir ortamda başarı sağlayabilecek uygun liderlik tarzı simbiyotik liderlik olabilmektedir. Yenilikçi organizasyonlara mensup liderler, bireysel olarak yaratıcı kişiler olup, her bir izleyicisine değer sağlayan alanında uzman kişilerdir. Söz konusu liderler güçlerini çoğunlukla, izleyicilerine daha iyisini yapmaları konusunda yardımcı olmak için kullanmaktadırlar. Bu güç, liderlik edilen grubun güvenini kazanma yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Yenilikçi liderlerin izleyicileriyle oluşturduğu simbiyotik ilişkiler neticesinde, çalışanların organizasyon amaçlarına hizmet etme olasılıkları artmaktadır (Amar, 2001:128).

Liderler inovasyonu teşvik etmek adına izleyicileriyle simbiyotik bir ilişki kurmaktadır. Bu ilişki kapsamında organizasyon üyeleri sağladıkları katkı doğrultusunda eşit şekilde ödüllendirileceklerine veya kendilerine adil davranılacağına dair lidere güven duymaktadırlar. Sonuçta organizasyon üyelerinin yenilik veya inovasyon oluşturma çabalarının artış göstermesi beklenmektedir. Meydana gelecek başarı veya başarısızlık organizasyonu bütün olarak etkileyecektir. Organizasyonun başarıya ulaşma çabasında, inovasyon liderinin çalışanlarıyla karşılıklı fayda sağlayabilecekleri simbiyotik bir ortam oluşturma önemli bir etkidir (Amar, 2001: 131-132).

Edwards, geleneksel otokratik liderlik, günümüzde geçerli olan katılımcı liderlik ve gelecekte varolacağını düşündüğü simbiyotik liderlik özelliklerini karşılaştırmalı olarak Tablo 1’de belirtmiştir.

**Tablo 1:** Liderlik Farklılıkları; Otokratik, Katılımcı ve Simbiyotik

TARZ	Otokratik	Katılımcı	Simbiyotik
Takım Çalışması	Uygun zamanda	Arzu edilir	Eleştirel, çözümsel
Oryantasyon	Hiyerarşik	Hiyerarşik	Mezuniyetle ilgili
Yönetim Rolü	Sıkı kontrol	Sadece kontrol	Bazen sıkı-Bazen gevşek
Felsefe	Doğrudan	Kurs vermek	Ortak saptamak
Motivasyon	Zorlama, baskı	Ortak olmak	Takım çalışması
Personel Güçlendirme	Uzak durulur	Cesaretlendirme	İstenir, ilan edilir
Değerlendirme	Yalnız bir üst	Yalnız bir üst	Takım (Bir üstünde katıldığı)
Terfi	Tüm üstler	Bir üst+Bilgi	Takım
Geliştirme	Bir üst	Bir üst+Bilgi	Takım
Ödüllendirme	Bir üst	Bir üst+Bilgi	Takım
Disiplin	Bir üst	Yalnız bir üst	Takım

**Kaynak:** Edwards, 1992: 29; Doğan, 2007: 92.

Tablo 1’den anlaşılacağı üzere, simbiyotik liderlik örgütsel felsefede esaslı bir değişimi temsil etmektedir. Hiyerarşik liderlik paradigması, kazan-kazan iş ortaklığı şeklinde bir dönüşüme uğramaktadır. Simbiyotik liderlik, bütün organizasyon üyelerinin organizasyona olan katkılarını artırmalarını teşvik etmek suretiyle, örgütsel performansı artıran bir olgudur (Edwards, 1992:28). Güven, simbiyotik liderliğin anahtarıdır. Lider/yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine bağlı ortaklardır ve birbirlerinin kariyer ve başarılarının devamına katkıda bulunmaktadır. Böyle bir ilişki, her iki tarafa katkı sağlamakta ve aynı zamanda organizasyonu da başarıya götürmektedir (Doğan, 2007:91).

