

Fraksiyonel Liderlik: Türkçe Yönetim ve Organizasyon Literatürüne Kavramsal ve Kuramsal Bir Çerçeve Önerisi

Fractional Leadership: A Conceptual and Theoretical Framework Proposal for the Turkish Management and Organization Literature

AXIS World**Journal of Applied Cross-disciplinary
Insights****Cilt / Volume: 2****Sayı / Issue: 2****Ağustos / August 2026****Makale ilk gönderim tarihi / Received (First):**
07.06.2026**Revizyon / Revision:**
30.06.2026**Makale kabul tarihi / Accepted:**
03.07.2026**¹Corresponding Author:** Bağımsız
Araştırmacı, Türkiye e-mail:
kagancavusoglu@gmail.com**Anahtar Kelimeler:** Fraksiyonel Liderlik, Esnek Çalışma Modelleri, Stratejik Yönetişim, Örgütsel Çeviklik, Dinamik Yetenekler.**JEL Kodu:** M10, M12, M14, O15**Keywords:** Fractional Leadership, Flexible Working Models, Strategic Governance, Organizational Agility, Dynamic Capabilities.**JEL Codes:** M10, M12, M14, O15**Citation / Atıf:** Çavuşoğlu, K. (2026). Fraksiyonel Liderlik: Türkçe Yönetim ve Organizasyon Literatürüne Kavramsal ve Kuramsal Bir Çerçeve Önerisi. *Axis World Journal of Applied Cross-disciplinary Insights*, 2(2), 172-196. <https://doi.org/10.71284/axisw.2026226>*Axis World Journal is a journal of the Academic Studies Group.*
<https://journals.academicianstudies.com/axis>**Kağan Çavuşoğlu¹ **

Öz

Bu çalışma, fraksiyonel liderlik kavramını, uluslararası literatürdeki yaklaşımlardan yola çıkarak kavramsal ve kuramsal olarak incelemeyi ve Türkçe yönetim ve organizasyon literatürüne kazandırmayı amaçlamaktadır. Günümüzün hızla değişen ve gelişen örgütsel ihtiyaçları, gig ekonomisi ve esnek çalışma gibi modelleri üretmiş, bu modellerin giderek yaygınlaşması örgütleri daha stratejik çözümler bulmaya yöneltmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan fraksiyonel liderlik, üst düzey yönetim deneyimini ve kapasitesini, yapılandırılmış zaman dilimlerinde örgüte kazandırarak stratejik rekabet avantajı kazanılmasını sağlayan yeni nesil bir liderlik çalışma modeli olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada fraksiyonel liderlik, kuramsal açılarından da incelenmiş ve model, birden fazla kuramsal arka planın kesişme noktasından ele alınmıştır. Bu açıdan kaynak temelli yaklaşım, dinamik yetenekler, durumsal liderlik kuramı ve ağ kuramı perspektiflerine ait literatür incelenerek fraksiyonel liderlik açıklanmıştır. Literatürdeki çalışmalardan elde edilen bulgular ışığında fraksiyonel liderlik çalışma modelinin örgüte sağladığı stratejik çıktılar tespit edilerek, modelin danışmanlık ve geçici liderlik gibi modellerden farkları ortaya konmuştur. Fraksiyonel liderlik modelini örgütsel dinamiklerin farklı bağlamlarında da değerlendirerek açıklayan bu çalışma, fraksiyonel liderliği sadece bir liderlik alternatifi olarak değil, günümüz örgütlerinin çeviklik, stratejik uzmanlığa erişim ve stratejik yönetim ihtiyaçlarına yanıt veren yeni nesil bir liderlik yaklaşımı olarak konumlandırmıştır. Bu açıdan araştırma, Türkçe yönetim ve organizasyon

**Telif Hakkı & Lisans | Copyright & License / <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>**

Dergide yayımlanan çalışmaların telif hakları, yazarlar tarafından AXIS World: Journal of Applied Cross-Disciplinary Insights dergisine devredilir. Yayımlanan tüm çalışmalar, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY 4.0) kapsamında açık erişim olarak sunulur. Bu lisans; yazara/yazarlara ve çalışmanın yayımlandığı orijinal kaynağa uygun biçimde atıf yapılması, lisans bağlantısının verilmesi ve yapılan değişikliklerin açıkça belirtilmesi koşuluyla çalışmanın ticari amaçlar dâhil olmak üzere her türlü ortam ve formatta kullanılmasına, paylaşılmasına, uyarlanmasına, dağıtılmasına ve çoğaltılmasına izin verir.

The copyright of works published in the journal is transferred by the authors to AXIS World: Journal of Applied Cross-Disciplinary Insights. All published works are made available as open access under the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0). This license permits the use, sharing, adaptation, distribution, and reproduction of the work in any medium or format, including for commercial purposes, provided that appropriate credit is given to the author(s) and the original publication, a link to the license is provided, and any changes made are clearly indicated.

literatürüne kavramsal ve kuramsal olarak özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Abstract

This study conceptually and theoretically examines fractional leadership, drawing on international literature, and introduces the concept to Turkish management and organization studies. Rapidly changing organizational needs, together with the rise of the gig economy and flexible working models, have led organizations to seek more strategic and adaptable leadership solutions. In this context, fractional leadership is considered a next-generation leadership work model that enables organizations to access top-level management experience and capacity within structured time periods, without relying solely on full-time executive employment. The study positions fractional leadership at the intersection of multiple theoretical backgrounds. Accordingly, the concept is examined through the resource-based view, dynamic capabilities,

situational leadership theory and network theory perspectives. Based on the reviewed literature, the study identifies the strategic organizational outputs associated with fractional leadership, including strategic flexibility, cost efficiency, knowledge transfer, innovation capacity, and organizational agility. It also clarifies the differences between fractional leadership and related models such as consultancy and interim leadership. By evaluating fractional leadership across different contexts of organizational dynamics, the study argues that it should not be understood merely as an alternative leadership arrangement. Rather, it represents a strategic leadership approach that responds to contemporary organizations' need for agility, access to specialized executive expertise, and adaptive strategic management. In this respect, the research aims to offer a conceptually and theoretically original contribution to the Turkish management and organization literature.

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin artan belirsizliğe ve teknolojiye hızlı dönüşüme uyum sağlama çabaları, geleneksel örgüt yapılarında değişime neden olmaktadır. Bu değişim, küreselleşme ve bilgi yoğun ekonomilerin de yaygınlaşmasıyla, geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek hiyerarşik yapıları sarsmakta ve liderlik rollerini yeniden tanımlamaktadır. Bu bakımdan örgüt bilimi bugün, liderliğin nasıl konumlandığını, hangi çıktıları nasıl ürettiğini ve örgüte nasıl değer kazandırdığını yeniden tartışmaktadır (Zhang vd., 2023).

Klasik liderlik yaklaşımları örgütsel davranış dinamikleri içerisinde liderliği tam zamanlı, sürekli ve tek bir bağlam dahilinde konumlamaktadır. Ancak, tam zamanlı ve uzun vadeli sözleşmeler yerine, bağımsız ve genellikle proje bazlı işlere dayalı çalışma sistemi olan gig ekonomisinin yükselişi ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması, klasik yaklaşımın önerdiği liderlik davranışının sorgulanmasına ve yeni liderlik uygulamalarının tercih edilmesine neden olmaktadır. Üst düzey (C-seviye) yönetim rollerini daha esnek, proje bazlı veya aynı zaman diliminde birden fazla örgütte benzer sorumlulukların üstlenildiği liderlik pozisyonları olarak yeniden konumlandıran yeni nesil liderlik uygulamaları, liderliğin doğasına yönelik kabul edilmiş doğruları dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, liderliği bir pozisyona ait görev ve sorumluluk bağlamından çıkararak, yeniden yapılandırabilen bir unsur olarak ele almaktadır (Wu ve Huang, 2024).

Bu dönüşümün bir sonucu olarak ortaya çıkan fraksiyonel liderlik, C-seviye bir liderlik kapasitesinin tam zamanlı istihdam edilmesi yerine, belirli zaman dilimlerinde birden fazla örgütte değer üretmek için yapılandırılmış bir şekilde konumlandırılmasını ifade etmektedir. Tarihsel olarak 2000'li yılların başında ilk uygulamalarının görüldüğü, ancak COVID-19

pandemisinin neden olduğu küresel ekonomik dalgalanmalarla daha görünür hale gelen fraksiyonel liderlik, özellikle bilgi teknolojileri ve stratejik bilgi sistemleri yönetimi alanlarındaki liderlik rolleri üzerinden tartışılmıştır (Kratzer vd., 2023). Bununla birlikte fraksiyonel çalışma modeli zamanla diğer C-seviye liderlik fonksiyonlarında da kullanılmaya başlayan stratejik bir çözüme dönüşmüştür (So ve Teckchandani, 2023). Tam zamanlı istihdamın yarattığı maliyeti bertaraf ederek örgütün deneyime erişim kapasitesini artıran bir model olan fraksiyonel liderlik artık, örgütlere sağladığı esneklik ve stratejik davranış kapasitesindeki artışla özgün bir konum kazanmıştır (Kratzer vd., 2022).

Bu çalışmanın temel amacı, fraksiyonel liderlik kavramını kavramsal ve kuramsal açıdan inceleyerek Türkçe yönetim ve organizasyon literatürü için sistematik bir çerçeve sunmaktır. Çalışma, fraksiyonel liderliği kavramsal olarak tanımlamanın yanı sıra, kuramsal arka planı açısından analiz ederek somutlaştırmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma, (1) fraksiyonel liderliği kaynak temelli yaklaşım, dinamik yetenekler, durumsal liderlik ve ağ teorisi perspektifinden yorumlamak ve (2) kuramsal arka planından hareketle geliştirilen önermeler aracılığıyla sınanabilir bir yapıya dönüştürülmesini sağlamaktadır. Bu yönüyle bu çalışma, uluslararası literatürde daha çok üst düzey yönetici kapasitesine erişim, esnek çalışma ve maliyet etkinliği bağlamında ele alınan fraksiyonel liderlik kavramını, Türkçe yönetim ve organizasyon alan yazınında sistematik, kuramsal ve önermelere dayalı bir çerçevede inceleyen ilk çalışmalardan biri olarak özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMSSEL YAKLAŞIMI

Bu çalışma, fraksiyonel liderlik kavramını Türkçe yönetim ve organizasyon literatürüne kazandırmayı amaçlayan kavramsal ve kuramsal bir derleme olarak tasarlanmıştır. Bu nedenle çalışma, sistematik literatür taraması ya da meta-analiz olarak değil, kavramsal bir inceleme olarak konumlandırılmıştır. Bu doğrultuda literatür taraması, Scopus, Web of Science, Google Scholar ve ilgili yayınevi veri tabanları üzerinden yürütülmüştür. Tarama sürecinde “fractional leadership”, “fractional executive”, “fractional C-suite”, “interim leadership”, “part-time leadership”, “flexible work arrangements”, “gig work” ve “portfolio career” gibi fraksiyonel liderlik kavramıyla ilişkili anahtar kelimelerden yararlanılmıştır. Kavramın kuramsal arka planını açıklamak üzere “resource-based view”, “dynamic capabilities”, “situational leadership” ve “network theory” gibi temel anahtar kelimeler tercih edilmiştir. Fraksiyonel liderlik literatürünün henüz gelişmekte olan ve sınırlı sayıda doğrudan akademik çalışma içeren bir alan olması nedeniyle tarama süreci yalnızca kavramı doğrudan ele alan çalışmalarla sınırlandırılmamış, kavramın anlaşılmasına katkı sunacak yakın literatür alanları ve ilişkili kuramlar da değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Literatürde değerlendirilen kaynaklar, kavramsal uygunluk, kuramsal açıklama kapasitesi, güncellik, kurucu kuramsal nitelik ve fraksiyonel liderlik uygulamasının örgütsel çıktılarıyla ilişkilendirilebilirlik ölçütleri açısından değerlendirilmiştir. Bu ölçütler, çalışmanın amacına uygun olarak fraksiyonel liderliği tanımlamaya, ilişkili kuramsal perspektiflerle açıklamaya ve gelecekte ampirik olarak test edilebilecek önermeler geliştirmeye hizmet edecek kaynakların seçilmesini sağlamıştır. Bu bağlamda, doğrudan fraksiyonel liderlik ya da fraksiyonel çalışma modelini inceleyen çalışmalar kavramın tanımlanmasında ve açıklanmasında kullanılırken, kaynak temelli yaklaşım, dinamik yetenekler, durumsal liderlik ve ağ kuramı literatürüne ait çalışmalar, fraksiyonel liderliğin kuramsal arka planını açıklama kapasiteleri bakımından değerlendirilmiştir. Ayrıca fraksiyonel liderliğin danışmanlık, geçici liderlik ve tam zamanlı liderlik uygulamalarından farklarını açıklamak için ilgili çalışma modellerine yönelik literatür ve liderlik rollerinin dönüşümü üzerine yayımlanmış çalışmalar da değerlendirilmiştir.

Çalışmanın kuramsal inşâ sürecinde önce fraksiyonel liderliğin kavramsal sınırları, ardından ilişkili olduğu kuramsal arka planlar belirlenmiştir. Bu aşamadan sonra modelin örgütlere

sağlayabileceği stratejik çıktılar ve bu çıktıları etkileyen örgütsel koşullar değerlendirilmiştir. Böylece çalışmada geliştirilen önermeler aracılığıyla fraksiyonel liderliğin hangi örgütsel çıktıları üretebileceği ve bu çıktıların hangi koşullar altında güçlenip zayıflayabileceği açıklanmıştır. Bu yönüyle çalışma, fraksiyonel liderliği kavramsal olarak tanımlamakla kalmayıp, gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için kuramsal olarak sınanabilir bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

2.1. Endüstriyel Dönemden Post-Dijital Döneme Liderlik Anlayışındaki Dönüşüm

Örgütsel davranış literatüründe liderlik uygulamalarının, tarihsel olarak bazı yapısal ve ekonomik sistemlerin etkisinde kalarak dönüştüğü görülmektedir. Endüstriyel dönem olarak nitelendirilen ve bilgi teknolojileri sistemlerinin örgütlere entegrasyonundan önceki mekanik uygulamaları tanımlayan dönemde liderlik, daha çok hiyerarşik yapılar içerisindeki kontrol ve denetim odaklı bir rolü ifade etmektedir. Bu dönemde lider, örgütün merkezinde yer alan ve karar alma süreçlerini merkezden yürüten bir otorite figürü olarak konumlanmaktadır (Uhl-Bien vd., 2007). Ancak 20. yüzyılın ikinci yarısı sonrasında çalışan hakları, çalışan iyi hali, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması gibi etkenler nedeniyle bu anlayış hızla değişmeye başlamıştır.

