



Başvuru Tarihi (Received Date): 24.02.2025

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 22.04.2025

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1645909

Kaynakça Gösterimi: Alioğulları, Z. D. (2025). Yatay liderlik: Liderliği iş birliği ve esneklikle güçlendirmek. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(1), 20-32. doi: 10.52848/ijls.1645909

Citation Information: Alioğulları, Z. D. (2025). Horizontal leadership: Strengthening leadership through collaboration and flexibility. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 8(1), 20-32. doi: 10.52848/ijls.1645909

YATAY LİDERLİK: LİDERLİĞİ İŞ BİRLİĞİ VE ESNEKLİKLE GÜÇLENDİRMEK

Zişan Duygu ALİOĞULLARI¹

Öz

Günümüz iş ortamında çalışanların yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesi konuları önemli hale gelmiştir. Lider, yalnızca karar alıcı rolünü değil, aynı zamanda karar almayı ekip üyeleriyle birlikte yönlendirme rolünü de üstlenmelidir. Geleneksel liderlik yönetiminden farklı olarak yatay liderlik, iş birliğini, esnekliği ve paylaşımcı karar almayı teşvik etmektedir. Yatay liderlik, çalışanları karar alma süreçlerine dahil ederek liderlik rolleri üstlenmeleri için onları yetki devretme sürecidir. Yatay liderlik, gücü ve yetkiyi organizasyon geneline dağıtarak çalışanların her seviyede fikirlerini sunmalarını ve inisiyatif almalarını sağlamaktadır. Bu yüzden yatay liderlik, örgütlerde başarıya ulaşmak için etkili ve yeni bir yaklaşımdır.

Çalışma kapsamında, yatay liderlik kavramı üzerine kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, yatay liderliğe dair temel bilgiler sunulmuş ve diğer liderlik türleriyle olan farkları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Daha sonra, yatay liderlerin sahip olması gereken temel nitelikler ve yatay liderliğin alt boyutları da incelenmiştir. Ayrıca yatay liderliğin, bireysel ve örgütsel etkilerini inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç bölümünde, yatay liderlik ile ilgili bilgiler derlenerek örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yöneticilere ve üst yönetime öneriler sunulmuştur. Yatay liderlik ile ilgili şu ana kadar yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olup çalışma alandaki bir boşluğu doldurmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yatay Liderlik, Liderlik, Paylaşılmış Liderlik.

Horizontal Leadership: Strengthening Leadership Through Collaboration and Flexibility

Abstract

The issue of empowerment of workers has gained importance in today's business environment. The leader should take on the responsibility of both making decisions and guiding the team in making decisions. Horizontal leadership encourages cooperation, flexibility, and shared decision-making, in contrast to traditional leadership management. Horizontal leadership is the process of delegating authority to employees so that they can take on leadership roles by including them in decision-making processes. Horizontal leadership distributes power and authority throughout the organization, allowing employees to present their ideas and take initiative at every level. Therefore, horizontal leadership is an effective and new approach for achieving organizational success.

A comprehensive literature review, a comprehensive literature review was conducted on the subject of horizontal leadership. First, an overall summary of horizontal leadership was given, along with a detailed discussion about the way it differs from other forms of leadership. Next, in addition to the sub-dimensions of horizontal leadership, the fundamental characteristics that horizontal leaders need to possess were examined. In addition, research results examining the individual and organizational effects of horizontal leadership are included. In the conclusion section, information on horizontal leadership is gathered and

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erzurum Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Türkiye, E-posta: zisan.aliogullari@erzurum.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6602-0344

offering recommendations for managers and senior management on how to successfully apply it in businesses. The study addresses an absence in the literature as there hasn't been any research on horizontal leadership to date.

Keywords: Horizontal Leadership, Leadership, Shared Leadership.

Giriş

“Liderlerin rolü, diğer insanların kendilerini takip etmesini sağlamak değil, başkalarına liderlik etme yetkisi vermektir.” (George, 2007: s. 36)

Dünyada teknoloji alanında kaydedilen ilerlemeler, küreselleşme sonucu artan rekabet ve pandemi gibi beklenmeyen olaylar, örgütleri iş yapış şekillerini değiştirmeye ve yönetim tarzlarında yenilik yapmaya mecbur bırakmıştır. Yenilik arayışında örgütler iş yapış şekillerini; uzaktan ve esnek çalışma yöntemleriyle geleneksel liderlik tarzlarını; ekip çalışmaları, iş birliği, uyumlanma ve esneklikle değiştirerek yeniden şekillendirmiştir. Pandemi gibi beklenmedik krizler sırasında, çalışanların yaratıcılık ve inovasyon becerilerini kullanmaları ile psikolojik olarak güçlü hissetmelerinin önemli olduğu görölmüştür. Bu yüzden liderlerin, çalışanlarını yetkilendirerek bilgi ve becerilerini kolektif olarak daha etkin kullanmalarını sağlaması ve bunu destekleyen istikrar ve güven ortamına dayalı bir örgüt kültürü geliştirmesi elzemdir.