Tablo 1'den anlaşıldığı üzere, personel güçlendirme simbiyotik liderlik tarzında arzulan bir durumdur. Simbiyotik liderlik her organizasyon üyesinin maksimum katkısını teşvik etmektedir. Organizasyon üyeleri için grup kimliğinin desteği ile oluşan takım ruhu önemli bir motivasyon aracıdır. Üyeler için bir diğer motivasyon aracı, katkılarının adil bir şekilde değerlendirileceği ve ödüllendirileceğine dair pozitif beklentileridir. Simbiyotik liderlik yönetime ve çalışanlara, organizasyonel etkinliği gerçekleştirmede önemli faydalar sağlamaktadır. Söz konusu faydalar, karşılıklı güven, katılımcı liderlik ve simbiyotik takım çalışması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Edwards, 1992: 33).

Yönetici/lider ile çalışan arasındaki simbiyotik ilişkinin oluşturduğu faaliyetler, organizasyon üyelerinin yaratıcılıkları doğrultusunda gelişebilmektedir. Organizasyon içerisinde hakim olan simbiyotik iklim, üyelerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarması için uygun bir ortam olabilmektedir. Bu doğrultuda, yenilikçi faaliyetlere katılan organizasyon mensupları katkıları ölçüsünde ödüllendirilebilmektedirler. Söz konusu yenilikçi faaliyetler simbiyotik takım çalışması bünyesinde yer almaktadır.

#### IV. SİMBİYOTİK TAKIM ÇALIŞMASI

Takım, ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttukları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip, sınırlı sayıda insan olarak tanımlanabilmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001:107).

Diğer bir tanıma göre takım, ideal olarak birbirini tamamlayan ya da benzer yeteneklere sahip, ortak bir amaç ve değerlere inanmış, performans hedefleri olan ve bu hedeflerle kendini değerlendiren, çoğunlukla az sayıda kişiden oluşan organizasyonel bir birimdir (Çetin vd, 2001:291).

Takımlar, çalışanların karşılıklı anlayışlarını artıran güven ortamını oluşturarak organizasyon hedeflerine ulaştıran değerli araçlardır. Takım çalışması ise farklı becerileri ve deneyimleri olan kişilerin oluşturduğu ortak hedefe doğru giden bir grubun içerisinde yer almak anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda, doğru bilgi ve becerilere sahip doğru kişileri biraraya getirmenin beklenen sonuçları yaratabileceği inancı yatmaktadır. Takımlar, varolan süreçleri geliştirmeyi, verimi artırmayı, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeyi, özel problemleri çözmeyi, kaliteyi ve hizmeti artırmanın yollarını keşfetmeyi, insanların işlerinden aldıkları tatmini ve hiyerarşik baskıları azaltmayı vb. hedeflemektedirler (Çetin vd, 2001: 299). Takımların söz konusu özellikleri dikkate alındığında özellikle modern sonrası yaklaşımlarda takımlar ve takım çalışması önemli hale gelmektedir. Bunlardan toplam kalite yönetimi ve yığılım organizasyonlar gibi yaklaşımlarda takım çalışması örneklerine rastlamak mümkündür. Bunun yanında matris organizasyonlarda rastlanan proje takımları da takım çalışmasının en çok kullanılan formlarından biri olarak göze çarpmaktadır (Doğan, 2006:61).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir organizasyon içerisinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve

topluma yarar sağlamayı amaçlayan yönetim yaklaşımıdır (Budak ve Budak, 2010: 227). Tanımdan da anlaşıldığı üzere, TKY'nin unsurlarından biri tam katılımdır. TKY felsefesinin temelinde kaliteden herkesin sorumlu olduğu mantığı yatmaktadır. Bütün çalışanların kaliteye katılımını sağlamak, uygun ortam ve şirket kültürünün varlığını gerektirmektedir. Tam katılımda iki önemli unsur üst yönetimin liderliği ve takım çalışmasıdır. Kalite Kontrol Çemberleri tam katılımın ve dolayısıyla takım çalışmasının en somut örneğidir (a.g.e: 239). Kalite Kontrol Çemberleri, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur (Çetin vd, 2001:124). Görüldüğü üzere, Toplam Kalite Yönetimi kapsamında faaliyetlerini sürdüren Kalite Kontrol Çemberleri takım çalışmasının önemli bir örneğidir.

