

Dağıtımçı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik

İbrahim Halil KAYRAL

TÜSEB- Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü, Ankara.
ikayral@gmail.com

ÖZET: Günümüz teknolojisinde geline aşama sosyal, ekonomik ve teknik düzeyde farklı ağların kurulmasına, günlük yaşamda ortaya konulan çalışmaların bu ağlar sayesinde daha çok etkileşim içinde gerçekleştirilmesine imkân tanımaktadır. Çalışmada; içinde bulunduğumuz bu ağlarda nasıl bir liderlik anlayışının geçerli olabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu arayışta hem bütünden parçaya (yukarıdan aşağı) hem de parçadan bütüne (aşağıdan yukarı) farklı birimlerin liderlik edebilme potansiyelleri sorgulanmaktadır. Ele alınan kapsamda öncelikle, *nasıl bir dünyada yaşıyoruz?* sorusu “kompleks adaptif sistemler teorisi” ve “ağ teorisi” ile ortaya konulmakta ve ardından bu altyapıda farklı liderlik yaklaşımları incelenmektedir. Çalışmada, mevcut yapıda en küçük (mikro) birim olarak “bireyin” içinde yer aldığı (makro) bütüne etki etme gücü, dağıtımçı liderlik ve karmaşık sistemlerde liderlik teorileri ile değerlendirilmektedir. Ağ içindeki her bir birimin (örneğin bireyin) ait olduğu sosyal yapıyı (örneğin işletmesini) etkilemesinin ve hatta (yönetici olmadığı durumlarda da) bu bütüne liderlik etmesinin mümkün olup olmadığı tartışılmaya çalışılmaktadır. Sonuç olarak çalışmada, bütün içinde en küçük birim olan “bireyin” potansiyelini kullanabilmesi için bir başlangıç noktası olarak “öz liderlik teorisi” önerilmekte ve teori genel hatları ile incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Karmaşıklık Teorisi; Dağıtımçı Liderlik; Karmaşık Adaptif Sistemler; Karmaşık Sistemlerde Liderlik; Öz Liderlik

JEL Kodu: M12, M20, M54

Leadership from Macro to Micro in the Context of Distributed Leadership, Complex Systems Leadership and Self Leadership Theories

ABSTRACT: Today's technology permits the establishment of different networks at social, economic and technical level, and achievement of the works within greater interaction through these networks in daily life. In this study; it is emphasized on understanding of how leadership focuses on these networks we are in. In this quest, leading potential of the different units is questioned from whole to part (top to down) as well as part to whole (down to up). In this context, first of all question of “how a world we live in?” is introduced in the scope of “complex adaptive systems theory” and “network theory”, and then different leadership approaches examined within this structure. In the study, potential of individual to influence the whole as a smallest (micro) unit is evaluated with distributed leadership and complex systems leadership theory. Also, it is discussed whether it is possible to influence for each unit (eg. individual) in the network to the whole (eg. firm), and even whether (although not an administrator) leading to this whole is possible. Finally, in order to use potential of individual as smallest unit, “self-leadership theory” is proposed as a starting point and analyzed in general terms in the study.

Keywords: Complexity Theory; Distributed Leadership; Complex Adaptive Systems; Complex Systems Leadership; Self-Leadership

JEL Code: M12, M20, M54

1.Giriş

Eski ABD Başkanı Clinton, Devlet Başkanlığından sonraki dönemde bütçe ve yapılacak işlerle ilgilenmekten daha önemli olduğunu düşündüğü şu soruyu soruyor; “... iyi niyetimizin gerçek bir değişime dönüşmesi için etkimizi nasıl geniş bir alana yayabiliriz?” (Seidman, 2013). Cümleyi

incelediğimizde, kullanılan üç anahtar kavramın aslında yaşantımızda her birimizin çabasını özetlediğini görüyoruz; *iyi niyet, değişim yaratmak ve etki etmek*.

İster iş yaşantımızda olsun, ister günlük yaşantımızda olsun; karşılaştığımız sorunları eleştiriyor, işlerin daha iyi yapılması için iyi niyetle önerilerde bulunuyoruz. Ancak iş, hayalini kurduğumuz değişimin gerçekleşmesine geldiğinde, okyanusta bir damla olduğumuz düşüncesiyle hayallerimizi oracıkta bırakıyoruz.