Değişen dünyada geleneksel liderlik yaklaşımları yerine, yeni gelişmeler perspektifinde şekillenen yönetim tarzlarının benimsenmesi ve çalışan odaklı yeni liderlik tarzlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu minvalde, çalışanların yönetimde paydaş olarak görölüp yönetime dahil olmaları örgütün uzun vadeli başarısı için gerekli koşuldur. Değişen iş koşullarına uyum sağlama, krizleri yönetme ve faaliyetlerini sürdürme konusunda başarılı olan yatay liderlik tarzı günümüzde önemli bir konu haline gelmiştir. Pilkienė (2018) araştırmasında yatay liderlikle yönetilen örgütlerin değişim ve belirsizlik ortamlarında daha etkili olduğunu belirtmiştir.

Yatay liderlik; dikey liderin rollerinin, görevlerinin ve yetkilerinin geçici olarak ekipten birine verip o kişinin belirli bir dönem liderlik rolünü üstlenmesi sürecini içermektedir (Müller vd., 2021; Yu vd., 2018). Yatay liderlik, çalışanların daha fazla bağımsız hareket edebilmesini ve sorumluluk almasını sağlayan, iş süreçlerini daha verimli hale getiren bir liderlik türüdür. Yatay liderlik, örgütlerin çevik ve esnek olmalarını teşvik ederek ekiplerin daha hızlı ve etkili kararlar almasına olanak tanımaktadır (Bekman, 2023). Ayrıca, bu liderlik türü, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alma imkânı sunarak iş birliğini güçlendirerek yenilikçi bir organizasyon kültürünü oluşturmaktadır.

Günümüz iş dünyasında daha fazla önem kazanan tersine mentorluk, yatay liderlik anlayışına oldukça yakın bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşımla, genç çalışanlara belirli aralıklarla yöneticilik deneyimi kazandırarak bir yönetici gibi karar alma ve liderlik etme fırsatı verilmektedir. Böylelikle çalışanların örgüt işleyişini daha iyi anlamaları sağlanmaktadır (Terzi & Boylu, 2019). Günümüzde tersine mentorluk kuralı pek çok işletme tarafından uygulanmaktadır.

Örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri ve olası risklere proaktif şekilde yanıt verebilmeleri onların dayanıklılık düzeylerini de ortaya koymaktadır (Hamel & Välikangas, 2003). Yatay liderlik modeli, dayanıklılık kültürünü destekleyerek ekiplerin daha hızlı, esnek ve iş birliği içinde hareket etmesine olanak tanımaktadır. Yapılan çalışmalarda yatay liderlikte, ekip üyelerinin birbirlerini etkileyerek ve yönlendirerek liderlik rolünü paylaşıp daha hızlı kararlar alabildikleri tespit edilmiştir (Alonderienė vd., 2022; Bekman, 2023). Bu kapsamda yapılan diğer araştırmalara göre yatay liderliğin çalışanların güçlendirme düzeyleri (Yu vd., 2018), motivasyonları (Alonderienė vd., 2020), iş tatminleri (Lauritzen vd., 2021) ve iş performansları (Kakar, 2017; Sun, He & Wen, 2023) üzerinde olumlu etkisi olduğu görölmüştür.

Yatay liderlik tarzını benimseyen örgütler, çalışanların iş birliği yapmasını ve birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmasını teşvik ederek açık iletişim, beyin fırtınası ve bilgi paylaşımı kültürünün oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Yin vd., 2024). Ayrıca, yatay liderlik kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanların lidere ve örgüte güven duygusu gelişmiştir (Pilkienė vd., 2018). Bu durumun, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığı görülmüştür (Nuranita, 2019). Özetle yatay liderlik, örgütlerin daha dinamik, yenilikçi ve çalışanların daha fazla söz sahibi olduğu bir yapı oluşturmaya yardımcı olan etkili bir liderlik türüdür.

Bu çalışmada, yatay liderliğe yönelik kavramsal bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada yatay liderliğe ilişkin bilgiler verilerek yatay liderlikle diğer liderlik türleri arasındaki farklar detaylı tanımlanmıştır. Ayrıca yatay liderlerin sahip olması gereken nitelikler ve alt boyutlarından da bahsedilmiştir. Son olarak, yatay liderliğin örgüt üzerindeki etkilerine yönelik yapılmış bazı araştırma sonuçları özetlenmiştir. Sonuç kısmında ise örgütlerde yatay liderliğin oluşması için yöneticilere ve örgüt üst yönetimine bazı öneriler sunulmuştur.

Kavramsal Çerçeve

1.1. Yatay Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulmasında, şekillendirilmesinde, çalışanların örgüt vizyonuna ve misyonuna uyum sağlamasında liderlerin önemli rol oynadığı bilinmektedir. Liderler tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek olan, onları yönlendiren ve motive eden bireylerdir (Jerab & Mabrouk, 2023; Szczepańska-Woszczyna, 2015). Başka bir tanıma göre liderlik, hedeflere ulaşmak için bireyleri bir araya getirme, yönlendirme ve motivasyonlarını artırma sürecidir (Ergeneli, 2006). Liderliğin özünde, bireylerin davranışlarını etkileme ve etkili iletişimle onların beceri ve potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için gerekli ortamı ve fırsatları oluşturma yer almaktadır (Locke, 1999).