Çevresel değişimlerin sonucu olarak ortaya çıkan yığılım organizasyon veya diğer adıyla çalışma grupları organizasyonu yaklaşımı takım çalışmasına bir örnek olabilmektedir. Bu yaklaşımda, değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak, sürekli veya geçici bazda belli işleri gerçekleştirmesi söz konusudur. Grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil, grup üyelerinin kendi aralarında gerçekleştirdikleri bir düzen içerisinde yürütülmektedir. Bu düzenin temelinde grup üyelerinin uzmanlık ve bilgileri, karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunmaktadır. Takım bazında organizasyon olarak da bilinen yığılım organizasyon anlayışında takım veya ekip lideri bilgi ve yetenekleri doğrultusunda takım üyeleri arasından seçilebilmektedir (Koçel, 2007:305).

Matriks (proje) organizasyon tekdüze olmayan ve sık sık değişen farklı disiplin mensuplarını bir araya getiren bir yapıdır. Matriks yapı proje türü işlerin çok farklı kişilerin çalışmasına ihtiyaç duyması, yani takımlar oluşturulması gereği ile ortaya çıkmış bir yapıdır. Görev tamamlanınca proje takımı sona ermekte ve üyeler bir başka yeni göreve tayin edilmektedirler (Doğan, 2006:61).

Toplam Kalite Yönetimi, yığılım organizasyon ve matriks organizasyon yaklaşımlarında takım çalışması önemli bir faaliyet olarak göze çarpmaktadır. Organizasyon performansını artırmayı amaçlayan takım çalışmasına katılan üyeler gösterdikleri performans karşılığında ödüllendirilmektedirler. Hem bireysel hem de takım performansının yüksek olması neticesinde organizasyon performansının da artacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla gerek takım üyeleri gerekse organizasyon, amaçlarına ulaşabilecek ve simbiyotik ilişkinin temel kriteri olan karşılıklı fayda prensibi gerçekleşmiş olacaktır.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte hareket eden yaban kazları simbiyotik takım çalışmasına bir diğer örnek olabilir. Kış için güneye uçan kazlar "V" şeklinde yol almaktadırlar. Her kuş, kanatlarını sallarken hemen peşinden izleyen kuşu yukarı kaldıran bir güç oluşturmaktadır. Bütün sürü "V" şeklinde uçarken, tek bir kuşun uçabileceğinden en az %71 oranında daha uzun uçuş mesafesi kat etmektedir. Önde uçan kazlar yorulduğunda, sürünün arkasına geçmekte ve diğer kazlar öne düşmektedir. Bu rotasyon sayesinde en fazla kanat

çırpan kazlar dinlenme şansını elde etmektedir. Arkadaki kazlar, öndekileri hızlarını korumada cesaretlendirmek için ötmektedirler (Doğan, 2006: 63-64). Kazlar arasındaki bu ilişki karşılıklı fayda esasına dayanmaktadır. Kazlar sürü halinde uçarak tek başlarına harcayacakları enerjiden daha az bir enerji harcamaktadırlar. Amaca doğru ilerlerken yorulan kazlar diğer kazlar sayesinde dinlenme imkanına kavuşabilmektedirler. Kazlar birbirlerini sürekli cesaretlendirerek aralarındaki sinerjinin artarak devam etmesini sağlamaktadırlar. Kazların uçuş düzeni ile ilgili bu örnek organizasyonlara uyarlandığında ortaya şöyle bir sonuç çıkmaktadır: Organizasyon bünyesinde oluşturulan takımların üyeleri birbirlerini desteklemek suretiyle ahenk içerisinde organizasyon performansını artırma yönünde faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Böylece hem takım üyeleri kazançlı çıkacak, hem de organizasyonel etkinlik sağlanmış olacaktır. Bu durumda, takımlar ile organizasyonlar arasında meydana gelen ilişki şeklinin simbiyotik bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bu şekilde meydana gelen simbiyotik ilişkiler neticesinde organizasyon etkinliği artmaktadır.