Peki, gerçekten okyanusta bir damla, daha iyisi için gerekli dalgayı yaratma gücüne gerçekten sahip değil midir? İçinde yaşadığımız dünyada o damla ile hayalini kurduğumuz dev dalga arasında nasıl bir etkileşim var?

2.Nasıl Bir Dünyada Yaşıyoruz?

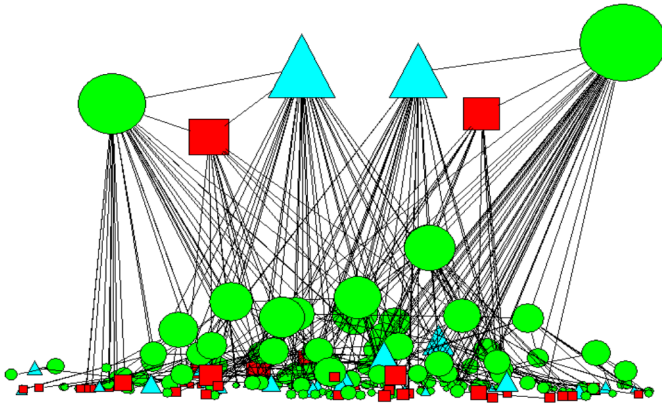
21. Yüzyılda teknolojik imkânlar sayesinde geldiğimiz nokta düşünüldüğünde artık birbirimizle daha bağlantılı bir dünyada yaşadığımızı görüyoruz. Bu bağlantı hem daha hızlı ve kolay ulaşım imkânları sayesinde mesafelerin kısalması, hem de internet sayesinde iletişim olanaklarının artması ile her geçen gün daha çok güçleniyor.

2.1Ağ Teorisi

Birbiri ile her geçen gün daha "bağlantılı" ilişkiler içinde farklı birimler ve bu birimlerin birbirleriyle kurduğu ilişkiler (sosyal) ağ teorisi ile daha anlaşılır şekilde açıklanabilmektedir. Sosyal ağ, aktörler (birimler) ve bu aktörler arası ilişkilerden oluşan bir düzen olarak açıklanmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994). Bu aktörler; bireyler, gruplar, örgütler ya da topluluklar olabilmektedir. Aynı şekilde aktörler arası ilişkiler ya da bağlantılar birey-birey arasında kurulabileceği gibi kişi-örgüt, örgüt-örgüt ya da topluluklar arasında da kurulabilmektedir.

Ağ içinde yer alan birimler arası bağlar farklı şekillerde kurulabilmektedir. Bunlar; iletişim bağları (kim kiminle konuşuyor, kim kime bilgi, tavsiye veriyor vb.), formal bağlar (kim kime rapor veriyor), duygusal bağlar (kim kimden hoşlanıyor, kim kime güveniyor), malzeme ya da iş akış bağları (kim kime para veriyor, kaynak sağlıyor), yakınlık bağları (kim kiminle mekânsal ya da elektronik olarak yakın), zihinsel yakınlık (kim kimi tanıyor) olarak sıralanabilir. Tabi burada sıralanan ağlar çoklu olarak kurulmakta, yani ağda yer alan birimler birden çok birimle birden çok bağ kurmaktadır ve bu bağlar güçlü ya da zayıf olarak kurulabilmektedir. (Katz vd.2004, Granovetter, 1982).

Şekil 1. Formal Ağ Örneği



*Üçgen: Üniversiteler, Kare: Hastaneler ve Araştırma Enstitüleri, Daire: Şirketler Bağlar: Stratejik İşbirlikleridir. (Powell vd. 2007, internet erişimi: <http://www.oecd.org/sti/inno/41858618.pdf>)

Ağ teorisi ile ele aldığımızda günümüz dünyasında ortaya çıkan bu yapı, işletmelerin müşterileri, tedarikçileri, hissedarları ve diğer tüm paydaşları ile yöneticilerin çalışanları, çalışanların hem yöneticileri hem de müşterileri ile ilişkilerini etkiliyor ve farklılaştırıyor. Örneğin bu ağların, hem yeni mesleki ihtiyaçlara karşılık olarak, hem de örgüt içinde farklı ihtiyaçların ortaya çıkmasına bağlı olarak farklı statüler yarattığı (Podolny,1993), düşüncelere ve faaliyetlere ilham kaynağı olduğu (Mizruchi,1992), bireyler için farklı topluluklar oluşturmaya imkân sağladığı (Putnam,2000) ve farklı ağ formlarının klasik hiyerarşik yapılar yerine bir alternatif olduğu (Powell,1990) savunulmaktadır.