Kaul vd. (2020) krizleri etkili yönetmek, riskleri minimize etmek ve durumları kontrol altına alabilmek için liderlerin iç çevresinde yer alan bireylerin kendi sorumluluk alanına giren konularda inisiyatif alması gerektiğini vurgulamıştır. George (2007: s. 36) liderlerin rolünün, sadece üyelerinin takibini sağlamak olmadığını, bununla birlikte üyelerine liderlik yapma yetkisi vererek onları güçlendirmek olduğunu da ifade etmiştir. Dolayısıyla kritik bir sorunu, problemi çözmek veya bir görevi yerine getirmek için dikey lider tarafından atanan yeni bir liderlik modeli olan yatay liderlik yönetim tarzı ortaya çıkmıştır (Alonderienė vd., 2020; Peavoy, 2018).

Yatay liderlik, ekip üyelerinden birinin dikey lider tarafından liderlik görevini yönetmek üzere belirli durumlar veya görevlerde yetkilendirilmesidir. Yatay liderlik; dikey liderin rollerinin, görevlerinin ve yetkilerinin geçici olarak ekip üyeleri arasında dağıtılma sürecini de içermektedir (Müller vd., 2021; Yu vd., 2018;). Yatay liderler; mesleki becerilerine, kişiliklerine, proje görevlerini veya krizleri çözme becerilerine göre seçilmektedir (Alonderienė vd., 2020; Drouin vd., 2018; Gilley vd., 2008). Yatay liderlikte, herkesin farklı yetenek ve liderlik potansiyeline sahip olduğu kabul edilmektedir (Yin vd., 2024). Bu liderlik tarzında, yukarıdan aşağıya doğru talimatları içeren geleneksel yönetim yaklaşımının aksine ekip üyeleri arasında liderlik yetkisinin dinamik geçişi de vurgulanmaktadır (Gilley vd., 2008). Böylece örgütlerde kolektif bir liderlik deneyimi oluşmaktadır (Yin vd., 2024).

Yatay liderlik, karar alma konusunda çalışanlarda özgürlük hissinin oluşmasını sağlayıp iletişim ve motivasyon becerilerinin artmasına yardımcı olmaktadır (Drouin vd., 2018). Yatay liderlikte önemli olan amaçların gerçekleştirilmesidir (Müller vd., 2018). Yönetim sorumluluklarının tek bir liderde toplanması yerine ekip üyeleri arasında dengeli bir şekilde paylaşılması, çalışanlardaki adalet ve eşitlik algısını (Pilkienė vd., 2018; Singh vd., 2023) ve örgütsel katkısı (Gilley vd., 2008) artırmaktadır. Pilkienė (2018) değişim ve belirsizlik ortamında yatay liderlik tarzı ile yönetilen örgütlerin daha başarılı

olduğunu belirtmiştir. Yatay liderlik tarzında, sistem daha az merkezi ve bürokratik olduğundan örgütlerde dinamik ve esnek bir yapı oluşmaktadır (Alonderienė vd., 2022; Pilkienė vd., 2018). Bu durum örgütlerin, değişiminin ve belirsizliğin yoğun olduğu ortamlara daha hızlı uyum göstermesini sağlamaktadır.

Bu bilgiler ışığında, yatay liderliğin barındırdığı temel unsurlar aşağıdaki gibi derlenmiştir (Drouin vd., 2018; Gilley vd., 2008; Müller vd., 2018; Sun vd., 2023; Yin vd., 2024).

• **Paylaşılan Karar Alma:** Yatay liderlikte kararlar, ekip üyelerince birlikte kolektif olarak alınır. Böylece farklı bakış açılarının dikkate alınması sağlanmaktadır.

• **Dağıtılmış Güç:** Yatay liderlikte, yetki ve sorumluluk örgütün geneline yayılmaktadır. Güç, hiyerarşinin en üst basamağında yoğunlaşması yerine örgütteki güç mesafesi en aza indirilerek örgütün genelinde toplanmaktadır.

• **İş birliği:** Yatay liderlik tarzında ekip üyelerinin birbirlerine destek olması ve ortak sorunları çözmesi için birlikte çalışmalarını içermektedir.

• **Yetkilendirme:** Yatay liderlik tarzında, çalışanlar yetkilendirilerek inisiyatif ve karar almaya katkıda bulunurlar.

1.2. Yatay Liderliğin Tarihçesi ve Diğer Liderlik Kavramlarından Farkları

1970’lerde Shell firması, çalışanlarının örgütlerde daha fazla inisiyatif alıp liderlik rolünü üstlenmesiyle işletmenin rekabette avantaj sağladığını görmüştür. Bu durum, geleneksel dikey liderlik modelinin yeterince etkili olmadığını düşündürmüştü ve literatürde yeni bir liderlik tarzı arayışına gidilmiştir. Modern liderlik teorileri içerisinde yer alan yatay liderlik kavramı, Brian Robertson (2007) tarafından ortaya konulmuş holakrası kavramıyla benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu kavrama göre, otorite örgüt içerisinde dağıtılmaktadır. Diğer bir ifadeyle geleneksel olarak gücün, merkezi bir yapıda olmayıp örgüt içerisinde dağılması temeline dayanmaktadır (Bekman, 2023). 2010 yılında Zander ve Butler tarafından tanımlanan yatay liderler, tek bir lider veya yönetici olmadan ekipçe karar alma ve işlerini yönetme yetkisine sahiptir. Bu modelde ekip üyeleri projeleri yönetmek, karar almak ve birbirlerini desteklemek için yetkilendirilmektedir.