Simbiyotik takım çalışması yönetici/lider ile çalışanlar arasındaki güven, şeffaflık, pozitif iletişim ve karşılıklı dayanışmayı temel alan yenilikçi takım çalışmasıdır (Edwards, 1992:29). Simbiyotik takım çalışmasında, takım üyelerinin kişisel katkıları objektif ve adil bir şekilde ödüllendirilmektedir. Takım çalışması süreci, hem bireysel hem de takım olarak katkıyı yansıtan işe ilişkin performans kriterini değerlendirmeyi içermektedir. İşe ilişkin performans kriteri, organizasyon, planlama, problem çözme, inovasyon ve karar alma gibi bireysel performans faktörlerini içermektedir. Bunun yanında, halkla ilişkiler, liderlik ve iletişim yeteneği gibi takım çalışması ile ilgili faktörler de tanımlanmaktadır. Bireysel ve takım çalışması kriterinin değerlendirilmesi ile birlikte simbiyotik takım çalışmasına en fazla katkıyı sağlayan organizasyon üyesi en yüksek ödülü almaktadır (a.g.m: 31).

Birçok organizasyon üyesinin simbiyotik liderlik algısı şüphecilikle başlamaktadır. Organizasyonun veya bir bölümünün liderlik tarzı otokratik ise simbiyotik liderliğe olan güven gelişimi yavaş olabilmektedir. Bu değişimi kolaylaştırmanın yolu, takım çalışmasını gerçekleştirmek ve çalışanları simbiyotik takım çalışması konusunda eğitmektir. Örneğin, simbiyotik takım çalışması ilk kez uygulandığında, ortaya çıkan sonuçlar yalnızca eğitim amaçlı kullanılabilir. Böylece organizasyon üyeleri, takım çalışması konusunda tecrübe kazanana ve faydalarını anlayana kadar sonuçlardan direkt etkilenmemektedir (a.g.m: 32). Bu süreç içerisinde simbiyotik liderliğe olan şüphecilik azalabilmektedir.

## **V. SİMBİYOTİK LİDERLİK, PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ORGANİZASYONEL ETKİNLİK**

Günümüzde yaygın hale gelmekte olan bir diğer yönetim anlayışı olan personel güçlendirme, organizasyondaki bir yöneticinin hiyerarşik, idari ve bürokratik hiçbir engele takılmadan müşteri isteklerine cevap verecek kararları alabilecek şekilde yetkilendirilmesi ve yetiştirilmesi anlamını taşımaktadır (Koçel,

2007:305). Güçlendirme, işi fiilen yapan çalışanların organizasyonun üst kademesinde yer alan yöneticilere göre işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Güçlendirme, işi yapan çalışanların uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmesini, diğer bir ifade ile işin sahibi haline gelmesini ifade etmektedir (Doğan, 2006:31). Güçlendirme sonucunda organizasyon üyeleri kendilerini etkin bireyler olarak hissetmektedirler. Dolayısıyla güçlendirilen organizasyon üyelerinin motivasyonlarının artış göstermesi beklenmektedir (Thomas and Velthouse, 1990:666). Motivasyonları ve etkinlikleri artan bireylerin performansının da artacağı düşünülmektedir. Böylece üyelerinin yüksek performans sergilediği bir organizasyonun etkinliği ve başarısı da artabilecektir. Güçlendirme sonucunda organizasyon üyeleri ile organizasyon üst yönetimi arasında simbiyotik ilişkiler geliştirildiği söylenebilmektedir. Ya da simbiyotik liderlik tarzının personel güçlendirmeye imkan tanıdığı belirtilebilmektedir.

Personel güçlendirme anlayışı organizasyonda yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü bu anlayışta, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler (Doğan, 2006:49). Simbiyotik liderlik tarzının hakim olduğu bir organizasyonda liderler, organizasyon üyelerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayacak bir ortam hazırlamaktadırlar. Böyle bir ortamda çalışanların yeni fikirler üretmeleri ihtimali artmaktadır. Dolayısıyla kendisini güçlendirilmiş hisseden bir organizasyon üyesi yaratıcılığını kullanabilmekte ve yeni fikirler üretebilmektedir. Bu durumu kolaylaştıran ana etmenlerden birinin de organizasyon içerisinde benimsenen simbiyotik liderlik tarzı olduğu belirtilebilir.