Bu alternatifler ya da farklılıklar, Sanayi Devriminden sonra ortaya çıkan Bilgi Çağının yarattığı yenedünya düzeni olarak da özetlenebilmektedir.

2.2.Kompleks Adaptif Sistemler Teorisi

Dünya değiştikçe bu durum; örgüt, liderlik ve motivasyon teorilerinin de farklı şekillerde yeniden ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu teorilerden bir tanesi Karmaşıklık Teorisi (Complexity Theory) ya da Kompleks Adaptif Sistemler Teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuantum fiziği çalışmaları kapsamında atom altı parçacıklar/partiküller üzerinde yapılan araştırmalarda, bu partiküllerin bir sebep sonuç ilişkisinde hareket etmedikleri daha çok farklı kurallar seti içerisinde hareket ettikleri bulunmuştur. Bu buluşun ardından farklı alanlarda çalışan araştırmacılar birçok olguyu karmaşıklık teorisi olarak bilinen bu fenomen ile açıklamaya başlamışlardır (The Health Foundation,2010).

1970'lerde çalışmalarına başlanan karmaşıklık kavramı, New Mexico düşünce kuruluşu Santa Fe Enstitüsü ile "Kompleks Adaptif Sistemler" olarak ele alınıp üzerinde daha detaylı durulmaya başlanmıştır (The Health Foundation,2010; Sayğan, 2014). Teori, olaylar ve olgular dünyasını farklı bir bakış açısıyla ele almamızı sağlamakta böylece günlük sorunlarımızı ya da amaçlarımızı farklı şekillerde değerlendirmemize olanak tanımaktadır.

Bilgi çağının en önemli getiri ya da sorunlarından bir tanesi "sürekli değişimdir". Değişim, direnç gösterildiği takdirde sorunları, uyum gösterildiği takdirde fırsatları içinde barındıran bir kavramdır. Bu teoriye göre sistemler açık sistemlerdir ve tıpkı canlı organizmalar gibi diğer sistemler ile sürekli etkileşim halindedir, bu açıdan Kompleks Adaptif Sistemlerde "değişim" vazgeçilmez bir unsur olarak ele alınmaktadır (Hazy ve Uhl-Bien .2012, Sayğan, 2014)

Karmaşıklık teorisi, örgütsel sistemler temelinde şekillenen ve odağında, kapalı, düzenli davranışları olan sistemler olan genel sistem anlayışında önemli bir sıçrama sağlamıştır. Teori, sistemleri dağınık ve açık sistemler olarak ele almaktadır.

Bu teorinin savunucularına göre geleneksel yaklaşım, olayları ve olguları Newton mekaniği bakış açısıyla basit doğrusal sebep sonuç ilişkileri ile ele almaktadır. Ele alınan konular, bir makine ve makinenin parçaları gibi değerlendirmekte, eğer parçalar doğru anlaşılırsa bütünün de anlaşılacağı düşünülmektedir. Ancak insan ya da örgüt davranışları, ekosistemler, bağışıklık sistemi gibi birçok olgunun bu tarz bir mekanik kapalı sistem yaklaşımı içinde tahmin edilemediği ve yeni bir bakışa ihtiyaç duyulduğu, birçok analist ve planlamacı tarafından öne sürülmektedir (The Health Foundation,2010).

Kompleks adaptif sistem teorisi, tüm sistem ve alt sistemleri canlı organizmalara benzetmektedir. Bu sistemler açık sistemlerdir. İlişkide buldukları diğer tüm sistemler ile sürekli bir alışveriş halindedirler ve sürekli bir denge durumu söz konusu değildir (Beyan vd., 2007).