Yapılan literatür taramasında “yatay liderlik”, “dikey liderlik” ve “paylaşılmış liderlik” gibi liderlik yaklaşımlarının birbirine benzer olduğu görülmüştür. Fakat bu liderlik yaklaşımları birbirlerinden farklı noktalar taşımakta olup aralarındaki farklar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Paylaşılmış, Yatay ve Dikey Liderlik Arasındaki Farklar		
Liderlik Yaklaşımı	Tanımlayan Kaynak	Tanım
Paylaşılmış Liderlik	Göktaş ve Kaya (2023); Kakar (2017); Ensley, Pearce ve Hmieleski (2006); Kaur (2013; 2016); Pearce ve Sims (2002).	• Örgütteki hedef ve amaçların gerçekleşmesi için ekip üyeleri arasında ortaya çıkan liderlik türüdür. Bu liderlik türünde tek ve belirli bir lider yoktur. Liderlik rolleri tüm ekip üyeleri arasında dinamik olarak dağılmaktadır. Özetle, bu liderlik türünde birden fazla kişi lider olabilir. • Liderlik rolleri tüm ekip üyeleri arasında paylaşılarak ekipçe bir liderlik tarzı oluşmaktadır. Böylelikle liderlik sürecinde ekip, kolektif olarak uzmanlaşma elde etmektedir. • Ekipteki herkes kendi becerilerine ve uzmanlıklarına göre liderlik yapmaya katkıda bulunmaktadır. Ekipteki üyeler arasında karşılıklı etkileşim ve katılım oluşmaktadır. • Paylaşılmış liderliğin, karmaşık çevre koşullarının olduğu çalışma ortamlarında faydalı olduğu görülmüştür. Özellikle, yeni kurulan örgütler ve yazılım şirketleri gibi iş birliği ve inovasyonun önemli olduğu durumlarda performansı olumlu etkilediği görülmüştür.

Yatay Liderlik	Hanna vd. (2021); Müller vd. (2018) Drouin vd. (2018) Pretorius vd. (2017)	• Yatay liderlik, dikey liderin bir ekip üyesini geçici olarak liderliğe atamasıyla ortaya çıkan liderlik türüdür. Bu liderlik türünde tek ve belirli bir lider vardır. • Yatay liderlik rolü ekip üyelerinin uzmanlıklarına göre kendi aralarında değişebilir. Ekip üyeleri liderlik rollerini işbirlikçi ve eşitlikçi bir süreçle dönüşümlü olarak üstlenmektedir. • Yatay liderlik, ekip üyelerinin uzmanlıklarının kullanılması gerektiği veya karar vermenin önemli olduğu durumlarda oluşturulması önerilmektedir. • Yatay liderlik tarzı, belirli bir projede, belirli bir konuda veya kriz ortamlarında ekipten birinin liderlik rolünü üstlenmesinin önemli olduğu durumlarda tercih edilmektedir.
Dikey Liderlik	Sun vd. (2023); Zhu (2019); Müller vd. (2018); Frankfort (2016).	• Dikey liderlikte, güç tek bir merkezde toplanır. Tüm kararlar tek bir lider tarafından alınır ve yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim tarzı uygulanmaktadır. • Ekip üyelerinin inisiyatif kullanması ve proje hedeflerine katkıda bulunması teşvik edilmektedir.

Kaynak: Tablo yazar tarafından literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 1'e göre paylaşılmış ve yatay liderlik, geleneksel/dikey liderlik anlayışından farklı olarak liderliğin tek bir kişide toplanmadığı, ekip üyelerinin etkin katılımının olduğu liderlik türüdür. Paylaşılmış ve yatay liderlik türü de liderliğin dinamik ve akışkan bir süreç olduğunu ve iş birliğine dayalı etkileşimler yoluyla ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Yin vd. 2024). Sonuç olarak yatay lider, ekip üyelerinin güçlendirilmesini ve projelerde daha çevik liderlik yapısının oluşmasını desteklerken dikey lider, örgütlerde işlerin koordinasyonu sürdürür (Yin vd., 2024; Yu vd., 2018).

1.3. Yatay Liderliğin Alt Boyutları

Yu vd. (2018) çalışmasında yatay liderliğin farklı türlerini tanımlanmış olup bu türlerin hangi koşullarda seçilip yetkilendirileceği üzerinde durmuştur. Yatay liderlik, kendi içerisinde dört farklı türe ayrılmıştır. Bunlar:

1.3.1. Geleceğin Yıldızları: Geleceğin yıldızları; teknik, sosyal ve liderlik becerileri yüksek kişiler olup gelecekteki liderlik rolleri için yetiştirilir. Bu kişiler takım arkadaşları tarafından benimsenip kolayca lider olarak kabul edilir. Bu kişiler, çok fazla yetki ve sorumluluğun olduğu durumlarda ön plana çıkmakta olup ileride dikey liderlik pozisyonlarına gelebilirler.