Post-dijital dönemde artık örgütler daha esnek, daha etkileşimli ve bilginin yoğun olarak işlendiği yapılara evrilmişlerdir. Bu evrim, liderlik rolünün de daha dinamik ve bağlam odaklı bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır. Dinamik yetenekler literatürü, örgütlerin rekabet avantajını sağlamaları ve korumaları için sürekli öğrenme, dönüşerek uyum sağlama ve yeniden yapılanma kapasitesine sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda liderlik, sadece bir karar alma merkezi değil, aynı zamanda örgütsel yapıyı dönüştürerek değişimlere adapte eden bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Zhang vd., 2023).

2.2. Tam Zamanlı Liderlik Modelinin Özellikleri ve Sınırları

Geleneksel liderlik çalışma modelleri, bir liderin örgüt içerisinde tam zamanlı, sürekli ve tek bir bağlamda yer aldığı varsayımına dayanmaktadır. Bu model lideri, örgüt sınırları içerisinde pozisyona bağlı bir rol olarak ele alır. Ancak günümüz organizasyonlarının esneklik ve çeviklik ihtiyacı, bu yaklaşımın sınırlarını aşmaktadır.

Öncelikle tam zamanlı liderlik çalışma modeli, tam zamanlı istihdamın yarattığı yüksek maliyetli yapı nedeniyle, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için sürdürülebilir değildir. Ayrıca model, farklı alanlarda duyulan uzmanlık ihtiyaçlarının da, maliyet baskısı nedeniyle tek bir lider tarafından karşılanmasını talep etmekte, ancak uzmanlık kapasitesi eksikliği nedeniyle bu ihtiyaç sınırlı düzeyde karşılanabilmektedir. Bununla birlikte, hızla değişen çevresel koşullar nedeniyle örgütün ihtiyaç duyduğu farklı liderlik kapasitelerine, modelin esneklikle ilişkili sınırlılıkları sebebiyle erişim mümkün olmamaktadır (Kratzer vd., 2022). Bu bağlamda, sabit bir liderlik yapısı öneren tam zamanlı liderlik modeli yerine, daha esnek ve modüler yapıların tercih edilmesi, örgütün dönüşüm kapasitesinde artış sağlayacaktır.

2.3. Gig Ekonomisi, Esnek Çalışma ve Üst Düzey Yönetim Roller

Küreselleşmenin bir çıktısı olarak gerçekleşen ekonomik dalgalanmaların bir sonucu olan gig ekonomisi ve esnek çalışma modellerine olan talep artışı, iş gücü planlamalarında da yapısal değişikliklere neden olmuştur. Gig ekonomisinin sunduğu proje bazlı, bağımsız ve birden fazla örgütte aynı anda çalışma fırsatı, başlangıçta düşük seviye uzmanlık gerektiren ve çıktısı kolay üretebilen işler olarak görülse de, gig ekonomisinin esneklik kapasitesi zamanla üst düzey rollere de yansımaya başlamıştır (Wu ve Huang, 2024).

Literatür, esnek çalışma modeline yönelik fırsatları ve riskleri aktarmaktadır. Özellikle stratejik fayda, çalışan bağlılığı, iş güvenliği ve psikolojik güvenlik gibi unsurlar risk sınıflamasında

yer alırken, esneklik, maliyet avantajı, farklı uzmanlıklara erişim sağlayan geniş uzmanlık havuzu esnek çalışma modelinin fırsatları arasında gösterilmektedir (Gašić vd., 2024). Bu bağlamda fraksiyonel liderliğin, üst düzey yönetim kapasitesinin esnekleştiği, liderliğin sabit bir pozisyon olmaktan çıkıp, örgütler arası kapasite paylaşımını sağlayan, uzmanlığı fırsat ve riskler bakımından optimize edebilen, gig ekonomisinin üst düzey yönetim rollerindeki karşılığı olduğu söylenebilir.

2.4. Liderliğin Rol, Zaman ve Bağlam Temelli Yeniden Tanımlanması

Değişen örgütsel davranış dinamikleri kapsamında liderliğin, rol, zaman ve bağlamdan oluşan üç boyutunun yeniden ele alınması gerekmektedir. Geleneksel liderlik anlayışında bu üç boyut sabit ve tutarlı bir yapı gösterirken, günümüz çevik ve dinamik örgütlerinde bu boyutlar esnek ve dönüşebilen bir yapı sergilemektedirler (Wu ve Huang, 2024).

Günümüz örgütlerinde rol açısından liderlik, belirli bir pozisyona bağlı olmaktan çıkan, örgütün ihtiyaçlarına göre şekillenebilen, yetki ve sorumlulukların yeniden şekillendiği ve sabit bir unvan yerine örgüte değer katan bir kapasite olarak değerlendirilmektedir (Kratzer vd., 2022). Zaman açısından değerlendirildiğinde ise liderlik, gig ekonomisinin sağladığı esneklikle farklılaşan çalışma programlarına uyum sağlayabilen bir olgu olarak görülmektedir (Wu ve Huang, 2024). Bağlam bakımından incelendiğinde de liderliğin, deneyim transferini gerçekleştiren ve farklı örgütsel yapılara kazandırdığı bilgi kapasitesi açısından örgütler arası bir role dönüştüğü görülmektedir. Literatürdeki araştırmalar da bu tarz çoklu bağlamlara sahip olan liderlik rollerinin örgütsel gelişim, dönüşüm ve değişimlere hızla adaptasyon kapasitesini artırdığını vurgulamaktadır (Rubin ve Ohlsson, 2022; Skowron-Mielnik ve Sobiecki, 2024). Bu üç boyuttaki dönüşümün bir çıktısı olarak kabul edilen fraksiyonel liderlik, liderlik uygulamalarındaki paradigma değişimini temsil etmektedir.

3. FRAKSİYONEL LİDERLİK KAVRAMI

3.1. Fraksiyonel Liderliğin Tanımı

Fraksiyonel liderlik, üst düzey liderlik kapasitesinin geleneksel tam zamanlı ve tek bir örgüte bağlı olarak istihdam edildiği modelden farklı olarak, önceden belirlenmiş zaman dilimlerinde, düzenli ya da belirli bir zaman süresince, stratejik ihtiyaçlar ve istenen çıktı odaklı olarak birden fazla örgüte sunulmasını ifade eden yeni nesil bir liderlik çalışma modelidir. Bu model, liderin dinamik ve çevik bir yaklaşımla tanımlı sorumluluk çerçevesinde etki yaratacağı varsayımına dayanmaktadır (Malka vd., 2025).

Özellikle üst düzey yönetim rollerinde (C-seviye, CxO) görülen fraksiyonel liderlik çalışma modeli, bir liderin aynı anda birden fazla örgütte görev alarak, karar alma süreçlerine katılımı, yönlendirme, stratejik yönetim ve performans çıktılarından sorumlu olma gibi kabul görmüş liderlik yetkinlik ve fonksiyonlarını da icra etmesine olanak sağlamaktadır (So ve Teckchandani, 2023). Literatürde daha çok proje bazlı işlerle ilişkilendirilen fraksiyonel liderlik pratiklerinin temel dinamiği, geleneksel çalışan-işveren ilişkisi yerine performans odaklı çıktı beklentisine dayalı ilişkiler içermektedir. Bunun bir sonucu olarak da fraksiyonel liderlikte geleneksel örgütsel bağlılık beklentisinden ziyade, karşılıklı değer üretimi ve rol netliği söz konusudur (Malka vd., 2025).

Fraksiyonel liderliğin belirgin özelliklerinden biri ise, liderlik pratiklerinin zaman kısıtından bağımsız olarak örgütsel bağlamlara göre yeniden tasarlanmasıdır. Örgütün liderlik kapasitesi ihtiyacına göre liderlik rolünün üstlenileceği zaman diliminin örgüte özel olarak yeniden şekillendiği bu uygulamada, zamanın ihtiyaçlara göre esnek bir biçimde kullanılıyor olması, fraksiyonel liderliği “yarı zamanlı” çalışma modelinden ayıran önemli bir yaklaşımdır. Daha çok gig ekonomisi ve portföy kariyer yapıları ile eşleşen fraksiyonel liderlik rolünün zamansal dağılımı, örgütün ihtiyaç duyduğu stratejik yönetim ve üretim kapasitesi ve hedeflenen

gelişme ile ilişkilidir (Karlshaus, 2020). Ayrıca maliyet etkinliği fırsatı da sunan bu liderlik çalışma modeli, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler ve hızla büyüyen örgütler için, üst düzey deneyimli liderlik kapasitesine erişimi kolaylaştırmaktadır. Bu açıdan fraksiyonel liderlik, erişilebilir bir örgütsel kaynak ve yetkinlik olarak da kabul edilmektedir (Kratzer vd., 2022).

Bu çerçevede fraksiyonel liderlik, “örgütlerin stratejik, yönetsel ve dönüşümsel ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde, üst düzey liderlik kapasitesinin, önceden belirlenmiş zaman dilimlerinde, çoklu organizasyon bağlamında yetki, sorumluluk ve sonuç üretme odaklı olarak kullanıldığı, yapılandırılmış bir liderlik çalışma modeli” olarak tanımlanabilir.

3.2. Fraksiyonel Liderlik Modelinin Özellikleri

3.2.1. Zaman Paylaşımlı Kullanım

Geleneksel liderlik çalışma modeli, liderin bir örgütteki sorumluluklarına tam zamanlı olarak atanmasını varsaymaktadır. Bu durumda lider, ilgili örgüt yapısı içerisindeki yetki ve sorumluluklarını, örgüt içerisinde sürekli mevcut olarak yerine getirmektedir. Ancak fraksiyonel liderlik, yapısı gereği liderlik kapasitesini paylaştırarak çoklu organizasyon bağlamında uygulanmaktadır. Bu paylaşım, örgütlerin stratejik ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir ve haftalık ya da günlük periyotlarda, proje dönemlerinde veya stratejik dönemlerde daha yoğun bir çerçeveye dönüşebilmektedir (Kratzer vd., 2022).

Zaman paylaşımı, lider pozisyonunun çalışma süresinin azaltılarak “yarı zamanlı” çalışması anlamına gelmemekte; aksine stratejik önceliklendirme bağlamında zaman yapılandırılması söz konusu olmaktadır. Modelde, liderin bir örgütte sürekli bulunmak yerine, ihtiyaçların yoğunlaştığı ve yüksek etki yaratımının mümkün olduğu kritik dönemlerde devreye girmesi öngörülmektedir. Katma değer üretimi üzerinden tanımlanan bu çalışma şekli literatürde, fraksiyonel liderlerin çalışmalarının karakteristik özelliklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Malka vd., 2025). Bu bağlamda fraksiyonel liderlik, geleneksel yarı zamanlı çalışma modelinden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır. Yarı zamanlı çalışma modelinde iş sorumluluğu ve çıktı üretimi ile sınırlı kalırken, fraksiyonel liderlikteki örgütsel liderlik kapasitesinin yetki, sorumluluk ve çıktı üretim beklentisi, tam zamanlı liderler ile aynı seviyededir. Modelin bu zamansal karakteristik özelliği, portföy kariyer yaklaşımının ve esnek çalışma biçimlerinin üst düzey roller üzerinden yeniden yorumlanmasının bir ürünüdür (Karlshaus, 2020).

3.2.2. Yetki ve Sorumluluk Düzeyi

Fraksiyonel liderlik çalışma modelinin ayırt edici özelliklerinden bir diğeri, modelin lider pozisyonuna atadığı yetki ve sorumluluk düzeyidir. Fraksiyonel model, liderin tam zamanlı olmaksızın örgüt hiyerarşisi içerisinde tam yetkili ve sorumlu liderlik rolü üstlenmesini önermektedir. Dolayısıyla bu modelde liderin, stratejik yönetim ve karar alma süreçlerine tam katılımının olduğu görülmektedir. Modelde liderin örgütsel görünürlüğü fiili bir nitelik taşımaktadır (Fisher vd., 2024).

Fraksiyonel çalışma modelinde liderlerin örgütsel karar alma süreçlerine gösterdikleri katılım, onlara çıktı performansı sorumluluğu da yüklemektedir. Bu sorumluluk örgüt ve lider arasında, tam zamanlı bir örgüt liderliği rolündeki gibi karşılıklı hesap verebilirlik mekanizması yaratmaktadır. Ek olarak bu modelde lider, yapılandırılmış bir zamanlama ile örgütteki departmanının sorumluluğunu tam olarak üstlenir. Bu departman sorumlulukları dahilinde operasyonel süreçler yer almakla birlikte, örgütün sosyal dinamikleri olan kişiler arası iletişim, güven ve takımışıklık davranışlarını oluşturmak ve yönetmek de bulunmaktadır. Bu bakımdan fraksiyonel çalışma modelindeki yetki ve sorumluluklar yalnızca resmî bir rol tanımına değil, aynı zamanda örgüt içerisindeki sosyal etkileşimlere de bağlıdır (Kratzer vd., 2023).