Kompleks adaptif sistemler, basit ve temel prensiplere sahip çıktıkların aniden ortaya çıkan karmaşıklıklara bağlı olarak zamanla çok farklı unsuru ve çok sayıda ilişkiyi gerektirmesi sonucunda karmaşık ve farklı yapılara dönüştüğü durumlarda görülmektedir (Dodder ve Dare, 2000).

Dinamik bir ağdan oluşan kompleks adaptif sistemler; birbirleri ile paralel şekilde hareket eden, diğerleri ile aynı şekilde sürekli reaksiyon gösteren faktörlerden(mikro) oluşmaktadır. Bu şekilde kurulan ağ, sonuçta davranışları ve tüm ağı bir bütün olarak (makro) etkilemektedir (Holland, 1992).

Burada ifade edilen faktörler; bir kişi, bir hücre, bir örgüt, bir topluluk ya da diğer herhangi bir "birim" olabilir. Önemli olan; bu birimlerin, birbirine bağlı ya da birbirleri ile ilişki içinde olmaları dolayısı ile birbirleriyle uyum sağlayan (adaptif) ve bir "bütünün" ya da "sistemin" parçaları olmalarıdır. Bu birimler sahip oldukları bilgi ya da içinde buldukları durum ve şartlara göre davranış göstermektedirler. Hücredeki bir eleman ya da yönetici, ağ içindeki diğer ajanın bireysel hareketini kontrol edemez ve ajanlar önceden tahmin edilemez hareketlerde bulunabilirler (Waldrop, 1994).

Kompleks adaptif sistemlerde, sistemde yer alan birimlerin önceden tahmin edilemez davranışları dolayısı ile öngörülemezlik hâkimdir. Sistem, açık sistemler olarak ele alınmakta, sisteme yapılacak en küçük müdahaleler ya da sistemdeki çok küçük girdiler, birimler arası bağlantılar, karşılıklı etkileşim ve birimlerin adaptif olmasından dolayı tüm sistemin davranışında büyük değişikliklere yol açabilmektedir. Bu durum Lorenz tarafından ifade edilen "Kelebek Etkisi" ile özetlenmektedir (Lorenz, 2000).

Ancak burada altı çizilmesi gereken nokta; kompleks adaptif sistemler teorisinin, Lorenz'in kelebek etkisinin dayandığı matematiksel bulgulara dayanan kaos teorisinden farklı olmasıdır (The Health Foundation,2010). Kaos teorisinde kurallar ve tekrarlamalar söz konusu iken karmaşık sistemler uyum sağlama özelliğine sahiptir. Uyum sağlama, karmaşık sistemleri tekrarlardan uzaklaştırmaktadır (Sayğan, 2014). Sistemler, denge halinden kaos durumuna kadar uzanan bir yelpaze içerisinde yer almaktadır. Teori, sistem için en üretken durumun maksimum çeşitlilik ve yaratıcılığın var olduğu kaos eşiğinde oluştuğunu savunmaktadır (Kauffman, 1995).

“Kaos eşiği”, hem dengeden uzaklaşan sistemde bir süre sonra düzensizlikten yeni bir düzenin oluşmasını, hem de oluşan düzenin yeni bir düzensizliğe yol açabileceğini ifade etmektedir (Mitleton-Kelly, 2003,Sayğan, 2014).

Kompleks adaptif sistemlerin bir diğer önemli özelliği ise sistemin, herhangi bir hiyerarşik komuta ya da dışsal müdahale olmaksızın "aniden ortaya çıkan" veya "kendi kendini organize eden" davranışlar sergilemesidir (Goldstein,2007;The Health Foundation,2010). Teoriye göre önemli olan birimlerin oluşturduğu bütündür ve bu bütün, birimlerin toplamından farklı, fazla ve tahmin edilemeyen bir değer ifade etmektedir. “Aniden ortaya çıkış” birimlerden ziyade bütünle ilişkilidir ve hem birimin hem de bütün olarak sistemin davranışlarında değişikliğe yol açmaktadır (The Health Foundation,2010;Sayğan, 2014).

Karmaşık sistemler, çok sayıda ve birbiri ile ilişkili iç içe sistemden oluşmaktadır. Bu sistemler arasında sürekli evrimleşen çift taraflı etkileşimler söz konusudur. Bir diğer ifade ile çevrenin örgütünü etkilemesi, örgütün de çevre üzerinde değişikliklere neden olduğu söylenmektedir. Dolayısıyla evrimleşme bir geri bildirim yaklaşımıdır. Çünkü birlikte evrimleşen unsurların biri diğerini etkilerken; etkilenen unsur da etkileyeni etkilemektedir (Beyan vd.2007, The Health Foundation,2010, Sayğan, 2014).