1.3.2. Vekiller: Vekiller; takım içerisinde kabul gören, güvenilir ve bilgi birikimi yüksek kişilerdir. Bu kişiler acil durumlarda liderlik görevlerinin yerine getirilmesi için yetkilendirilmektedir. Yatay liderlik rolü üstlenen bu kişilere vekiller denilmektedir.

1.3.3. İstiridyeler: İstiridyeler, yüksek liderlik potansiyeline sahip fakat bu konuda deneyimi olmayan kişilerdir. Dikey liderler, tarafından kendilerine özel destek ve rehberlik sağlanarak liderlik becerilerinin geliştirmesi amaçlanmıştır. Sonrasında dikey lider, pozisyonunu istiridye olan yatay lidere devredecektir.

1.3.4. Yedek Oyuncular: Yedek oyuncular, acil durumlarda geçici olarak liderlik rolü üstlenen kişilerdir. Liderlik becerileri eksik veya takım arkadaşları tarafından tam olarak kabul edilmeyebilirler. Görevlerinin tamamlanmasında ve lider ihtiyacının olduğu durumlarda yedek oyuncu olarak liderler görevleri üstlenebilirler.

1.4. Yatay Liderliğin Bireysel ve Örgütsel Çıktılara Etkisi

Literatür taraması sonucunda yatay liderliğin bireysel ve örgütsel bağlamdaki sonuçları detaylı şekilde ele alınmıştır. Yatay liderliğin, örgütlerde güçlendirme kavramı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Yu vd., 2018). Güçlendirme olmadan yatay liderliğin ortaya çıkması zordur. Yatay liderlik tarzında, ekip üyeleri dönüşümlü olarak liderlik rolünü üstlendikleri için kendilerini daha yetkin ve güçlü

hissetmektedir. Bununla birlikte yatay liderliğin, çalışanların motivasyonunu (Alonderiené vd., 2020), iş tatminini (Lauritzen vd., 2021) ve iş performansını (Kakar, 2017; Sun, He & Wen, 2023) olumlu yönde artırdığı elde edilen diğer bulgular arasındadır.

Yatay liderlikte ekip üyelerinin döngüsel olarak liderlik rolünü üstlenmeleri; ekip üyelerinin birbirlerine, lidere ve örgüte güven duygusunu geliştirmektedir (Pilkiené vd., 2018). Bu durumun çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığı da görölmüştür (Nuranita, 2019). Yatay liderlikte, ekip üyelerinin birbirini desteklemesi bir dayanışma ve iş birliği ortamının oluşmasına katkı sunmaktadır (Müller vd., 2018).

Bu minvalde güven, dayanışma ve eşitlikçi iş ortamında bulunan çalışanların düşüncelerini çekinmeden söyleyebildikleri ve kendilerini daha değerli ve önemli hissettikleri görölmüştür (Lauritzen, vd., 2021). Bu durum yeni fikirlerin üretilmesine, örgütlerin yaratıcı olmasına ve rekabette üstünlük oluşmasına olanak sağlamaktadır (Müller vd., 2018; Tabassum vd., 2023).

Yatay liderlik, çalışanların örgütlerde karar alımına katılımına, uyumlanmalarına ve gücün örgüt içerisinde dağıtılmasına odaklanan bir liderlik modelidir. Yatay liderlik tarzını benimseyen örgütler, çalışanların iş birliği yapmasını ve birbirleriyle fikir alışverişinde bulunmasını teşvik ederek açık iletişim, beyin fırtınası ve bilgi paylaşımı kültürünün oluşmasına önem vermektedir (Yin vd., 2024).

Yatay liderlikle oluşan merkezi olmayan karar alma süreçleri çalışanların işleri üzerinde daha fazla etki ve sahiplik duygusu oluşmasına yol açmaktadır. Bu durum, örgütlerde kendi kendini yöneten ekiplerin oluşmasını da beraberinde getirmiştir. Yatay liderlik yaklaşımı, geleceğin liderleri havuzunun oluşmasına yardımcı olarak örgütlerde uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirliği garanti altına almaktadır (Singh vd., 2023).

Yatay liderliğin tüm bu olumlu çıktıları, örgütün başarısını artıracak gibi örgütlerin beşerî sermayeye ayırdıkları maliyetleri de azaltmaktadır. Ekip içerisindeki bireylere liderlik rollerini vermekle bu pozisyonlara dış çevreden birini atamak yerine kendi içindeki çalışan havuzundan yatay liderler belirleyerek hem maliyetten tasarruf etmekte hem de çalışanların beceri ve kendilerine olan güvenlerini artırmaktadır (Peavoy, 2018).

Sonuç olarak, yatay liderlikte örgüt mekanizmaları genellikle daha çeviktir (Dubinsky & Hazzan, 2010) ve değişime hızlı bir şekilde yanıt vermektedir. Yatay liderlik, bireysel rekabeti önleyerek tüm çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda ilerlemesine faydalı olmaktadır.

Sonuç

Rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında iyi organize olabilen, iş birliği ve ekip yönetimini etkili yapabilen işletmeler avantajlı konumdadır. Teknolojideki yenilikler ve pandemi sürecinde meydana gelen örgüt yapısındaki değişikliklere karşı işletmeler, rekabette bu avantajları elde edebilmek için liderlik paradigmalarını yeniden şekillendirmiştir. Dolayısıyla örgütler daha etkili ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmek için liderlik davranışlarında önemli dönüşümler meydana getirmiştir.