3.2.3. Çıktı ve Etki Odaklılık

Literatürde fraksiyonel liderliğin temel özellikleri arasında, lider performansının ürettiği çıktılar ve etkiler sıklıkla vurgulanmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımları liderliği, örgüt içerisindeki görünürlüğü, hakimiyeti ve süreçlerin etkin yönetilmesi çerçevesinde değerlendirir. Ancak fraksiyonel liderlikte, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak liderlik kapasitesinin başarı ölçütü, liderin örgüte sağladığı somut katkıdır. Bu katkı, liderin sunduğu stratejik kapasite, kapasitenin örgüt geneline yayılması, dönüşümü tetiklemesi ve transfer edilen bilgilerle dönüşümün sürdürülebilir bir şekilde gerçekleşmesiyle ölçülmektedir. Dolayısıyla fraksiyonel modelde liderlik, zaman odaklı bir faaliyet olmanın ötesine geçerek etki odaklı bir çıktı üretim süreci haline gelmektedir. Böylelikle fraksiyonel liderlik iş modeliyle liderlik, mevcudiyetten performansa, hakimiyetten stratejik kapasite transferine evrilen bir süreç dönüşmektedir (Skowron-Mielnik ve Sobiecki, 2024).

Ayrıca bu model, liderlik kapasitesinin esnek ve daha verimli kullanılmasını mümkün kılması nedeniyle, özellikle sınırlı finansal kaynağa sahip örgütlerin ileri düzey deneyime daha kabul edilebilir bir maliyet üzerinden erişmelerine fırsat yaratır. Bu nedenle fraksiyonel liderlik, sadece bir insan kaynağı opsiyonu değil, maliyetlerin stratejik yönetimine olanak tanıyan bir yönetim modeli olarak da değerlendirilebilir (So ve Teckchandani, 2023).

3.3. Fraksiyonel Liderlik ile Danışmanlık Arasındaki Temel Farklar

Örgütlere dışarıdan uzmanlık kapasitesi sunma ortak özelliği nedeniyle, fraksiyonel liderlik ile danışmanlık faaliyetleri çoğu zaman birbirleriyle karıştırılmaktadır. Fakat bu iki yaklaşım arasında yetki, sorumluluk, örgütsel aidiyet ve bilgiye erişim bakımından belirgin farklılıklar bulunmaktadır.

Danışmanlık yaklaşımında hizmet sunumu yapan danışmanlar, örgüt hiyerarşisinin dışında konumlanan ve daha çok analiz, öneri verme ve bilgi sağlama işlevi gösteren uzmanlardır. Ancak fraksiyonel liderler, belirli bir hiyerarşinin içerisinde yer alır ve bu pozisyonun gerektirdiği yetkilere sahip olarak üst düzey yönetim gerçekleştirirler. Literatürde de vurgulanan bu özelliği nedeniyle fraksiyonel liderlik, danışmanlıktan yetki bakımından belirgin bir şekilde ayrılmaktadır (Fisher vd., 2024).

Bu ayrım, sorumluluk düzeyinde de görülmektedir. Fraksiyonel lider, üstlenilen üst düzey role ait fonksiyonların etkin yönetilmesinden ve doğru çıktı üretilmesinden doğrudan sorumludur. Stratejinin üretilmesi, uygulanması, gözlenmesi ve ortaya çıkan performans çıktılarından hesap verebilirlik düzeyinde sorumlu olan fraksiyonel liderlik, daha çok öneri üretiminden sorumlu olan danışmanlıktan belirgin bir şekilde farklılaşmaktadır (So ve Teckchandani, 2023).

Fraksiyonel liderlik ile danışmanlık arasındaki bir diğer kritik ayrım ise, örgütsel aidiyet düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Danışmanlık yaklaşımının doğası gereği danışmanlar, örgüt dışında konumlanarak hizmet sunumu gerçekleştirir. Bu durum, danışmanların örgütün kültürel ve sosyal dinamiklerinin dışında kalması anlamına gelmektedir. Ancak fraksiyonel liderlik, temelde liderlik pratiklerinin uygulanmasını içerdiğinden, fraksiyonel liderin örgüt içerisinde konumlanması ve örgütsel aidiyet kurması beklenmektedir. Fraksiyonel liderlik uygulamalarının görüldüğü örgütleri inceleyen çalışmalarda, fraksiyonel lider rollerinin örgüt kültürleriyle yüksek uyum sağladığı ve rol netliği sebebiyle görevlerini içselleştirerek yüksek düzeyde sorumlu bağlılık gösterdikleri vurgulanmaktadır (Inkson vd., 2001).

Bununla birlikte, fraksiyonel liderliğin danışmanlıktan farklı olarak örgüt içinde sahip olduğu yüksek yetki ve sorumluluk, örgüte ait hassas bilgilere erişimini de artırmaktadır. Bu bakımdan, danışmanlığın örgüt ile ilişkisindeki dar ve sınırlı yetki ve sorumluluk çerçevesinden ayrılan fraksiyonel liderlik, örgütün karar alma süreçlerine katılan, stratejik planlara erişen ve örgütün bilgi sistemiyle etkileşime giren bir aktör olması nedeniyle bilgi

güvenliği riskini danışmanlıktan farklı bir düzeye taşımaktadır. Günümüz örgütlerinin bilgiye duyarlı yapısı nedeniyle stratejik bilgilerde yaşanabilecek sızıntı olasılığı, artık standart bir örgütsel risk olarak kabul edilmekte ve fraksiyonel liderliğin çoklu örgüt bağlamına sahip yapısı nedeniyle ticari sır niteliğindeki her türlü örgütsel bilginin korunması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgütün fraksiyonel liderlerle kuracağı iş ilişkisinin yalnızca güven ve profesyonel kapasiteye dayalı bir biçimde yürütülmesi yeterli değildir. Modelin etkili ve güvenli uygulanabilmesi için profesyonel hizmet alımı sözleşmesine ek olarak detaylı gizlilik, çıkar çatışması ve bilgi güvenliğine yönelik protokollerin açık bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. Ayrıca fraksiyonel liderin örgütte kullanılan bilgi teknolojisi sistemine rol bazlı yetkilendirmeye dahil edilmesi, bilgiye erişim davranışlarının kontrol edilmesi ve kayıt altına alınması, fraksiyonel liderlik uygulamasını tercih eden örgütlerin bilgi güvenliği risklerini azaltacaktır (Song ve Yu, 2024).

Açıklanan bu dört boyut birlikte değerlendirildiğinde, fraksiyonel liderlik ile danışmanlık arasındaki farkların belirgin olduğu görülmektedir. Tam zamanlı istihdam yerine, belirli sürelerde ilgili liderlik rolünün yetkisini ve sorumluluğunu yüksek örgütsel bağlılık çerçevesinde üstlenen fraksiyonel liderlik çalışma modeli, danışmanlığın sınırlı yetki ve sorumluluk çerçevesinden ayrılmaktadır. Bu ayrımın literatürde netleştirilmesi, fraksiyonel liderliği danışmanlığın ileri seviye bir uygulama biçimi gibi konumlandırmaktan kaçınmak ve özgün bir liderlik uygulama modeli olduğunu ifade etmek açısından kritik önem taşımaktadır.

3.4. Fraksiyonel Liderlik ile Geçici (Interim) Liderlik Arasındaki Temel Farklar

Her ikisinin de klasik liderlik modelinin dışındaki esnek liderlik modelleri olarak incelenmesi nedeniyle, fraksiyonel liderlik ile geçici liderlik yaklaşımları sıklıkla birbiriyile karıştırılmaktadır. Ancak iki liderlik türü arasında süre, amaç ve örgütsel aidiyet açısından üç temel ayrım bulunmaktadır.

İlk belirgin ayrım, iki liderlik modelinin süre bakımından çalışma şeklidir. Geçici liderlik, doğası gereği geçici ve sınırlı süreli bir çözüm yaratmaktadır. Bu liderlik uygulaması genellikle, bir üst düzey yöneticinin geçici ya da kalıcı olarak örgütten ayrılması sonrasında, bu pozisyona geçici ya da vekil ataması şeklinde gerçekleşmektedir. Uygulama süresinin çoğunlukla bir aydan bir yıla kadar uzadığı görülen geçici liderlikte rolün etkinliği, pozisyonuna kalıcı lider atanmasıyla sonlanmaktadır (Fisher vd., 2024). Ancak fraksiyonel liderlikte, liderlik ilişkisinin süresi hiyerarşik yapının sunduğu süre ile sınırlı değildir. Fraksiyonel liderlikte ilişki, zamanla kısıtlı değil, zamana yayılmıştır. Bu nedenle fraksiyonel liderlik geçici bir çözüm değil, kısmi süreklilik sunmaktadır.

İki liderlik yaklaşımı arasındaki diğer bir önemli ayrım olarak karşımıza çıkan amaç boyutu, liderlik rolünün tayin edilmesindeki örgütsel davranış ile ilişkilidir. Geçici liderlik, örgütsel liderliğin sürekliliğini sağlamak amacıyla reaktif bir çözüm olarak değerlendirilmektedir. Geçici liderlik, özellikle operasyon yoğun fonksiyonlarda lider kaybı yaşandığında, operasyonun sürekliliğini sağlamak için tercih edilir ve yaklaşım, lider kaybı ile yeniden lider kazanımı arasındaki zaman diliminde oluşan boşluğu doldurma amacını taşır (Bangert vd., 2022). Ancak fraksiyonel liderlik, bir işin yönetsel sürdürülebilirliğini sağlamak adına liderlik pozisyonunu doldurmaktan bağımsız olarak, o liderlik pozisyonunu tam zamanlı yerine stratejik olarak ihtiyaç duyulacağı süre ile sınırlı olarak esnek bir şekilde konumlamakla ilişkilidir (Kratzer vd., 2022).

Örgütsel aidiyet ise, her iki liderlik arasındaki diğer bir belirgin ayrımdır. Kısa süreli ya da kalıcı lider kaybı, örgütsel riskler ve kriz yönetimi kapsamında değerlendirildiğinde, geçici liderlik kriz anında geçiş sürecini yönetecek alternatif bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple geçici liderin örgüt içinden ya da dışından temin edilmesinden bağımsız olarak geçici

liderden, liderlik yaptığı sürece pozisyonla ilişkili aidiyet ve bağlılık geliştirmesi beklenmez. Bu nedenle geçici liderler literatürde “geçiş yöneticisi” veya “vekil” tanımlamalarıyla da ifade edilmektedir (Langan ve Deuschel, 2025). Bunun aksine fraksiyonel liderlikte liderin, daha önceki bölümde anlatılan yetki ve sorumluluk çerçevesinde, yapılandırılmış zaman dilimlerinde örgüte tam bağlılık göstermesi ve aidiyet geliştirmesi beklenmektedir (Kratzer vd., 2022).

Yukarıda bahsedilen bu farklar, geçici liderlik ile fraksiyonel liderliğin bağlamsal olarak birbirinden farklı olduklarını açıklamaktadır. Bu farklar, örgütsel işlev, uygulama amacı ve örgütsel bağlam bakımından iki liderlik arasındaki ayrımları açık bir şekilde ifade ederken, geçici liderliği alternatif bir çözüm olarak konumlamakta ve fraksiyonel liderliği ise örgüt ihtiyaçlarına yönelik tercih edilen bir çalışma modeli olarak daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir.

4. KURAMSAL TEMELLER

Fraksiyonel liderlik, literatürde henüz kuramsal olarak yerleşmiş bir yaklaşım olmasa da, farklı kuramsal yaklaşımlar üzerinden açıklanabilen ve temellendirilebilen bir liderlik uygulama modelidir. Bu bağlamda fraksiyonel liderlik kaynak temelli yaklaşım, dinamik yetenekler, durumsal liderlik kuramı ve ağ kuramı perspektifinden açıklanarak, günümüz modern örgütlerinin çeviklik, esneklik, verimlilik ve stratejik yönetim kapasitesi ihtiyaçlarına yanıt veren bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource Based View) Açısından Fraksiyonel Liderlik

Kaynak temelli yaklaşım, örgütlerin rekabet avantajının sürdürülebilirliği için sahip oldukları kaynakların örgüt tarafından etkin biçimde kullanılması gerektiğini savunur (Barney, 1991). Bu açıdan bakıldığında, liderlik kapasitesi de örgütler için stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Özellikle üst düzey liderlik bilgi birikimi, deneyim ve karar alma becerisi, kolaylıkla öğrenilemeyen ve yüksek değere sahip entelektüel bir varlık niteliğindedir.

Fraksiyonel liderlik çalışma modeli, bu entelektüel varlığın sahiplik biçimini dönüştürerek, kaynak kullanımını etkin ve verimli hale getirmektedir. Klasik kaynak temelli yaklaşım kritik kaynakların örgüt içerisinde muhafaza edilmesini önermektedir. Ancak fraksiyonel liderlik, bir insan kaynağı olan üst düzey deneyimli lideri tam zamanlı istihdam etmek yerine, yapılandırılmış bir takvimle örgüte kazandırmaktadır. Dolayısıyla bu durum liderlik kapasitesini sahip olunan bir varlık olmaktan çıkarıp erişilen bir varlığa dönüştürmektedir. Örgütsel davranışın çalışıldığı güncel literatürde de kaynak temelli yaklaşımda belirtilen kaynakların artık örgüt içindekilerle sınırlı kalmadığı, yaklaşımın giderek genişlediği ve örgütlerin dış çevreleriyle kurdukları ilişkilerin ve dış kaynakların iç kaynaklarla kurduğu verimli etkileşimin de rekabet avantajı sağladığı vurgulanmaktadır (Bhandari vd., 2022). Bu bağlamda fraksiyonel liderlik, dış kaynak lideri yüksek değerli bir iç kaynağa dönüştüren ve kaynak temelli yaklaşımın perspektifini genişleten bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

4.2. Dinamik Yetenekler (Dynamic Capabilities) Perspektifinden Fraksiyonel Liderlik

Dinamik yetenekler yaklaşımı, örgütlerin çevresel koşullardaki değişime karşı gösterdiği uyum kapasitesini vurgulamaktadır. Yaklaşım, örgütlerin çevrelerindeki değişimleri sürekli izlemesini ve kaynak yapısını sürekli güncelleyerek yeni fırsatlara karşı dinamik bir tutum sergilemesini ve fırsatları değerlendirme kapasitesine sahip olması gerektiğini savunur. Yaklaşımın temelinde, örgütün mevcut kaynaklarının kapasitesinden çok bu kaynakları yeni fırsatlarla buluşturarak, kendi çevresinde rekabet avantajı yakalaması fikri bulunmaktadır (Zhang vd., 2023).