Güçlendirme perspektifinden bakıldığında, güçlendirilmiş bir çevrede herhangi bir değişikliği gerçekleştirmede bilgi kritik öneme sahiptir (a.g.e: 50). Çalışanlarla üst yönetim arasındaki etkin iletişim sayesinde organizasyon ile ilgili bilgilerden bütün organizasyon üyeleri haberdar olabilmektedir. Bu durum üst yönetim ile çalışanlar arasında varolan güven ortamının bir sonucudur. Simbiyotik liderlik yaklaşımında, lider ile çalışanlar arasında oluşan güven ortamı sayesinde çalışanlar organizasyon performansına sağladıkları katkı ölçüsünde ödüllendirileceklerine inanmaktadırlar. Bunun nedeni simbiyotik liderlik yaklaşımının, şeffaflık ve yapılan faaliyetlerle ilgili olarak organizasyon üyelerinin bilgilendirilmesi gibi hususları bünyesinde barındırmasıdır. Güçlendirmenin temel unsurlarından bilginin paylaşılması simbiyotik liderliğin yapısına da uygundur.

Diğer taraftan organizasyon içerisinde takım oluşturma deneyimleri, güçlendirme faaliyetlerinin, takım oluşturma ve oluşturan takımın sürekliliğini sağlama gibi konularda kritik bir rol oynadığını göstermektedir (Conger and Kanungo, 1988:471). Dolayısıyla, güçlendirme faaliyetlerinin simbiyotik takım çalışması üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Simbiyotik liderlik tarzının hakim olduğu bir organizasyonda, her grup üyesinin çeşitli organizasyon fonksiyonlarında liderlik yapabileceği belirtilebilmektedir. Simbiyotik organizasyonlarda bireyler kendilerini

güçlendirilmiş hissetmektedirler. Dolayısıyla organizasyon üyelerinin herbiri lider gibi davranabilmektedir (Amar, 2001:128).

Organizasyonlar, simbiyotik liderlik tarzını benimsemek suretiyle çalışanlarını güçlendirerek etkinliklerini artırabilmektedirler. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar, kendi fikirlerini yaptıkları işe daha kolay aktarabilecek, kendi kendilerinin liderleri olabilecek, daha yenilikçi ve değişime açık bir organizasyon yapısı oluşturulmasında lidere yardımcı olacaklardır. Bu da organizasyonun uzun vadede yaşama gücünü artıracaktır. Gerek organizasyonlar arasındaki gerekse de organizasyon içindeki çalışanlar, lider ve takımlar arasındaki simbiyotik ilişkilerin organizasyon etkinliğini sağlamaya katkısı düşünülenlerden belki de daha fazla olacaktır. Bu durum, yönetim literatürü açısından önemle üzerinde durulması gereken ve organizasyonların da etkinlik ve rekabette uzun süre yaşamlarını sürdürme çabalarında daha ayrıntılı incelenmesi gereken simbiyotik ilişkilere daha çok dikkatlerin yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Organizasyonlar, kazaların “V” şeklindeki uçuşlarında yarattıkları sinerji ve karşılıklı faydayı bir an önce fark etmeli ve simbiyotik ilişki ve simbiyotik liderlik tarzının önemine inanmalıdırlar.