Değişimin ve belirsizliğin olduğu günümüz iş dünyasında liderlerin esnek olmaları, ekip çalışmasına ve iş birliğine önem vermeleri kritik hale gelmiştir. Lider, katılımcı ve iş birliğine yatkın, iletişim yeteneği yüksek formal yetkisi olmasa bile grup üyelerini etkileyebilme becerisi olmalıdır (Eriksen, 2001; Toufighi vd., 2024). Yapılan araştırmalar, geleneksel liderlik tarzlarının bu konularda yetersiz kaldığını ve bu nedenle yeni yönetim ve liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Son yıllarda önem kazanmaya başlayan yatay liderlik tarzının bu gereklilikleri karşılama konusunda daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

Yatay liderlik, ihtiyaç duyulduğuanda ekip üyelerinin liderlik rollerini üstlenmelerini sağlayan işbirlikçi ve esnek bir liderlik yaklaşımıdır. Yatay liderlik; iş birliğini, paylaşılan karar almayı ve

dağıtılmış güç yapılarını vurgulayan bir liderlik modelidir (Alonderiené vd., 2022; Müller vd., 2021; Pilkiené vd., 2018; Yu vd., 2018). Liderliğin yalnızca bir kişiye veya hiyerarşinin tepesindeki birkaç kişiye dayanmaması fikrine dayanmamakta olup örgüt içerisindeki çalışanlara liderlik yapma imkânı veren bir liderlik türüdür. Yatay liderlik türü, yalnızca liderler için değil tüm ekip üyeleri için de büyüme ve gelişim fırsatları sunmaktadır.

Yatay liderlik; merkezi olmayan karar alma ve yetkilendirme süreçlerini, tüm örgütte açık iletişim, paylaşılan sorumluluk ve güven kültürünü yansıtmaktadır. Çalışanlarda bağlılık, güçlendirme, motivasyon, iş tatminini, iş performansını ve işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığı görülmüştür. Yatay liderlikte örgüt mekanizmalarının daha çevik ve değişime hızlı bir şekilde yanıt verdiği tespit edilmiştir (Sun, He & Wen, 2023; Lauritzen vd., 2021; Alonderiené vd., 2020; Nuranita, 2019; Pilkiené vd., 2018; Kakar, 2017)

Son yıllarda pek çok işletmede kullanılan ve kabul gören tersine mentorluk kavramı ile yatay liderlik benzer bir yönetim anlayışını desteklemektedir. Tersine mentorluk kavramı, genç ve yönetimde tecrübesiz çalışanların liderlik becerilerini geliştirmek amacıyla daha tecrübeli bireylere yardımcı olması anlamına gelmektedir (Terzi & Boyle, 2019). Tersine mentorluk, genç veya daha az kıdemli çalışanların deneyimli yöneticilere yeni nesil teknolojiler, dijital dönüşüm ve değişen iş kültürü gibi konularda rehberlik etmesi temeline dayanmaktadır. Benzer şekilde, tersine mentorluk, karar alma süreçlerinde iş birliğini ve karşılıklı öğrenmeyi teşvik ederken yatay liderlik anlayışı, geleneksel otorite anlayışının yerine ekip içindeki çalışanların sorumluluk almasını ve liderlik rollerinin paylaşılmasını teşvik etmektedir. Bu iki yaklaşımı benimseyen ve bu yöntemleri uygulayan örgütler, rekabetin yoğun olduğu iş dünyasında daha katılımcı ve dinamik bir yapı sergileyerek avantaj elde etmektedir.

Özetle yatay liderlik, daha yüksek çalışan katılımı, daha fazla uyum sağlama, daha güçlü bir liderlik hattı, daha iyi karar alma, çevik, kapsayıcı ve inovatif bir örgüt kültürü için gerekli bir liderlik türüdür. Bu liderlik türü, örgütlerin performans seviyelerini yükseltmelerini, çalışanların değişime uyum sağlamalarını ve kendi pazarlarında rekabet üstünlüğünü korumalarını ve örgütlerin uzun vadede daha güçlü bir yönetim yapısına sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu çerçevede, örgütlerde yatay liderliğin oluşması için yöneticilere ve örgüt üst yönetimine bazı öneriler sunulmuştur:

- Yatay liderliği uygulamak, önemli kültürel ve yapısal değişiklikleri işletmelerde oturtmak zaman gerektiren uzun vadeli bir süreçtir. Bu süreçte, örgüt içerisindeki direnç ve zorluklarla karşılaşmaya hazır olunmalı buna yönelik stratejik bir yol haritası oluşturulmalıdır.

- Liderler, yatay liderlik için gerekli olan yaratıcılık, yenilikçilik ve ekip çalışması gerektiren örgüt kültürünün oluşması için gerekli düzenlemeler yapabilir.

- Yatay liderin seçimi, mümkün olduğunca demokratik bir şekilde yapılmalıdır. Liderler, ekip üyelerinden geri bildirim almalı ve nihai kararı vermeden önce ekip üyelerinin görüşlerini dikkate almalıdır. Ekip içerisinde deneyim, bilgi ve profesyonellik açısından öne çıkan kişiler belirlenmelidir.