Fraksiyonel liderlik, örgütün ihtiyaç duyduğu stratejik yönetim kapasitesini örgüte kazandırması bakımından örgütün dinamik yeteneklerini güçlendiren bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Farklı sektör ve örgütsel bağlamlar arasındaki ağ ilişkisini kurarak örgütün bilgi, deneyim ve stratejik yönetim kapasitesini artıran fraksiyonel liderlik, örgütün çevresel değişimlere stratejik yanıtlar vermesini sağlamakta ve esneklik kazandırmaktadır. Güncel araştırmalar fraksiyonel liderliğin, sürdürülebilir performans ve adaptasyon bağlamında örgütün dinamik yeteneklerine olumlu katkı sunduğunu göstermektedir (Liang vd., 2022; Zhang vd., 2023).

Fraksiyonel liderlik, çalışma modelinin doğası gereği örgütün dinamik yeteneklerinin gelişmesine değişim kapasitesi açısından da pozitif katkı sunmaktadır. Fraksiyonel bir liderin örgüte sağladığı dış kaynaktan gelen bilgi, örgütün çevresel koşullara adaptasyon becerisini artırır. Bu durum, değişim fırsatları karşısında örgüte karar alma becerisi kazandırır (Teece vd., 2016).

4.3. Durumsal Liderlik Kuramı Açısından Fraksiyonel Liderlik

Durumsal liderlik, liderlik davranışının tek bir geçerli biçiminin olmadığını, içinde bulunulan duruma, takipçilerin özelliklerine ve çevre koşullarına bağlı olarak değiştiğini savunmaktadır. Yaklaşımına göre liderlik davranışı bağlamsal olarak şekillenmekte ve dolayısıyla esnek olması gerekmektedir (Northouse, 2013). Bu bağlamda fraksiyonel liderlik, durumsal liderlik kuramında açıklanan “davranışın bağlama göre değişmesi” ilkesinin bir uygulama örneği olarak değerlendirilebilir.

Fraksiyonel liderlik çalışma modelinde lider, farklı örgütlerin farklı ihtiyaçlarına yanıt verebilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve örgütsel bağlama göre liderlik tarzını yeniden şekillendirebilen bir aktör olarak konumlanmaktadır. Bu açıdan fraksiyonel liderlik, durumsal liderlik yaklaşımının rol ve örgüt düzeyinde esneklik varsayımıyla uyum göstermektedir (Pasaribu vd., 2022). Güncel çalışmalar, liderlik tarzının çalışan performansı, motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu göstermektedir (Aslam vd., 2022). Bu bağlamda fraksiyonel liderliğin duruma uygun esnek ve çevik kapasitesinin, çalışanlar üzerindeki etkisinin de olumlu olabileceği varsayılmaktadır. Bu bakımdan, örgütsel bağlam farklılıklarını gözетerek örgüt ihtiyaçlarına hızlı ve etkili yanıt veren fraksiyonel liderlik çalışma modeli, durumsal liderlik kuramının güncel bir uygulama örneği olarak değerlendirilebilir.

4.4. Ağ Kuramı (Network Theory) ve Çoklu Örgüt Bağlamından Fraksiyonel Liderlik

Ağ kuramı, örgütlerin sadece kendi içlerinde değil, dış çevreleriyle de kurdukları ilişkiler ve anlamlı bağlantılar üzerinden değer yarattığını savunur. Bu yaklaşıma göre örgütlerdeki bilgi akışı, kaynak paylaşımı ve iş birliği yapılandırılmış ilişkiler ve süreçler üzerinden gerçekleşir (Kalso, 2024). Ağ kuramı perspektifi, dijitalleşmenin hızlandığı küreselleşme ile günümüz örgütlerinin nasıl birbirleriyle etkileştiğini açıklamaktadır. Bu perspektife göre günümüzdeki örgütler artık sadece kendi hiyerarşileri içerisinde değil, farklı örgüt hiyerarşileriyle de etkileşimler kuran ve hızlı bilgi transferi sonucu birlikte genişleyen yapılar haline gelmiştir (Joseph ve Sengul, 2024). Bu bağlamda fraksiyonel liderlik, birden fazla örgütle eşzamanlı ilişki kurması sayesinde örgütler arası bilgi, deneyim ve uygulama transferini mümkün kılan ağ temelli bir liderlik modeli olarak değerlendirilebilir.

Doğası gereği aynı anda birden fazla örgüte katkı sağlayan fraksiyonel liderlik çalışma modeli, farklı örgütsel deneyimlerle oluşan entelektüel birikimi, yine farklı örgütsel bağlamlarda değer üretimine dönüştürmektedir. Bu durum lideri, bir örgütün hiyerarşik parçası olmaktan çıkarıp, bilgi transfer ağının bir parçası haline getirmektedir (Wang vd., 2023). Ağ temelli yönetim üzerine yapılan çalışmalar da örgütler arası etkileşimin artmasıyla,

hıyerarşik yapıların daha karmaşık hale geldiğini ve bu hıyerarşik yapıların etkin yönetimi için yeni liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır (Shvindina vd., 2022). Bu bağlamda fraksiyonel liderlik, bu ihtıyaca yanıt verebilecek nitelikte olan, örgütler arası ağda etkileşimi ve bilgi transferini sağlayarak, örgütlerin bilgi çevikliği kapasitesini artıran, ağ kuramının pratik ve güncel bir uygulaması olarak değerlendirilebilir.

4.5. Kuramsal Yaklaşımların Karşılaştırmalı Değerlendirmesi

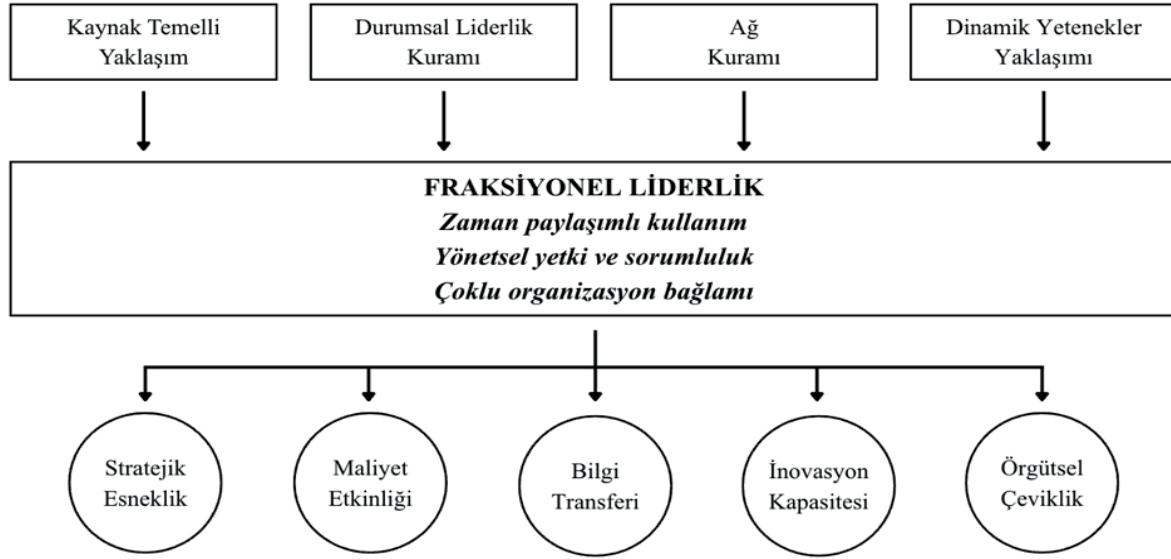
Fraksiyonel liderlik, önceki bölümlerde belirtildiği üzere, çok boyutlu bir yapı üzerinden açıklanabilmektedir. Farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinden değerlendirildiğinde fraksiyonel liderlik, arka planında yer alan kuramsal yaklaşımların farklı özelliklerini bünyesinde barındıran, örgütsel stratejik katkılarla ilişkilendirilebilen bir liderlik çalışma modeli olarak değerlendirilebilir.

Kaynak temelli yaklaşım bakımından değerlendirildiğinde fraksiyonel liderlik, stratejik bir kaynağa erişimin yeni bir yöntemi olarak görülmektedir. Fraksiyonel çalışma modelinin örgüte kazandırdığı çevresel koşullardaki değişimi algılama ve fırsatları görerek değişim kapasitesi geliştirme becerisi ise dinamik yetenekler bağlamında açıklanmaktadır. Durumsal liderlik kuramı bağlamında değerlendirildiğinde ise fraksiyonel liderlik, çoklu örgüt bağlamında hizmet sunan liderin örgütün stratejik durumuna ve ihtıyacına göre liderlik kapasitesi sunduğu bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Fraksiyonel bir liderin birden fazla örgütte durumsal bağlama göre liderlik kapasitesini sunarak örgütler arasında bilgi ve deneyim aktarımı yapması ve örgütler arası iletişim ve etkileşimi artırması ise ağ kuramı bağlamında incelenmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, farklı kuramsal arka planların bir kesişimi ve bütünleşmesi olan fraksiyonel liderlik, örgüte bu kuramların önerdiği stratejik örgütsel davranışları ve yaklaşımları bir çıktı olarak kazandırmaktadır. Fraksiyonel çalışma modelinde bir lider, önceden yapılandırılmış bir zamanlama ile örgüte stratejik yönlendirme, yönetim, karar alma ve uygulamaya geçme kapasitesi sağlayarak örgütün değişen çevre koşullarına hızlı yanıt verme kapasitesine katkı sunar. Araştırmalar fraksiyonel liderlerin örgütlere, stratejik esneklik kazandıran bir üst yönetim biçimi olduğunu vurgulamaktadır. Çalışma modelinin, tam zamanlı istihdam yerine belirli zaman dilimlerinde üst yönetim kapasitesine erişim sağlaması, özellikle kaynak kısıtı bulunan örgütlerde maliyet ve kaynak etkinliğiyle ilişkilendirilebilir (Kratzer vd., 2022). Bunlara ek olarak model, liderin dışsal bilgi ve farklı deneyimleri örgüte taşımasını önermesi nedeniyle örgütün bilgi transferini de güçlendirmektedir. Araştırmalar, proje ya da zaman bağlamlı çalışmalarda liderlik etkinliğini belirleyen temel unsurlardan birinin bilgiyi taşıma ve örgüte uygulama kapasitesi olduğunu göstermektedir (Skowron-Mielnik ve Sobiecki, 2024). Ayrıca bilgi akışının güçlü olduğu örgütlerde inovasyon kapasitesi de güçlenmekte ve bu da stratejik esneklik ve beraberinde örgütsel çeviklik sağlamaktadır (Teece vd., 2016).

Dolayısıyla fraksiyonel liderlik modeli, dayandığı kuramsal arka planların sağladığı potansiyeli, örgütsel kapasiteye çevirerek, belirsizlik ve hızlı değişim yaşanan çevresel koşullarda, kaynakların etkin ve performans odaklı verimli kullanılmasıyla örgüte stratejik bir yönetim kapasitesi kazandıran bir liderlik mekanizması olarak değerlendirilebilir.

Şekil 1. Kuramsal Arka Plan Perspektifinden Fraksiyonel Liderliğin Kuramsal Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.6. Kuramsal Önermeler

Fraksiyonel liderliği açıklamak için kullanılan kuramlar birlikte değerlendirildiğinde, fraksiyonel liderliğin sadece bir çalışma modeli olmadığı, aynı zamanda örgütlerin stratejik yönetim kapasitesini artıran bir liderlik yaklaşımı olduğu anlaşılmaktadır. Fraksiyonel liderlik modelini açıklamak için kullanılan kuramlar bir çerçeve sunarken, aynı zamanda fraksiyonel liderliğin yarattığı örgütsel çıktıyı ve bu çıktıları şekillendiren etki koşullarını açıklayan bir çerçeve de sunmaktadır.

Fraksiyonel liderlik modeli, kaynakların etkin kullanımını desteklemesi, örgütlere üst düzey liderlik kapasitesine erişim olanağı sunması, bilgi transferini kolaylaştırması ve örgütsel çeviklik kapasitesini güçlendirmesi bakımından çeşitli stratejik örgütsel çıktılarla ilişkilendirilebilir. Bu nedenle, fraksiyonel liderlik ile stratejik esneklik, maliyet etkinliği, bilgi transferi, inovasyon kapasitesi ve örgütsel çeviklik gibi olası çıktılar arasındaki ilişkilerin gelecekte ampirik olarak sınanabilmesine zemin oluşturmak amacıyla aşağıdaki kuramsal önermeler geliştirilmiştir.

Ö₁: Kaynak kısıtı bulunan veya tam zamanlı üst düzey yönetici istihdam etme kapasitesi sınırlı olan örgütlerde fraksiyonel liderlik, liderlik kapasitesini sahip olunan bir iç kaynak olmaktan çıkarp erişilebilen stratejik bir kaynağa dönüştürerek kaynak kullanım etkinliğini ve kaynak temelli rekabet avantajını güçlendirme potansiyeli taşır.

Ö₂: Örgütsel ihtiyaçların değişkenlik gösterdiği bağlamlarda fraksiyonel liderlik, liderlik davranışının durumsal gereksinimlere göre yeniden yapılandırılmasına olanak sağlayarak stratejik esneklik ve bağlamsal uyum kapasitesini artırabilir.

Ö₃: Fraksiyonel liderin birden fazla örgütsel bağlamda eşzamanlı deneyim üretmesi, örgütler arası bilgi ve deneyim transferini kolaylaştırarak ağ temelli değer yaratımı ve örgütsel öğrenme kapasitesine katkı sağlayabilir.

Ö₄: Çevresel faktörlerdeki değişim ve belirsizliğin yüksek olduğu bağlamlarda fraksiyonel liderlik, dışsal bilgi ve stratejik deneyimi örgüte aktararak değişimi algılama, fırsatları değerlendirme ve yeniden yapılanma kapasitesini destekleyebilir.

Ö5: Fraksiyonel liderlik çalışma modelini benimseyen örgütlerde, üst düzey liderlik kapasitesine esnek erişim, bağlamsal uyum, bilgi transferi ve dinamik yeniden yapılanma mekanizmaları aracılığıyla stratejik esneklik, maliyet etkinliği, inovasyon kapasitesi ve örgütsel çeviklik düzeyi üzerinde olumlu etki yaratma potansiyeline sahiptir.