#### SONUÇ

Biyoloji disiplinine ait bir yaklaşım olan “simbiyosis” olgusu ve yönetim disiplinine ait bir yaklaşım olan “liderlik” olgusunun biraraya gelmesiyle “simbiyotik liderlik” kavramı ortaya çıkmıştır. Böyle bir liderlik tarzını benimseyen liderler, izleyicilerle arasındaki ilişkileri esnek tutup izleyicileri güçlendirerek izleyicilerin yüksek performans sergilemelerini beklemektedirler. Simbiyotik liderlik tarzı, izleyicilerle lider arasında oluşan simbiyotik ilişki neticesinde, hem izleyicilerin hem de liderin başarılı olması durumunu ifade etmektedir. Simbiyotik liderlik tarzını benimseyen bir organizasyonda bilgi üretme ön plana çıkmaktadır. Böyle bir ortamda liderler, izleyicilerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayan bir çalışma ortamı hazırlamaktadırlar. Organizasyon üyelerinin yaratıcılıklarını kullanarak yeni bilgiler üretmeleri beklenmektedir. Bu da, çalışanların güçlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Kendisini güçlendirilmiş hisseden bir çalışanın performansının artacağı ve yeni fikirler üretebileceği umut edilmektedir. Simbiyotik liderlik yaklaşımında, bütün organizasyon üyeleri ortaya koydukları performansları doğrultusunda ödüllendirilebilmektedirler. Böylece hem organizasyon hem de organizasyon mensupları karşılıklı fayda elde etmiş olacaklardır. Simbiyotik liderlik tarzının ana karakteri olan kazan-kazan stratejisi böylece hayata geçirebilmektir. Bu durumun organizasyon performansını artıracacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla simbiyotik liderliğin organizasyonel etkinliği sağlamada önemli bir rolünün olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çevresel koşulların hızla ilerlediği bir ortamda organizasyonların tek başlarına varlıklarını sürdürmeleri oldukça zorlaşmaktadır. Bu zorluklarla baş edebilmek için organizasyonlar çeşitli şekillerde diğer organizasyonlarla simbiyotik ilişkiler geliştirebilmektedirler. Geliştirilen organizasyonlararası

simbiyotik ilişkinin temelinde, hızla değişen çevresel koşullar karşısında rekabet edebilme gayreti vardır. Günümüz rekabet ortamında, organizasyonlar arasında ben yaşayayım o ölsün stratejisi yerine, ikimiz de yardımlaşalım (karşılıklı fayda sağlayalım) ve daha uzun süre yaşayalım anlayışı hakim olmaktadır. Bu şekilde ilişkinin tarafı olan organizasyonlar karşılıklı fayda sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmekte ve etkinliklerini artırma olanağına kavuşabilmektedirler. Dolayısıyla oluşturdukları simbiyotik ilişkiler ile organizasyonlar, etkinliklerini artırmayı planlamakta ve böylece yaşamlarını sürdürmeyi amaçlamaktadırlar. Organizasyonlararası birleşme türlerinin (kıyaslama, dış kaynaklardan yararlanma gibi) çoğunluğunda bu anlayış geçerli olmaktadır.

Modern sonrası yaklaşımların çıkış noktasının globalleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişimler ve insana bakış açısı gibi sebepler olduğu bilinmektedir. Bu tarz gelişmeler, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişen çevre koşullarına uyumlu stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Organizasyonlar bu doğrultuda yenilik yapmayı öğrenmişler ve çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayan esnek yapılar inşa etmişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi, öğrenen organizasyonlar, sanal organizasyonlar ve takım çalışması gibi yaklaşımlar bu amaçla geliştirilmiş yaklaşımlardır. Bu noktadan hareketle, simbiyotik yaklaşımın yönetim literatüründe kendisine yer bulabileceği düşünülmektedir. Çünkü modern sonrası yaklaşımlar ve simbiyotik liderlik esnek organizasyon yapıları ve bilginin ön plana çıkması gibi konularda büyük ölçüde örtüşmektedir. Dolayısıyla, simbiyotik yaklaşımın modern sonrası yaklaşımların birçoğuyla bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Literatürde simbiyotik liderlik ile ilgili oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla bu yeni kavramın organizasyonlar üzerindeki etkisi tam olarak bilinmemektedir. Simbiyotik liderliğin izleyicilerin motivasyonuna etkisi ve toplamda organizasyon başarısı üzerindeki etkisi farklı araştırmalara konu olabilir. Bu konuda yapılabilecek araştırmalar, literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

#### KAYNAKÇA

- AMAR, Amar Dev (2001) "Leading for Innovation Through Symbiosis", *European Journal of Innovation Management*, 4/3, s. 126-132.
- ATAMAN, Göksel (2002) *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BRENT, A. Carter (2009) "Reflections on Virtual Team Development: The Symbiotic Relationship of Leadership and Social Dynamics over a Decade", p.1-17, *Internet* Adresi: [http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2009/papers/Carter\\_29.pdf](http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2009/papers/Carter_29.pdf), Erişim Tarihi: 21.11.2010.
- BUDAK, Gülay ve Gönül BUDAK (2010) *İşletme Yönetimi*, Meta Basım Matbaacılık, İzmir.