- Çalışanların yatay liderlik için gerekli becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla eğitim ve gelişim fırsatları sağlanmalıdır.

- Örgüt içinde iletişimi, iş birliğini ve problem çözme yetkinliklerini geliştirmek amacıyla yatay liderlik atölyeleri oluşturulabilir.

- Yatay liderliğinde bir sonucu olan daha esnek ve iş birliğinin yüksek olduğu örgüt yapıları oluşturmak için bürokratik ve hiyerarşik yapıdan kaçınılmalıdır. Departmanlar arası iş birliği teşvik etmek için işler yeniden düzenlenebilir, gerekirse faaliyetlerin dağılımında iyileşmeler yapılabilir.

•Örgütte oluşacak iyileştirmeler veya değiştirmeler ile yenilenen süreçler, örgüt kültürü ve yönetim tarzı hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir. Bu bilginin etkili bir şekilde aktarılması için yeni iletişim kanalları oluşturmalıdır.

•Performans yönetimi ve ödöl sistemleri, yatay liderlik için gerekli olan ekip çalışmasını ve iş birliğini teşvik edecek şekilde tasarlanmalıdır. Yüksek iş birliği ve yatay liderlik becerileri gösteren çalışanlar; terfi veya ücret artışı gibi ödüllerle ödüllendirilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu kısımda araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazar makaleyi tek başına hazırlamıştır.

Çıkar Beyanı

Bu makale ile ilgili olarak yazarın hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Alonderienė, R., Müller, R., Pilkienė, M., Šimkonis, S., & Chmieliauskas, A. (2020). Transitions in balanced leadership in projects: The case of horizontal leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3339-3351.
- Bekman, A. (2023). *The story of horizontal leadership*. Cichorei, Amsterdam.
- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S., & Vaagaasar, A. L. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986-1006.
- Dubinsky, Y., & Hazzan, O. (2010, May). Ad-hoc leadership in agile software development environments. In *Proceedings of the 2010 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering* (pp. 32-38).
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Eriksen, E. O. (2001). Leadership in a communicative perspective. *Acta Sociologica*, 44(1), 21-35.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Frankfort, L. (2016). Transitioning from vertical to horizontal leadership: The psychodynamics of middle managers' shift of posture. *Published Master Thesis*. https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/InseadEMCCCtheseswave19/84299.pdf
- George, B. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. John Wiley & Sons. San Francisco. CA: Cosey Bass.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human resource development quarterly*, 19(2), 153-169.
- Göktaş, E., & Kaya, M. (2023). Paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkiler: Bir meta-analiz çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 13(3), 309-324.
- Hanna, A. A., Smith, T. A., Kirkman, B. L., & Griffin, R. W. (2021). The emergence of emergent leadership: A comprehensive framework and directions for future research. *Journal of Management*, 47(1), 76-104.
- Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). The role of leadership in changing organizational culture. *Available at SSRN 4574324*.
- Kakar, A. K. (2017). Investigating the prevalence and performance correlates of vertical versus shared leadership in emergent software development teams. *Information Systems Management*, 34(2), 172-184.
- Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: lessons and applications from the COVID-19 pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809-812.
- Kaur, G. (2013). Sustainable development in agriculture and green farming in India. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 6(12), 61-64.
- Kaur, K. (2016). *Distributed leadership and the leader: designing a professional development course for private school principals of Calcutta, India* (Doctoral dissertation, Electronic version published by Vancouver Island University).
- Lauritzen, H. H., Grøn, C. H., & Kjeldsen, A. M. (2021). Leadership matters, but so do co-jobbers: A research of the relative importance of transformational educational leadership and team connections for staff member's outcomes and user sense of fulfillment. *Review of Public Personnel Administration*, 42, 614-640.

- Locke, E. A. (1999). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. Lexington Books.
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2021). Horizontal leadership and its scenarios. (Edit: Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S.). In: *Balanced leadership: Making the best use of personal and team leadership in projects* (ss. 9- 24). England: Oxford University Press.
- Müller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Vaagaasar, A. L., Bekker, M. C., & Jain, K. (2018). A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 83-94.
- Nuranita, R. (2019). Kepemimpinan horizontal sebagai seni kepemimpinan untuk semua orang dalam penerapannya di organisasi. *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan*, 13(1), 71-83.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
- Peavoy, D. (2018). *An exploratory study to comprehend balanced project leadership and how temporary (horizontal) leaders are identified* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Pilkienė, M., Alonderienė, R., Chmieliauskas, A., Šimkonis, S., & Müller, R. (2018). The governance of horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 913-924.
- Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2017). Exploring project-related factors that influence leadership styles and their effect on project performance: A conceptual framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 28(4), 95-108.
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing holacracy. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-33.
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34, 396-402.
- Singh, A., Sharma, S., Sengupta, S., & Goel, K. (2023). Sailing through the pandemic: role of authentic leadership and horizontal collectivism in unlocking work engagement in Indian startups. *Journal of Asia Business Studies*, 18(5), 1175-1195.
- Sun, M., He, K., & Wen, T. (2023). The impact of shared leadership on team creativity in innovation teams-a chain mediating effect model. *Sustainability*, 15(2), 1212.
- Tabassum, M., Raziq, M. M., & Sarwar, N. (2023). Toward an overarching multi-level conceptualization of emergent leadership: Perspectives from social identity, and implicit leadership theories. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100951.
- Terzi, E., & Boylu, Y. (2019). Türkiye ve Dünya’da tersine mentorluk: Kuşaklar bazında farklılaşan iş değerleri ve gençlerin işten ayrılma niyeti açısından bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3283-3322.
- Toufighi, S. P., Sahebi, I. G., Govindan, K., Lin, M. Z. N., Vang, J., & Brambini, A. (2024). Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100548.
- Yin, K., Niu, J., Dong, N., Zhang, K., & Ashok, M. (2024). A meta-analysis of horizontal leadership and knowledge sharing. *Current Psychology*, 43(17), 15507-15521.
- Yu, M., Vaagaasar, A. L., Müller, R., Wang, L., & Zhu, F. (2018). Empowerment: The key to horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 992-1006.
- Zander, L., & Butler, C. L. (2010). Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 258-267.