Bu açıdan Ö₅, önceki önermelerde tanımlanan kaynak erişimi, bağlamsal uyum, bilgi transferi ve dinamik yeniden yapılanma mekanizmalarının birlikte işlemesi sonucunda ortaya çıkabilecek bütünsel örgütsel etkiyi ifade eden kapsayıcı bir önerme olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, fraksiyonel liderliğin bahsedilen bu örgütsel çıktıları kendiliğinden üretemeyeceği gerçeğinden yola çıkarak, bu çıktılar üzerinde örgütün yapısal, yönetsel ve ilişkisel özelliklerinin de belirleyici rol oynadığı düşünülmektedir. Bu açıdan fraksiyonel liderliğin etkisini doğru açıklamak için bu örgütsel çıktıların hangi koşullar altında gerçekleşebileceğinin, güçlenebileceğinin ve zayıflayabileceğinin de göz önüne alınması gerekmektedir. Bu bağlamda fraksiyonel liderlik uygulamasının hangi örgütsel dinamiklerden etkilendiğinin test edilmesi amacıyla da aşağıdaki kuramsal önermeler geliştirilmiştir.

Ö₆: Fraksiyonel liderin örgüt kültürüyle uyum düzeyi arttıkça, liderin kararlarının örgüt içinde benimsenmesi ve örgütsel süreçlere etki etme kapasitesi güçlenebilir.

Ö7: Fraksiyonel liderin örgüt içindeki meşruiyeti ve iç paydaşlar tarafından kabul görme düzeyi arttıkça, liderin yönlendirici etkisi ve örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu katkısı güçlenebilir.

Ö₈: Fraksiyonel liderin rol sınırları, karar yetkisi ve hesap verebilirlik mekanizmaları açık biçimde tanımlandığında, liderin örgütsel karar süreçlerine etkili katılımı ve çıktı sorumluluğu güçlenir.

Ö₉: Fraksiyonel liderliğin çoklu örgüt bağlamında sürdürülebilir ve güvenilir biçimde işlemesi, gizlilik, çıkar çatışması ve bilgi güvenliği mekanizmalarının etkin biçimde tanımlanmasına bağlıdır.

Ö₁₀: Fraksiyonel liderliğin kriz ve acil karar alma dönemlerindeki etkililiği, önceden belirlenmiş karar protokolleri, yetki çerçevesi ve iletişim sürekliliği mekanizmalarıyla güçlenebilir.

Farklı kuramsal arka planlarla desteklenerek açıklanabilen fraksiyonel liderlik için geliştirilen bu kuramsal önermelerin, bu modelin yarattığı örgütsel çıktılar ve etki koşullarıyla ilişkisi Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kuramsal Önermelerin Fraksiyonel Liderliğin Örgütsel Çıktılar ve Etki Koşullarıyla Eşleştirilmesi

Örgütsel Çıktı/Etki Koşulu	Eşleştirilen Önerme
Stratejik esneklik	Ö ₂ , Ö ₄ , Ö ₅
Maliyet ve kaynak kullanım etkinliği	Ö ₁ , Ö ₅
Bilgi transferi ve örgütsel öğrenme	Ö ₃ , Ö ₅
İnovasyon kapasitesi	Ö ₃ , Ö ₄ , Ö ₅
Örgütsel çeviklik	Ö ₂ , Ö ₄ , Ö ₅
Liderin örgüt ve örgüt kültürüyle uyumu	Ö ₆
Lider meşruiyeti ve kabul görme	Ö ₇
Rol netliği, karar yetkisi ve hesap verebilirlik	Ö ₈
Gizlilik, çıkar çatışması ve bilgi güvenliği mekanizmaları	Ö ₉
Kriz ve acil karar alma sürekliliği	Ö ₁₀

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’de görüleceği üzere fraksiyonel liderliğin açıklandığı kuramsal yaklaşımlar, bu modelin yarattığı örgütsel çıktılar ve etki koşullarıyla ilişki içerisinde. Bu bağlamda Ö1-Ö5 fraksiyonel liderliğin üretmesi beklenen stratejik örgütsel çıktılarla, Ö6-Ö10 ise bu çıktıların gerçekleşmesini etkileyen yapısal, yönetsel ve ilişkisel örgütsel koşullarla ilişkilendirilmiştir. Önermeler arasında oluşturulan bu ayrım, fraksiyonel liderliğin örgütsel etki yaratma kapasitesini sadece modelin varlığına ve işleyişine değil, aynı zamanda örgütsel dinamiklerden kaynaklanan koşullara da bağlı olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan gelecekte yapılacak ampirik çalışmalarda, fraksiyonel liderliğin örgütsel çıktıları ve bu çıktıları güçlendiren ya da zayıflatan etki koşullarının birlikte sınanması önerilmektedir.

5. FRAKSİYONEL LİDERLİĞİN UYGULAMA BAĞLAMLARI

Dijitalleşme ve küreselleşmenin yarattığı hızlı dönüşüm ve örgütsel değişim zorunlulukları, küresel anlamda fraksiyonel liderliğin uygulama alanını giderek artırmakta ve fraksiyonel modelde çalışan liderlere talep hızla artmaktadır. Bu bakımdan fraksiyonel liderlik sadece bir liderlik modeli olmanın ötesinde, örgütsel bağlamlara göre gelişen ve değişen liderlik ihtiyacına esnek olarak yanıt verebilen bir çalışma şeklidir. Model her ne kadar belirsizlik dönemlerinde geleneksel liderlik uygulamalarının yanıt veremediği ihtiyaçlardan doğmuş olsa da, fraksiyonel liderlik günümüzde stratejik bir yapıya dönüşerek değişime uyum ve çeviklik ile ilişkilenmiştir. Bu bağlamda fraksiyonel liderlik, örgütsel davranış, örgütsel değişim ve örgüt büyüklüğü bağlamlarında geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.

5.1. Örgütsel Davranış Bağlamında Fraksiyonel Liderlik

Esnek çalışma modellerinin giderek yaygınlaşması, örgütlerin yeni nesil iş ilişkilerini benimsemelerine yol açmıştır. Özellikle startup kültürünün karakteristiği olan proje bazlı ve uzaktan çalışma şekilleri, liderlik davranışı ve uygulama çerçevesinin yeniden tanımlanmasına (Banks vd., 2022), dolayısıyla da fraksiyonel çalışma modelinin yaygınlaşmasına fırsat yaratmıştır. Örgüt içerisinde tam zamanlı yer almadan üst düzey deneyimi örgüte kazandıran fraksiyonel liderlik, örgüt kapasitesine üst düzey etki yaratması, deneyim aktarımı sayesinde örgüt kültürüne katkı sağlaması ve etkin liderlik uygulamalarıyla çalışan davranışlarını yönlendirmesi bakımından örgütsel davranışa dönüştürücü katkı sağlamaktadır (Kratzer vd., 2022).

Esnek çalışmanın çalışan bağlılığı, performansı ve çalışanın örgüte ürettiği katma değeri inceleyen çalışmalar, bu çalışma şeklinin olumlu çıktılara sahip olduğunu göstermektedir. Doğru tasarlanıp uygulandığında örgüt başarısına yüksek katkı sağlayan esnek çalışma, liderlik yapılarını da dönüştürmektedir (Gašić vd., 2024). Bu bakımdan fraksiyonel liderliğin, esnek çalışma modelini benimseyen örgütlerin tercih edebileceği bir liderlik uygulaması olarak, esnek çalışmanın liderlik düzeyinde de uygulanabilecek bir model olduğu görülmektedir. Buna ek olarak literatürde, esnek çalışma modelinin psikolojik güven ve örgütsel bağlılık açısından yeni dinamikler yarattığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, esnek çalışma dinamikleri ile fraksiyonel liderliğin önerdiği ilişki biçimi birbirini desteklemektedir (Wu ve Huang, 2024). Bu bağlamda fraksiyonel liderler, örgütler içerisinde hibrit bir pozisyonda yer alarak, içeride kapasite artışı ve etki üretimi yaparken, dışsal uzmanlığı da örgüt içerisine taşırlar. Bu durum, lider ile çalışan arasındaki etkileşimde yeni bir paradigma yaratarak örgütsel davranış kalıplarında değişim ve dönüşüme neden olmaktadır.

5.2. Örgütsel Değişim Bağlamında Fraksiyonel Liderlik

Örgütsel değişim, bir örgütün iç ve dış çevresel koşullara uyum sağlamak adına yapısal ve kültürel dönüşümler gerçekleştirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan örgütsel değişim, örgütün yapısı, süreçleri, stratejisi, teknolojisi, kültürel yaklaşımı ve yönetim yapısını da içeren geniş bir yelpazede müdahaleleri içermektedir (Hubbart, 2023). Günümüzde

örgütlerin hızla değişen dış çevre koşullarına yüksek uyum sağlama eğilimleri, örgütsel değişim müdahalelerini sadece değişim ihtiyacı geliştiğinde yapmanın ötesinde, sürdürülebilir değişim uygulamalarına yönelerek, örgütsel bağlamda kendilerini sürekli güncelleme davranışına evrilmiştir. Özellikle dijitalleşmenin bir çıktısı olan yapay zekâ uygulamalarının örgütsel süreçlere entegrasyonu, esnek çalışma modellerinin daha çok tercih edilmesi, küreselleşmenin yarattığı yüksek rekabet ortamı gibi etkenler değişim uygulamalarını, örgütlerin sürekli takip etmeleri gereken birer kritik unsur haline getirmiştir (Rousseau ve Ten Have, 2022).

Fraksiyonel liderlik, modelin sunduğu esneklik ve stratejik kapasite artışı ile örgütsel değişim dönemlerinde ve uygulamalarında örgütlere yüksek fayda sağlayacak bir modeldir. Özellikle büyüme, genişleme, kriz ve yapısal değişikliklerin belirgin olduğu dönemlerde örgütlere deneyim sunarak katkı sağlayabilir (So ve Teckchandani, 2023). Geleneksel liderlik yapıları, geleneksel modelin örgüt içinde tam zamanlı konumlanmasını savunduğundan dış değişim ve tehditleri algılama bakımından yetersiz kalabilirken, fraksiyonel liderlik özellikle dış değişimleri doğru tanımlama, anlamlandırma ve örgüt içindeki değişim odak noktalarını belirleme konusunda daha avantajlı bir konumda bulunmaktadır. Literatürdeki çalışmalar, değişim müdahalesine ihtiyaç duyulan dönemlerde yeni nesil liderlik yaklaşımlarının, örgütsel başarı ve değişime adaptasyon bakımından önemli rol oynadığını göstermektedir (Rubin ve Ohlsson, 2022). Benzer şekilde, yeni nesil liderlik süreçlerinin örgütsel katkılarını inceleyen literatür, yeni nesil liderlik çalışma modellerinin örgütsel değişim kapasitesini artırdığını ve örgütsel değişimin daha etkili yönetildiğini ortaya koymaktadır (Woods vd., 2020). Bu açıdan fraksiyonel liderliğin, örgütlerin değişim dönemlerinde etkili yönetim kapasitesi sağlayacak bir model olduğu değerlendirilmektedir.

5.3. Örgüt Büyüklüğü Bağlamında Fraksiyonel Liderlik

Fraksiyonel liderlik, farklı büyüklüklerdeki örgütlerde farklı uygulamalar halinde görülmektedir. Tam zamanlı istihdam gerektirmeden maliyet etkin performans yaratması nedeniyle bu liderlik uygulaması, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) sıklıkla uygulama alanı bulmaktadır. Literatürde bu modelin KOBİ’lerde pazarlama, finans ve bilgi teknolojilerinin stratejik yönetimi açısından tercih edildiğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Kratzer vd., 2022). Özellikle bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren fraksiyonel liderlerin KOBİ’lerde etkili dijital dönüşümün gerçekleşmesi için sıklıkla tercih edildiği görülmektedir. Tam zamanlı bir yönetici istihdam edemeyen bu tip işletmeler için fraksiyonel liderlik, başta yapay zekâ olmak üzere dönemin gerektirdiği çeviklik kapasitesine ve rekabet avantajına erişebilmenin önemli yollarından biri olarak değerlendirilmektedir (Kratzer vd., 2023).

Literatürde yer alan güncel çalışmalar, fraksiyonel liderliğin giderek artan stratejik önemine vurgu yapmaktadır. Modelin önerdiği stratejik yönetim kapasitesindeki esneklik artışının, günümüzde giderek daha çok tercih edilen bir çıktı olması bakımından, artık daha büyük ve kurumsal yapılara sahip olan firmalar tarafından da tercih edildiği görülmektedir. Büyük organizasyonlarda fraksiyonel liderlik uygulamalarının daha çok kriz dönemleri ve örgütsel değişim müdahalelerinin sürdürüldüğü projelerde tercih edildiği görülmektedir. Kurumsal yapılar bağlamında ise daha çok tam zamanlı istihdamlara ek olarak bilgi teknolojileri, finans, insan kaynakları ve büyüme yönetimi gibi alanlarda işletme körlüğünü bertaraf etmek adına, mevcut insan kaynağının etkin ve stratejik yönetiminin sağlanması için bir destek unsuru olarak tercih edildiği gözlenmektedir (Kratzer vd., 2024). Bu da fraksiyonel liderlik uygulamasının örgüte kazandırdığı toplam kapasite ile önceki bölümde aktarılan örgütsel çıktıların örtüşüğünü göstermektedir.