- CONGER, Jay A. ve Rabindra N. KANUNGO (1988) "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13/3, s. 471-482.
- ÇETİN, Canan; Besim AKIN ve Vedat EROL (2001) *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- DAVIS, Jason Patrick (2007) *Collaborative Innovation, Organizational Symbiosis and The Embeddedness of Strategy*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, California: Stanford University, The Department of Management Science and Engineering.
- DAVIS, Jason P. (2008) "Rotating Leadership and Symbiotic Organization: Relationship Processes in Collaborative Innovation", *Administrative Science Quarterly*, İnternet Adresi: <http://ssmweb2.mit.edu/osg/pdf/davis-0708.pdf>, Erişim Tarihi: 21.11.2010.
- DOĞAN, Selen (1996) "Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Kyosei", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 3, s. 35-52.
- DOĞAN, Selen (2006) *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2007) *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOUGLAS, Andrew; John O. BURTIS ve L. Kristine Pond-BURTIS (2001) "Myth and Leadership Vision: Rhetorical Manifestations of Cultural Force", *The Journal of Leadership Studies*, 7/ 4, s. 55-69.
- EDWARDS, Mark R. (1992) "Symbiotic Leadership: A Creative Partnership for Managing Organizational Effectiveness", *Business Horizons*, May-June, s. 28-33.
- EREN, Erol (2000) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- FRY, Louis W. (2003) "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, s. 693-727.
- GURR, David (2004) "ICT, Leadership in Education and E-Leadership", *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 25/1, s. 113-124.
- İRAZ, Rıfat (2005) "Modern Sonrası Örgütler", (Ed: Aykut Bedük), *Modern Yönetim Teknikleri*, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 219-236.
- KILINÇ, Tanıl ve Erden AKKAVUK (2001) "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, s. 103-120.
- KOÇEL, Tamer (2007) *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (2010) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- LI, Ji; Pİng Pİng FU; Irene CHOW ve T. K. PENG (2004) "Reconsider Cross-Cultural Differences in Leadership Behaviours: A Perspective of Institutional Symbiosis", İnternet Adresi: <http://net2.hkbu.edu.hk/~ied/publications/ccmp/CCMP200406.pdf>, Erişim Tarihi: 21.11.2010.
- MIDDLEHURST, Robin (1997) "Reinventing Higher Education: The Leadership Challenge", *Quality in Higher Education*, 3/2, s. 183-198.

- NEWTON, Jethro (2002) "Barriers to Effective Quality Management and Leadership: Case Study of Two Academic Departments", *Higher Education*, 44, s. 185-212.
- PODGER, A. S. (2004) "Innovation with Integrity – The Public Sector Leadership Imperative to 2020", *Australian Journal of Public Administration*, 63(1), s. 11-21.
- SMİTH, Robert M. (1997) "Defining Leadership through Followership: Concepts for Approaching Leadership Development", 83. *Ulusal İletişim Birliđi Kongresinde Sunulmuş Bildiri*, Chicago, Kasım.
- ŞİMŞEK, Şerif (2010) *İşletme Bilimine Giriş*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- ŞİMŞEK, Şerif ve Adnan ÇELİK (2010) *Genel İşletme*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- TEKİN, Mahmut; Hasan Kürşat GÜLEŞ ve Adem ÖĞÜT (2006) *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- THOMAS, Kenneth W. and Betty A. VELTHOUSE (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15/4, s. 666-681.
- VAN DER SLUIS, Lidewey E.C. (2004) "Designing the Workplace for Learning and Innovation: Organizational Factors Affecting Learning and Innovation", *Development and Learning in Organizations*, 18/5, s. 10-13.
- ZACCARO, Stephen J. and Zachary N. J. HORN (2003) "Leadership Theory and Practice: Fostering an Effective Symbiosis", *The Leadership Quarterly*, 14, s. 769-806.