Zhu, F., Wang, L., Sun, M., Sun, X., & Müller, R. (2019). Influencing factors of horizontal leaders' role identity in projects: A sequential mixed method approach. *International Journal of Project Management*, 37(4), 582-598.

Extended Abstract

In the globalizing world, it has been observed that for enterprises to move forward on a dynamic and sustainable route of success, employees must feel stable and trusted. Team members freely express their opinions and communicate with their surroundings more freely in organizations that are characterized by stability and trust. Organizations with this culture not only facilitate the achievement of their goals, but also increase the organization's competitiveness in the long term by encouraging innovation. The development of a strong commitment culture and the organization's long-term competitiveness are two benefits of the horizontal leadership style that have gained significant attention in recent years.

Horizontal leadership involves temporarily assigning the roles, duties, and authorities of the vertical leader to someone on the team and having that person assume the leadership role for a certain period (Yu et al., 2018; Müller et al., 2021). Horizontal leadership is a type of leadership that enables employees to adapt to situational needs and take responsibility, making business processes more efficient.

Horizontal leadership helps team members develop their skills in taking responsibility, taking initiative, and producing creative solutions by empowering them to take on leadership roles. Empowering team members to take on leadership roles in turn helps them make effective decisions. In horizontal leadership, some employees can motivate others, develop strategies, and work for the success of the team, either with or without the official leader (Gilley, Dixon, & Gilley, 2008). Horizontal leaders share the leadership role by influencing and guiding team members in the absence of a formal leader or manager. Yin et al. (2024); Sun et al. (2023); Drouin et al. (2018); Müller et al. (2018); Gilley et al. (2008) revealed that horizontal leadership has four basic elements in their study. These are; shared decision making, distributed power, collaboration, and empowerment.

In the literature review, it was seen that leadership approaches such as “horizontal leadership”, “vertical leadership” and “shared leadership” are similar to each other. However, these leadership approaches have different points from each other and the differences between them are shown in Table 1. Shared and horizontal leadership is a leadership approach in which team members actively participate, unlike the traditional vertical leadership approach. According to Yin et al. (2024), horizontal leadership highlights that it evolves through dynamic and flexible teamwork. While horizontal leadership supports the strengthening of team members and the formation of a more flexible leadership structure in projects, vertical leadership focuses on ensuring the continuity of functioning and coordination within the organization (Yin et al., 2024; Yu et al., 2018).

In their study, Yu et al. (2018) identified many forms of horizontal leadership and concentrated on the criteria that will be utilized to choose and approve these forms. These are namely Deputies, Future Stars, Bench Players and Oysters. In addition, horizontal leadership increases the participation of employees in business processes, trust, commitment, innovation and open communication within the organization.

Furthermore, it has been noted to improve employees' job happiness, motivation, performance, and sense of personal empowerment. It has been determined that organizational mechanisms are more agile and respond quickly to change in horizontal leadership.

There has been no study on horizontal leadership so far, and the study fills a gap in the field. In addition, information on horizontal leadership has been compiled and suggestions have been presented to managers and senior management for its successful implementation in organizations. These are:

- In the process of implementing horizontal leadership and establishing significant cultural and structural changes in businesses, there is a possibility of encountering resistance and difficulties within the organization. Organizations should create a strategic roadmap for this.

- Leaders can make the necessary arrangements to create the organizational culture required for horizontal leadership.

- The horizontal leader should be chosen in the most democratic manner feasible. Leaders should consider their team members' opinions while making the final choice.

- Horizontal leadership skills of employees should be developed with training to be given within the organization. For this reason, opportunities for development should be offered.

- Horizontal leadership workshops should be created with simulations to develop communication, cooperation and problem-solving competencies within the organization.

- In order to create a flexible and collaborative organizational structure; rigid, bureaucratic and hierarchical systems should be avoided, processes should be improved, cooperation between departments should be increased and task distributions should be reviewed.

- Employees should be informed about the renewed processes in line with the improvements or changes made in the organization and the effects of these changes on the organizational culture and management approach should be shared openly.

- Horizontal leadership requires collaboration and teamwork, which should be promoted in performance management and incentive programs. Workers who show a high level of cooperation and horizontal leadership abilities may be given promotions or pay raises.