OECD’nin 2024 yılına ait raporu, iş dünyasındaki değişen dinamiklerin çalışma modellerini de değiştirdiğini aktarmaktadır. Rapor, dijital dönüşüm, iş gücündeki kuşak değişimi ve beraberinde gelen çalışma anlayışındaki değişimin, örgütleri daha esnek ve uzmanlık temelli

çalışma modellerine yönlendirdiğini aktarmaktadır. Giderek daha akışkan, parçalı ve farklı çalışma modellerini içeren kariyer yolları arasında gösterilen portföy kariyer, bağlamsal olarak fraksiyonel liderlik çalışma modelini anlatmaktadır. Raporda, iş yaşamı süresince bir lider pozisyonunun tam zamanlı ve sabit bir kariyer yapısı yerine, birden fazla iş ve kariyer adımları üzerinden hibrit yapıda çalışması olarak ifade edilen çalışma modelinin giderek yaygınlaşacağı öngörülmektedir (OECD, 2024, s. 13-15). Büyüklüğünden bağımsız olarak, stratejik esneklik ve dışsal uzman bilgiye hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmayı maliyet avantajıyla birlikte sunan fraksiyonel liderlik gibi çalışma modellerinin örgütler tarafından daha fazla benimseneceğini öngören raporda, bu çalışma modellerine talebin giderek arttığının ve örgütlerin de rekabet sürdürülebilirliği için daha çevik yönetim yapılarına yöneldiğinin altı çizilmektedir (OECD, 2024, s. 129-137).

6. YÖNETİMSEL UYGULAMA ÇERÇEVESİ

Fraksiyonel liderlik, modelin sunduğu esneklik ve kapasite artışını farklı bağlamlarda sağlaması açısından etkin bir liderlik uygulaması olmakla birlikte, uygulamada fraksiyonel liderliğin etkililiğini destekleyecek bazı yönetsel ilkelerin de benimsenmesi gerekmektedir. Çünkü modelin başarısı sadece fraksiyonel olarak hizmet sunacak liderle ilişkili değildir. Örgüt içinde fraksiyonel çalışma modelinin ne kadar benimsendiği ve lidere ne kadar alan açıldığı ile de ilişkili olan modelin başarısı için geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak fraksiyonel liderlik için yapılandırılmış bir çerçeve gerekmektedir.

6.1. Rol Netliği ve Örgüt Kültürü ile Uyum

Fraksiyonel modelde çalışacak bir liderin, örgüt içerisinde tam zamanlı bir lider gibi kabul görmesinin en temel koşulu, çalışma modeliyle uyumlu bir rolün net tanımlanması ve örgüte tanıtılmasıdır. Model gereği fraksiyonel liderlerin, örgütlerde tam zamanlı olarak entegre olmamakla birlikte, örgüt içinde tam anlamıyla meşru bir konuma sahip olmaları gerekmektedir. Bunun sağlanması, fraksiyonel liderin sorumlu olacağı örgütsel süreçler üzerinde tam etki yaratacaktır. Bu nedenle örgüt içi ve dışı paydaşlara doğru ve meşru bir şekilde tanıtılmış bir fraksiyonel lider konumlanması, modelin örgüte stratejik katkısını artıracaktır. Bu bağlamda fraksiyonel liderlik rollerinin başarısı, örgütün üst yönetiminin güçlü destek vermesine de bağlıdır (Kratzer vd., 2023). Literatürdeki çalışmalar, örgütsel gelişimin ve liderlik etkinliğinin büyük ölçüde, gösterilen yüksek destek, kurulan anlamlı bağlar ve paylaşılan zihinsel modeller sayesinde gerçekleştiğini göstermektedir (Rubin ve Ohlsson, 2022).

6.2. Yetki, Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik

Fraksiyonel modelin etkili biçimde uygulanabilmesi, liderin yetkisinin, sorumluluklarının ve hesap verebilirlik mekanizmalarının açık biçimde tanımlanmasına bağlıdır. Fraksiyonel modelde lider örgütte tam zamanlı bir ilişki kurmaz. Ancak buna rağmen örgütte geleneksel liderlik pozisyonunda olduğu gibi tam yönetsel yetkiye sahip olması, görevin sorumluluklarını üstlenmesi, karar alma ve uygulama süreçlerine dahil olması, işin çıktıları konusunda hesap verebilir olması gerekmektedir. Literatürdeki çalışmalar, fraksiyonel modelde çalışan liderin rol etkinliğinin yetki, sorumluluk, hesap verebilirlik çerçevesindeki sınırların net tanımlanmış ve örgüt içerisinde tam kabul görmüş olmasına bağlı olduğunu göstermektedir (Kratzer vd., 2022).

Ek olarak literatürdeki çalışmalar, zaman bağlamıyla çalışan liderlik rollerinin etkililiğini, rolün doğru tanımlanmış olmasının yanı sıra, yetki ve sorumlulukların ne kadar net ve hesap verebilirlik mekanizmalarının ne kadar açık tanımlandığı ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Woods vd., 2020; Karlshaus, 2020). Bu bağlamda, fraksiyonel liderlik çalışma modelinin bir örgütte başarılı olması için, liderin yetki ve sorumluluklarının sadece doğru tanımlanmış değil, aynı zamanda bu tanımları uygulama fırsatı yaratacak alanın da açılması önem arz etmektedir.

6.3. Performans ve Başarı Göstergeleri

Geleneksel liderlik modellerinden farklı olarak fraksiyonel liderlikte performans, döngüsel zaman temelli yaklaşım yerine, çıktı ve etki temelli yaklaşımla yönetilmektedir. Fraksiyonel liderlerin yapılandırılmış zaman dilimlerinde örgüte yüksek etki yaratmaları beklenen aktörler olmaları nedeniyle gösterecekleri performansın ölçümü, belirli zaman dilimleri arasındaki farkların ölçülmesi yerine, liderin organizasyona sunduğu somut katkılar üzerinden yapılmalıdır. Literatürdeki çalışmalar da fraksiyonel liderlerin genellikle belirli hedefler, çıktılar ve elde edilen katkı oranları üzerinden değerlendirildiğini göstermektedir (Woods vd., 2020).

Buna ek olarak literatürde, fraksiyonel liderlikte performans ölçümünün sadece belirlenen hedeflere ulaşma konusundaki başarı göstergeleri ile değil, aynı zamanda liderin örgüte kazandırdığı bilgi, çeviklik ve davranış değişikliği gibi kapasite değişimleri üzerinden de gerçekleştirilebileceğini gösteren çalışmalar yer almaktadır (Skowron-Mielnik ve Sobiecki, 2024). Bu bağlamda fraksiyonel liderlikte başarının, sadece ulaşılan hedefler ve kısa vadeli çıktılarla ölçülmemeyip, aynı zamanda örgütsel kapasiteye sunduğu katkılarının deneyimsel sonuçlarıyla da ilişkili olduğu değerlendirilebilir.

6.4. Paydaş İlişkisi Dinamikleri

Fraksiyonel liderlik modeli, liderin örgüt içinde yapılandırılmış zaman dilimlerinde görev almasına dayanmaktadır. Bu nedenle fraksiyonel liderin örgüt içi ve dışı paydaşlarla kuracağı ilişkilerin doğru yapılandırılması, modelin başarısını doğrudan etkileyen unsurlardan biridir.

Fraksiyonel modelde lider, geleneksel modelde olduğu gibi tam zamanlı bir şekilde örgütte rol üstlenmediği için, örgüt içi paydaşlarla iletişimi ve etkileşimi daha yapılandırılmış ve geleneksel modeldeki lidere göre daha sınırlıdır. Bu açıdan fraksiyonel bir liderle çalışan bir örgütte üst yönetimden departmanlara kadar tüm birimlerin, bu fraksiyonel liderle sınırlı zaman dilimlerinde etkili ve dengeli bir etkileşim sağlaması önemlidir. Geleneksel modeldeki liderin yarattığı etkileşime göre daha karmaşık olan bu liderlik ilişkisinde güven, etkili iletişim, söylem netliği ve rol beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması gerekir (Kratzer vd., 2023). Literatürdeki çalışmalar da kısa süreli liderlik uygulamalarındaki etkinin, kurulan güven ilişkisinin gücü ve roller arasındaki güç dengesinin doğru kurgulanması ile mümkün olduğunu göstermektedir. Bu ilişki ve dengenin doğru kurulması, fraksiyonel liderin örgüt adına dış paydaşlarla kuracağı ilişki ve etkileşimi de doğrudan etkileyecektir (Wu ve Huang, 2024). Bu bağlamda fraksiyonel liderlikte paydaş ilişkilerinin başarısı, modelin başarısını doğrudan etkileyen kritik bir unsur olmakla birlikte, doğru kurgulanan ilişki dinamiklerinin fraksiyonel liderlik özelinde örgüte yüksek katma değer yaratacağı değerlendirilebilir.

6.5. Fraksiyonel Liderlik Roller ve Yönetişel İlkeler

Fraksiyonel liderlik çalışma modelinde liderlik rolü, örgütün stratejik ihtiyacına göre şekillenmektedir. Sabit bir rol tanımı yerine, örgütün ihtiyaç duyduğu stratejik yönetim kapasitesine göre şekillenen bu çalışma modelinde liderlik rolü, daha dinamik bir liderlik uygulamasını vaat etmektedir. Bu açıdan küresel pazarda farklı fraksiyonel liderlik rollerinin uygulamada olduğu görülmektedir.

C-seviye liderlik deneyimini örgüte kazandırmayı amaçlayan fraksiyonel liderlik çalışma modelinde en sık görülen fraksiyonel roller arasında CFO, CIO, CHRO, COO ve CMO liderlik rolleri görülmektedir. Bunlara ek olarak farklı deneyim ve kapasiteleri örgüte kazandırmak amacıyla iş koluna özel fraksiyonel liderlik rol kombinasyonları da uygulanmakta ve ilgili iş süreçlerinin daha esnek ve stratejik olarak sürdürülebilir bir yapıya ulaşması konusunda fraksiyonel liderlik iş modeli kullanılmaktadır (Kratzer vd., 2024).

Bu bağlamda fraksiyonel liderlik, belirli bir rol tanımı yerine, örgütün stratejik ihtiyaçlarına ve kapasite artışı hedeflerine uygun olarak şekillenebilen, farklı dönemlerde farklı ihtiyaçlara yanıt verebilecek nitelikte modüler çözümler sunan bir liderlik çalışma modeli olarak değerlendirilebilir. Fraksiyonel liderliğin bu modüler yapısı ve ihtiyaca göre şekillenebilen doğası göz önüne alındığında, bu modelin etkili bir şekilde örgütlerde uygulanabilmesi için bazı yönetsel ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. Literatürden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen ve Tablo 2'de gösterilen bu yönetim uygulama çerçevesi, örgütlere uygulanabilir bir yapı sunarken, fraksiyonel liderliği kavramsal düzlemde çıkararak, gelecekteki ampirik çalışmalar için de referans sağlamaktadır.

Tablo 2. Fraksiyonel liderlik çalışma modeli yönetim uygulama çerçevesi

Boyut	Kilit Fraksiyonel Unsur	Yönetsel Uygulama Alanı	Dayanak
Otorite, Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik	Net belirlenmiş rol ve sınırlar, karar alma yetkisi, hesap verebilirlik.	Otorite kapsamı açık bir şekilde belirlenmeli; üst yönetim ile fraksiyonel liderin beklentileri doğru belirlenmeli.	Woods vd. (2020); Karlshaus (2020); Kratzer vd. (2022).
Performans Yönetimi	Çıktı odaklı değerlendirme, stratejik göstergeler, yapılandırılmış bilgi transferi.	Zaman bazlı başarı yerine, elde edilen çıktıya ve kazanılan kapasiteye dayalı ölçüm yapılmalı (Ör: gerçekleşen satış, personelin çevikliğindeki artış).	Woods vd. (2020); Skowron-Mielnik ve Sobiecki (2024); Kratzer vd. (2024).
Kültürel Uyum ve Meşruiyet	Rol netliği, örgütsel kabul, güven, bütünlük.	Üst yönetim desteği sağlanmalı, şeffaflık ve uyum temelli meşruiyet yaratılmalı.	Rubin ve Ohlsson (2022); Kratzer vd. (2023); Gašić vd. (2024).
Paydaş İlişkileri	Güven, iletişim, beklenti ve güç dengesinin etkin sağlanması.	İç paydaşlar arasında kurulacak ilişki doğru yapılandırılmalı ve desteklenmeli; liderlik rolü şeffaf bir şekilde örgütle paylaşılmalı; sürekli ve şeffaf iletişim kurgulanmalı.	Kratzer vd. (2023); Skowron-Mielnik ve Sobiecki (2024); Wu ve Huang (2024).
Rol Düzenlemesi ve Esneklik	Modüler liderlik rolü tasarımı, bağlamsal uygulama.	Örgütün ihtiyaçlarına göre rol tasarlanmalı; gerektiğinde farklı liderlik rolü kapasiteleriyle birleştirilmeli.	Kratzer vd. (2022; 2024); Karlshaus (2020).
Gizlilik, Çıkar Çatışması ve Bilgi Güvenliği	Çoklu örgüt bağlamı, hassas bilgiye erişim, ticari sınırların korunması, çıkar çatışması riski.	Fraksiyonel liderle yapılacak sözleşmelere gizlilik, çıkar çatışması ve bilgi güvenliği hükümleri eklenmeli, bilgi sistemlerine erişim rol bazlı yetkilendirme ile sınırlandırılmalı, kritik bilgiye erişim süreçleri kayıt altına alınmalı.	Song ve Yu (2024); Kratzer vd. (2023).
Kriz ve Acil Karar Alma Sürekliliği	Liderin örgütte sürekli bulunmaması, acil karar ihtiyacı, yetki ve iletişim sürekliliği.	Fraksiyonel liderin örgütte bulunmadığı zamanlarda hangi kararların kim tarafından alınacağı, hangi durumlarda liderin devreye gireceği ve kriz iletişiminin nasıl kurulacağı önceden tanımlanmalı.	Fisher vd. (2024); Langan ve Deuschel (2025).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

6.6. Fraksiyonel Liderliğin Uygulama Güçlükleri ve Etki Koşulları

Fraksiyonel liderlik, örgütlere üst düzey liderlik kapasitesine esnek ve maliyet etkin bir biçimde ulaşma imkânı sunmakla birlikte, uygulama başarısı kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Fraksiyonel liderin örgütte sınırlı zaman dilimlerinde yer alması, birden fazla örgütle eşzamanlı ilişki kurması ve örgütsel karar süreçlerinde yetki üstlenmesi, modelin bazı yapısal güçlükler üretmesine neden olabilir. Bu nedenle fraksiyonel liderliğin stratejik esneklik, maliyet etkinliği,

bilgi transferi, inovasyon kapasitesi ve örgütsel çeviklik gibi çıktıların hangi koşullar altında güçlendiği ya da zayıfladığı açıklanmalıdır. Bu bağlamda Ö₆Ö¹⁰'da ifade edilen etki koşulları, fraksiyonel liderliğin etkililiğini artırdığı kadar, doğru yönetilmediğinde modelin uygulama güçlüklerine dönüşen kritik alanlar olduğu değerlendirilmektedir.

6.6.1. Örgüt Kültürüyle Uyum ve Aidiyet

Bu alanlardan ilki, fraksiyonel liderin örgüt kültürüyle uyum sağlamasıyla ilişkilidir. Fraksiyonel liderlik çalışma modelinde lider, örgütte tam zamanlı olarak yer almadığı için örgütün kültürel kodlarını ve çalışanlar arasındaki ilişki dinamiklerini tam zamanlı bir lider kadar hızlı içselleştiremeyebilir. Bu durum, özellikle güçlü kültürel normlara sahip olan örgütlerde liderin etkililiğini sınırlandırabilir. Gerekli uyum sağlanamadığında, fraksiyonel liderin örgüt üyeleri tarafından dış aktör olarak algılanması, kararlarının örgüt tarafından benimsenmemesi ve liderlik kapasitesinin zayıflaması söz konusu olabilir (Gašić vd., 2024). Esnek çalışma modellerinin çalışan bağlılığı, psikolojik güvenlik ve örgütsel davranış üzerinde yarattığı etkiler dikkate alındığında, fraksiyonel liderlikte örgüt kültürü ile uyumun kendiliğinden oluşmayacağı ve örgüt tarafından bilinçli yönetilmesi gereken bir süreç olduğu söylenebilir (Wu ve Huang, 2024).

6.6.2. Meşruiyet ve İç Paydaş Kabulü

Fraksiyonel liderliğin uygulama güçlüklerinden ikincisi, liderin örgüt içindeki meşruiyeti ve kabul görme düzeyiyle ilişkilidir. Fraksiyonel liderler, örgütte sınırlı zaman dilimlerinde görev aldıkları için, iç paydaşlar tarafından dışarıdan gelen geçici bir uzman ya da danışman gibi algılanabilirler. Bu algı, liderin aldığı kararların etkisini ve çalışanları yönlendirme rolünü zayıflatır. Fraksiyonel bir liderin örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkisi, liderin örgüt içerisindeki meşruiyeti ve kabul görme düzeyi arttıkça güçlenir. Bu nedenle fraksiyonel bir liderin örgüt içindeki konumunun üst yönetim tarafından açık bir şekilde tanıtılması, karar verme yetkisinin örgüt genelinde duyurulması ve çalışanlara liderin ne şekilde çalışacağını anlatılması gerekmektedir. Bu açıdan, liderin meşruiyetinin tanınması ve kabul görmesi, fraksiyonel liderlik modelinin başarısı açısından kritik önem taşımaktadır (Kratzer vd., 2023).

6.6.3. Rol Netliği, Karar Yetkisi ve Hesap Verebilirlik

Fraksiyonel liderlik modelinin üçüncü uygulama güçlüğü, rol netliği, karar yetkisi ve hesap verebilirlik mekanizmalarıyla ilişkilidir. Fraksiyonel liderlik çalışma modelinde lider tam zamanlı olarak örgütte bulunmasa da, liderlik pozisyonunun gerektirdiği stratejik karar alma, yönlendirme ve uygulama süreçlerinde etkili bir aktör olarak konumlanmaktadır. Bu bakımdan fraksiyonel liderin yetki ve sorumluluk sınırlarının tam zamanlı bir liderle ne ölçüde benzeştiği, hangi kararlardan ve süreçlerden hangi zaman dilimlerinde sorumlu olduğu ve hangi çıktılar üzerinden değerlendirileceği konusunda belirsizlik yaratabilir. Bu bağlamda fraksiyonel liderliğin etkililiği rolün netliği, karar yetkisi ve hesap verebilirlik mekanizmalarının açık bir biçimde tanımlanmasına bağlıdır (Kratzer vd., 2024). Bu mekanizmalar açık biçimde tanımlanmadığında fraksiyonel liderin örgüt içindeki etkisi sınırlanabilir, otorite ve rol çatışmaları yaşanabilir ve sorumluluk belirsizliği ortaya çıkabilir (Woods vd., 2020). Literatürde zaman ve görev bağlamında yapılandırılan liderlik rollerinin etkililiğinin, görev, sorumluluk, yetki ve hesap verebilirlik mekanizmalarının açık bir şekilde tanımlanmasıyla mümkün olduğu vurgulanmaktadır (Karlshaus, 2020).

6.6.4. Gizlilik, Çıkar Çatışması ve Bilgi Güvenliği

Fraksiyonel liderlik uygulamasında karşılaşılabilecek dördüncü güçlük, modelin sürdürülebilirliği ve güvenilirliğiyle ilişkilidir. Fraksiyonel liderliğin çoklu örgüt bağlamına sahip olması, liderin farklı örgütlerden edindiği bilgi ve deneyimi ağ etkisi yoluyla örgütler arasında taşıması açısından önemli bir avantajdır. Ancak bu özellik, beraberinde stratejik örgütsel bilgilerin ve ticari sırların güvenliği açısından risk de yaratmaktadır. Ayrıca fraksiyonel

bir liderin birden fazla örgütte aynı zaman diliminde çalışması, aynı sektörde faaliyet gösteren örgütler söz konusu olduğunda çıkar çatışması riskini artırabilir. Bu bakımdan fraksiyonel liderliğin çoklu örgüt bağlamındaki sürdürülebilirliği ve güvenilirliği, gizlilik, çıkar çatışması ve bilgi güvenliği mekanizmalarının etkin bir biçimde yapılandırılmasıyla ilişkilidir. Bu mekanizmaların doğru yapılandırılmaması, güvene dayalı liderlik etkililiğinin azalmasına neden olabilir (Song ve Yu, 2024).

6.6.5. Kriz ve Acil Karar Alma Sürekliliği

Fraksiyonel liderlik uygulamasında karşılaşılabilecek güçlüklerden beşincisi, kriz ve acil karar alma dönemlerinde fraksiyonel liderliğin sürekliliğinin sağlanmasıyla ilişkilidir. Fraksiyonel liderlik, yapılandırılmış zaman dilimlerinde uygulanan bir liderlik modeli olduğu için, liderin örgütte tam zamanlı olarak bulunmaması, kriz ve acil karar alma gerektiren dönemlerde müdahale hızı açısından sınırlılık yaratabilir. Bu nedenle fraksiyonel liderliğin kriz ve acil karar alma dönemlerindeki etkililiği, önceden tanımlanmış karar protokolleri, yetki çerçevesi ve iletişim sürekliliği mekanizmalarının açık bir biçimde belirlenmesine bağlıdır. Bu protokoller oluşturulmadığında, fraksiyonel liderin kriz ve acil karar alma dönemlerinde nasıl devreye gireceği ve hangi paydaşlarla nasıl iletişime geçeceği belirsizleşebilir. Bu durum fraksiyonel liderliğin etkililiğini zayıflatabilir (Fisher vd., 2024). Geçici liderlik literatürü, liderlik boşluklarının örgütler için önemli belirsizlikler yarattığını vurgulamaktadır. Fraksiyonel liderlik geçici liderlikten farklı bir model olmakla birlikte, kriz ve acil karar alma dönemlerinde benzer biçimde karar sürekliliği ve yetki netliği ihtiyacı doğurabilir (Langan ve Deuschel, 2025). Bu nedenle fraksiyonel liderlik uygulamasında kriz ve acil karar alma protokollerinin ve bu durumlardaki yetki çerçevesinin önceden tanımlanmaması, liderlik etkinliğini azaltabilir.

Bu güçlükler birlikte değerlendirildiğinde, fraksiyonel liderliğin başarısının yalnızca liderin sahip olduğu deneyim ve uzmanlık kapasitesiyle açıklanamayacağı görülmektedir. Modelin örgüte stratejik katkı sunabilmesi, fraksiyonel liderlik rolünün örgütte nasıl yapılandırıldığına, liderin örgüt içindeki meşruiyetine, karar alma yetkisinin açıklığına, bilgi güvenliği mekanizmalarının etkinliğine ve kriz dönemlerinde karar alma sürekliliğinin nasıl sağlandığına bağlıdır. Dolayısıyla fraksiyonel liderlik, sadece esnek ve maliyet etkin bir liderlik kapasitesine erişim modeli değil, dikkatle tasarlanması ve risk alanlarının doğru anlaşılması gereken stratejik bir liderlik uygulamasıdır. Bu nedenle gelecekte yapılacak ampirik çalışmalarda, fraksiyonel liderliğin örgütsel çıktıları kadar bu çıktıları güçlendiren ya da sınırlayan etki koşullarının da birlikte sınanması gerekmektedir.

7. KAVRAMIN TÜRKÇE LİTERATÜRDE KONUMLANDIRILMASI VE TERİMSEL TARTIŞMA

Fraksiyonel liderlik kavramının Türkçe literatürde nasıl konumlandırılacağı sadece terminolojik bir tercih meselesi değildir. Kavramın Türkçeye doğru şekilde kazandırılması, dilbilimsel tutarlılık ve uluslararası literatürle uyum açısından önemli bir tartışma alanıdır.

Öncelikle kavramın, ifade ettiği olguyu doğru tanımlamak gerekir. Modelin doğası gereği fraksiyonel liderlik, zaman ve örgütsel bağlamlarda “belirli zamanlarda liderlik faaliyetleri yürütmeyi” ifade etmektedir. Bu bağlamda “fractional leadership,” Türkçeye “kısmi zamanlı liderlik”, “parçalı liderlik” veya “dönemsel liderlik” gibi ifadelerle çevrilebilmektedir. Ancak kavramın özünü yansıtmaktan uzak olan bu ifadeler, aynı zamanda ilgili kanunlarda belirtilen çalışma şekilleriyle de çakışarak geçerliliğini yitirmektedir. “Kısmi zamanlı” ve “dönemsel” betimlemeleri Türk İş Kanunu’nda belirli istihdam şekillerini tanımlamak için kullanılan teknik terimlerdir. Türkiye Cumhuriyeti mevzuatında yer alan 2003 tarihli 4857 sayılı İş Kanunu’nun 13’üncü maddesinde yer alan bu tür kavramlar, daha çok çalışma süresi ve sözleşme biçimi ile ilişkilidir (İş Kanunu, 2003, m. 13). Ancak fraksiyonel liderlik, yalnızca

çalışma süresinin azalmasıyla ilgili bir model olmanın ötesinde, liderlik kapasitesinin bağımsız ve yetkin bir lider tarafından üstlenilerek, çoklu örgüt bağlamında değer üretimi ve yönetimi sorumluluğuyla ilişkilidir. Bu nedenle söz konusu Türkçe karşılıklar, hem kavramın ifade ettiği olguyu doğru aktarmamakta, hem de modelin doğasını “eksik istihdam” veya “yarım zamanlı çalışan” statüleriyle hatalı bir çerçeveye sıkıştırmaktadır.

Kavramın Türkçeleştirilmesine yönelik diğer bir yaklaşım ise Türk dilbilimi ile yakından ilişkilidir. Yeni kavramların Türkçede karşılık bulması ve kavramların Türkçeleştirilmesi için sıklıkla kullanılan temel yöntemler arasında, ödünçleme ve örnekseme gelmektedir. Türkçenin sözcük türetme ve sözcük varlığını zenginleştirmeye yönelik yöntemleri inceleyen çalışmalar, sadece dilin temel özelliği olan sondan eklenen yapım ekleri aracılığıyla sözcük üretilmesi yöntemiyle değil, aynı zamanda mevcut yabancı yapıların Türkçenin dilbilgisel unsurlarına benzetilmek suretiyle de Türkçeye yeni kavramların kazandırıldığını ortaya koymaktadır. Bu açıdan, özellikle farklı dillerde ortaya çıkmış kavram ve olguların, “yabancı kelimelerin ödünç alınıp örneksenmesi yöntemi” ile Türkçeleştirilmesi, temel sözcük üretimi yöntemleri arasında önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan “leader” sözcüğünün Türkçeye “lider” olarak kazandırılmasından yola çıkarak, “fractional” sözcüğünün de “fraksiyonel” olarak Türkçeye kazandırılması, Türkçenin dilbilimsel özellikleri dahilinde, yapısal sözcük üretimi mantığı çerçevesinde doğru bir yaklaşım olacaktır (Alibekiroğlu, 2017).

Son olarak, kavramın Türkçede özgün formuna yakın bir şekilde kullanılması, sadece dilbilimsel değil, aynı zamanda stratejik bir gerekliliktir. Günümüzün çevik, hızla değişen, dijitalleşmiş ve küreselleşmiş iş dünyasında belirli kavramları özgün formunda ya da özgün formuna yakın kullanmak, yerel iş dünyası dinamiklerinin de küresel rekabet ortamında yer alabilmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, liderlik ve örgüt kuramlarına ilişkin kavramların büyük oranda İngilizce literatürden üretilmesini de göz önüne alarak, bu kavramların yerel dilbilimi unsurlarına uygun olarak aşırı derecede dönüştürülmesi, rekabet dezavantajı yaratmakta ve mesleki genişleme fırsatlarını engellemektedir. Ek olarak, ortak olgulara farklı dillerde yaratılan yerel kavram karşılıkları, zamanla anlam kaymasına maruz kalarak, hem akademik hem de pratik açıdan belirsizliklere neden olabilmektedir. Bu nedenle fraksiyonel liderlik kavramının, özgün formuna yakın bir şekilde Türkçeleştirilmesi, sadece bir dilbilimsel yöntem uygulaması değil, bir kavramın yerelleştirilmesine rağmen küresel literatürle bağ kurmasına da olanak tanıyan bilinçli bir tercihtir. Bu bağlamda “fractional leadership” kavramının Türkçeye “fraksiyonel liderlik” olarak kazandırılması rastlantısal bir tercih olmanın ötesinde, bilinçli bir dilbilimsel ve kavramsal konumlandırmadır.

8. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yeni bir liderlik uygulaması olan fraksiyonel liderlik, literatürde tek bir kuramsal arka plana sahip olmayan, birden fazla kuramın bütünleşmesiyle açıklanabilen bir liderlik yaklaşımıdır. Bu açıdan çalışma, fraksiyonel liderliği yalnızca betimleyici bir kavram olarak ele almakla sınırlı kalmamış, farklı kuramsal arka planlar açısından inceleyerek, liderliğin değişen çalışma modelleri bağlamında yeniden tartışılmasına katkı sunmuştur. Bu bağlamda bu çalışmada fraksiyonel liderliğin uygulama modelini açıklamak üzere kaynak temelli yaklaşım, dinamik yetenekler, durumsal liderlik kuramı ve ağ kuramı perspektifleri incelenmiştir. Fraksiyonel liderlik yaklaşımı, söz konusu kuramsal perspektiflerin güncel örgütsel çalışma modelleri bağlamında yeniden yorumlanmasına imkân tanımaktadır.

Bu bağlamda fraksiyonel liderlik, kaynak temelli yaklaşımın stratejik kaynaklara erişim ve kaynak kullanım etkinliği vurgusunu, liderlik kapasitesinin yapılandırılmış zaman dilimlerinde örgüte kazandırılması bakımından yeniden değerlendirmeye olanak sağlamıştır. Bu yönüyle fraksiyonel liderlik, liderlik kapasitesinin yalnızca örgüt içinde sahip olunan bir kaynak değil, örgüt dışından erişilebilen stratejik bir kapasite olarak da değerlendirilebileceğini

göstermektedir. Benzer şekilde, fraksiyonel liderlerin farklı bağlamlardan edindikleri bilgi ve deneyimleri örgütlere taşıması, dinamik yetenekler yaklaşımında vurgulanan çevresel değişimi algılama, fırsatları değerlendirme ve yeniden yapılanma kapasitesiyle ilişkilendirilebilir. Durumsal liderlik kuramı açısından değerlendirildiğinde, fraksiyonel liderlik çalışma modeli, liderlik davranışının farklı örgütsel bağlamlara göre yeniden yapılandırılabilmesine ilişkin güncel bir uygulama alanı sunmaktadır. Ağ kuramı açısından ise fraksiyonel liderlik, çoklu örgüt bağlamında bilgi, deneyim ve uygulama transferinin nasıl gerçekleşebileceğini açıklamak için işlevsel bir çerçeve sunmaktadır.

Bununla birlikte, fraksiyonel liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin sadece stratejik fayda üreten bir bakış açısıyla değerlendirilmemesi gerekmektedir. Modelin stratejik esneklik, maliyet etkinliği, bilgi transferi becerisi, inovasyon kapasitesi ve örgütsel çeviklik sağlama gibi katkıları, liderin rol alacağı örgütün sahip olduğu yapısal, yönetsel ve ilişkisel koşullara bağlı olarak güçlenmekte ya da sınırlanabilmektedir. Bu bağlamda fraksiyonel bir liderin bir örgüt içindeki meşruiyeti, çalışanlar tarafından kabul görmesi, örgüt kültürüyle uyumu, rol netliği, karar yetkisi, hesap verebilirlik mekanizmalarının varlığı, gizlilik ve bilgi güvenliğinin sağlanmış olması ve kriz dönemlerindeki karar alma süreçlerinin doğru tanımlanmış olması, modelin etkililiğini doğrudan etkileyen koşullar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla fraksiyonel liderliğin başarısı yalnızca liderin sahip olduğu uzmanlık ve deneyime değil, örgütün kurumsal yönetim kapasitesi ve örgütün bu liderlik biçimine verdiği tepkiyle de ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, fraksiyonel liderliği kavramsal olarak açıklamanın yanı sıra, uygulama alanları ve gelecekte yapılacak araştırmalar için kuramsal bir başlangıç çerçevesi sunmaktadır. Gelecekte yapılacak ampirik çalışmalar için uluslararası literatürdeki çalışmalar incelenerek fraksiyonel liderliğin yarattığı etki bağlamında çıktı boyutları tanımlanmış ve sınanabilir önermeler geliştirilmiştir. Çalışma, fraksiyonel liderlik literatüründeki kavramsal dağınıklığı azaltmaya yönelik bütüncül bir çerçeve sunmakta ve farklı kuramsal arka planlardan yararlanarak modelin olası örgütsel çıktılarla nasıl ilişkilendirilebileceğini tartışmaktadır. Bu yönüyle fraksiyonel liderlik, hem kavramsal hem de uygulamalı boyutlarıyla ele alınarak yönetim alanındaki güncel çalışma modelleri açısından tartışmaya açılmaktadır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma, kavramsal ve kuramsal bir inceleme olarak tasarlandığı için fraksiyonel liderliğin örgütsel çıktıları üzerindeki etkilerine ilişkin ampirik veri sunmamaktadır. İkinci olarak fraksiyonel liderlik literatürü henüz gelişmekte olan bir alan olduğu için doğrudan kavrama odaklanan akademik çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle çalışmada, fraksiyonel liderliği açıklamak için yakın literatür alanlarından ve ilişkili kuramsal yaklaşımlardan yararlanılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, bu çalışmada geliştirilen önermelerin farklı sektörlerde, farklı örgüt büyüklüklerinde ve farklı örgüt kültürü bağlamlarında ampirik olarak sınanması önerilmektedir. Özellikle fraksiyonel liderliğin çalışan kabulü, örgütsel güven, bilgi güvenliği, karar alma sürekliliği, inovasyon kapasitesi ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerinin nicel ve nitel araştırma tasarımlarıyla incelenmesi, kavramın kuramsal gelişimine katkı sağlayacaktır.

Günümüz iş yaşamının sürekli ve hızla değişen yönetim ihtiyaçlarına bir alternatif olarak doğan, ancak kısa zamanda küresel anlamda talep gören fraksiyonel liderlik çalışma modelini ele alan bu çalışma, çoğunlukla geleneksel liderlik yaklaşımlarının tercih edildiği Türk işletme yönetimi uygulamalarına ve Türkçe yönetim ve organizasyon literatürüne yeni nesil bir liderlik çalışma modelini tanıtmaktadır. Yeni nesil bir istihdam modeli olmanın ötesinde, fraksiyonel liderliğin liderlik kapasitesine erişim, örgütsel esneklik ve stratejik yönetim açısından nasıl konumlandırılabilirliğini tartışan bu çalışma, liderliğin değişen dinamik doğasına ilişkin kavramsal bir değerlendirme sunmaktadır.

Finansal Destek: *Yazarlar bu makalenin araştırma, yazarlık ve/ veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.*

Financial Support: *The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.*

Çıkar Çatışmaları: *Yazar(lar) bu makaleyle ilgili herhangi bir akademik, finansal, ticari veya kişisel çıkar çatışması olmadığını beyan eder. Bu çalışmanın hazırlanması sırasında sonuçları etkileyebilecek herhangi bir destek alınmamıştır.*

Conflicts of Interest: *The author(s) declare that there is no academic, financial, commercial, or personal conflict of interest related to this article. No support that could influence the results was received during the preparation of this study.*

Teşekkürler: *Yazarların beyan edecek herhangi bir teşekkürü yoktur.*

Acknowledgments: *The authors have no acknowledgments to declare.*

Yazar Katkıları: *Kavramsallaştırma: [KÇ], Metodoloji ve Yazılım: [KÇ], Doğrulama: [KÇ], Biçimsel Analiz: [KÇ], Araştırma: [KÇ], Kaynaklar ve Veri Derleme: [KÇ], Yazma – Orijinal Taslak Hazırlama, İnceleme ve Düzenleme: [KÇ]. Tüm yazarlar makalenin son halini okumuş ve kabul etmiştir.*

Author Contributions: *Conceptualization: [KÇ], Methodology ve Software: [KÇ], Validation: [KÇ], Formal Analysis: [KÇ], Investigation: [KÇ], Resources ve Data Curation: [KÇ], Writing – Original Draft Preparation, Review ve Editing: [KÇ], All authors have read and agreed to the final version of the manuscript.*

Etik Onay: *Bu çalışma insan katılımcıları, hayvanları veya herhangi bir kişisel veriyi içermemektedir. Bu nedenle etik kurul onayı gerekmemiştir.*

Ethical Approval: *This study does not involve human participants, animals, or any personal data. Therefore, ethical approval was not required.*

Bilgilendirilmiş Onam: *Bu çalışma insan katılımcılar, anket veya deneysel veri toplama süreçleri içermediğinden bilgilendirilmiş onam alınmasını gerektirmemektedir.*

Informed Consent: *Not applicable. This study does not involve human participants, surveys, or experimental data collection; therefore, informed consent was not required.*

Veri Erişilebilirliği Beyanı: *Bu çalışmanın bulgularını destekleyen veriler, talep üzerine ilgili yazardan temin edilebilir.*

Data Availability Statement: *The data that support the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.*

KAYNAKÇA

Alibekiroğlu, S. (2017). Türkçenin Sözcük Türetme Yolları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 35–46. <https://doi.org/10.21547/jss.283259>

Aslam, S., Saleem, A., Kumar, T., & Parveen, K. (2022). New normal: Emergence of situational leadership during COVID-19 and its impact on work motivation and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 919941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919941>

Bangert, J., Johnson, E. S., Myers, L. A., & Schmardebeck, R. (2022). The determinants and consequences of interim CFO appointments. *SSRN*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4000780>

Banks, G. C., Dionne, S. D., Schmid Mast, M., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101634. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bhandari, K. R., Ranta, M., & Salo, J. (2022). The resource-based view, stakeholder capitalism, ESG, and sustainable competitive advantage: The firm's embeddedness into ecology, society, and governance. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1525–1537. <https://doi.org/10.1002/bse.2967>

Fisher, J., Newman, A., & Sendjaya, S. (2024). Interim leadership: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 150, 103974. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103974>

Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Strugar Jelača, M., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The key role of employee commitment in the relationship between flexible work arrangements and employee behavior. *Sustainability*, 16(22), 10067. <https://doi.org/10.3390/su162210067>

Hubbart, J. A. (2023). Organizational

change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>

Inkson, K., Heising, A., & Rousseau, D. M. (2001). The interim manager: Prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726701543001>

İş Kanunu (2003). T.C. Resmî Gazete, 25134, 10 Haziran 2003. Erişim linki: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

Joseph, J., & Sengul, M. (2024). Organization Design: Current Insights and Future Research Directions. *Journal of Management*, 51(1). <https://doi.org/10.1177/01492063241271242>

Karlshaus, A. (2020). Implementing part-time leadership as instrument for sustainable HR management. *International Journal of Corporate Soc Responsibility*, 5, 9. <https://doi.org/10.1186/s40991-020-00053-3>

Kalso, R. (2024). Network theory. *Research Starters. EBSCO Research*. <https://www.ebsco.com/research-starters/physics/network-theory>

Kratzer, S., Drechsler, A., Westner, M., & Strahringer, S. (2022). The fractional CIO in SMEs: Conceptualization and research agenda. *Information Systems and e-Business Management*, 20(3), 581–611. <https://doi.org/10.1007/s10257-022-00557-4>

Kratzer, S., Westner, M., & Strahringer, S. (2023). Factors for Fractional CIO engagement success. *Information & Management*, 60(5), 103793. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103793>

Kratzer, S., Westner, M., & Strahringer, S. (2024). Traction with fraction: Strategic IS management in SMEs through Fractional CIOs. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(1), 2. <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol12/iss1/2>

Langan, R., & Deuschel, N. (2025). Internal disruption: Examining the relationship between interim CEO successions and executive turnover. *Corporate Governance: An International Review*, 33(5), 1009–1023. <https://doi.org/10.1111/corg.12634>

- Liang, Y., Lee, M. J., & Jung, J. S. (2022). Dynamic capabilities and an ESG strategy for sustainable management performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 887776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887776>
- Malka, S. C., MacLennan, H., & Noble, D. H. (2025). Unpacking the organizational commitment of fractional employees: The case of the C-suite executive. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.5628794>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- OECD (2024). Promoting better career choices for longer working lives: Stepping up not stepping out, ageing and employment policies. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/1ef9a0d0-en>
- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The role of situational leadership on job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 896539. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Rousseau, D. M., & Ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
- Rubin, V., & Ohlsson, J. (2022). The interim manager – a catalyst for organizational learning? *The Learning Organization: An International Journal*, 29(4), 377–391. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2021-0133>
- Shvindina, H., Balahurovska, I., & Heiets, I. (2022). Network leadership theory: A new research agenda. *Business Ethics and Leadership*, 6(1), 25–32. [https://doi.org/10.21272/bel.6\(1\).25-32.2022](https://doi.org/10.21272/bel.6(1).25-32.2022)
- Skowron-Mielnik, B., & Sobiecki, G. (2024). Knowledge transfer in interim management projects. *Engineering Management in Production and Services*, 16(1), 48–64. <https://doi.org/10.2478/emj-2024-0004>
- So, M., & Teckchandani, A. (2023). A fraction of an executive: New ways to save and compete. *Journal of Business Strategy*, 44(4), 211–218. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2022-0024>
- Song, C., & Yu, K. (2024). Knowledge sharing and knowledge protection: An investigation of interorganizational collaboration in China. *Knowledge and Process Management*, 31(2), 140–156. <https://doi.org/10.1002/kpm.1769>
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Heaton, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy. *California Management Review, Forthcoming*, Tuck School of Business Working Paper No. 2771245. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2771245>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Wang, L., Müller, R., & Zhu, F. (2023). Network governance for interorganizational temporary organizations: A systematic literature review and research agenda. *Project Management Journal*, 54(1), 35–51. <https://doi.org/10.1177/87569728221125924>
- Woods, S. A., Diprose, N., Murphy-Diprose, M., & Thomas, G. (2020). Effective interim leadership and management: Development of a cyclical model of interim assignments. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 173–190. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2019-0094>
- Wu, D., & Huang, J. L. (2024). Gig work and gig workers: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 183–208. <https://doi.org/10.1002/job.2775>
- Zhang, J., Chen, Y., Li, Q., & Li, Y. (2023). A review of dynamic capabilities evolution—based on organisational routines, entrepreneurship and improvisational capabilities perspectives. *Journal of Business Research*, 168, 114