Fizik, kimya, biyoloji, bilgisayar simülasyonları, antropoloji ve matematik vb. gibi, "karmaşık sistemleri" konu alan birçok farklı bilim dalı yer almaktadır. (Sayğan, 2014, McMillan, 2004). Gerçekten tüm bu bilim dalları açısından çevremizi gözlemlediğimizde, insan bedeninden, bitkilere, bilgisayar sistemlerinden, moleküllerin işleyişine kadar birçok sistemin birbirleri ile ilişkili ve çok sayıda alt sistemden oluştuğu görülmektedir (Beyan vd.2007). Teorinin, örneğin sağlık bakım işletmeleri gibi karmaşık yapıdaki örgütleri ele alırken yararlı bir bakış açısı sağlayacağı da düşünülmektedir. (Beyan vd.2007; The Health Foundation,2010).

3.Nasıl Bir Liderlik?

Yukarıda ele alınan koşullar altında günümüz dünyası; daha hızlı, daha esnek, karmaşıklığı yönetebilen, değişikliklere daha çabuk uyum sağlayabilen yapıları ve anlayışları gerekli kılmaktadır. Dönüşüm ve uyum sadece örgütsel yapıda değil, bireysel ve mental anlamda da gereklidir.

Örgüt yapısı içinde değerlendirdiğimizde, farklı kademelerde görev alan çalışanların da daha demokratik ve özgür bir dünyada, çalıştıkları örgütler ya da yönetim ile ilişkileri eskisine göre farklılaşmıştır. Bu farklılaşmayı, kuşaklar arası sınıflandırmaların yapıldığı çalışmalar ile incelediğimizde daha çok hissedebiliyoruz. Tarihsel süreç, teknolojik gelişmeler, sosyal olaylar ve kültürel etkilere göre farklılıklar ortaya çıktıkça, kuşaklar sınıflandırılarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu sınıflandırmalar Gelenekselciler, Sessiz Kuşak, Baby Boomer Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z kuşağı şeklinde farklı isimlerle karşımıza çıkmaktadır (Adıgüzel, 2014).

Çalışmanın amacı kuşaklar arası farkların ortaya konulması olmadığı için belirtilen kuşaklar üzerinde ayrıca durulmayacaktır. Ancak vurgulanmak istenen Kompleks Adaptif Sistemler bakış açısıyla değerlendirildiğinde hem bir bütün olarak sistem düzeyinde hem de sistemi oluşturan birimler düzeyinde ortaya çıkan hızlı değişimin ve yeni koşulların, liderlik kavramına farklı bir perspektiften bakmamızı zorunlu kılıyor olmasıdır.

3.1.Dağıtımçı Liderlik

İfade edilen bakış açısıyla literatürde farklı liderlik yaklaşımlarının önerildiği görülmektedir. Bunlardan bir tanesi dağıtımçı liderliktir. Bu yaklaşım bireysel liderlerin özellik ve davranışlarıyla ilgilenen liderlik bakış açılarından farklı olarak liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayırmaktadır. Böylece liderliği dağıtarak örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaymaktadır. Aralarında farklılıklar bulunmakla birlikte, dağıtımçı liderlik, literatürde yaygın

olarak paylaşılmış liderlik (shared), takım liderliği ve demokratik liderlik ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Baloğlu, 2011).

Literatürde dağıtımcı liderlik yaklaşımı çerçevesinde birçok farklı liderlik yaklaşımı ele alınmaktadır. Bunlardan; liderliği *odak liderlik* ve *dağıtımcı liderlik* derecelerinin birer karışımı olarak gören melez (hibrit) liderlik (Gronn, 2009), bireylerin birbirlerinin eylemleri arasında bir dayanışma yaratması sonucunda gerçekleşen liderlik (Spillane,2005) gibi farklı örnekleri sıralamak mümkündür. Bu yaklaşımların birçoğunu entegre ederek bütüncül bir yaklaşımla ele alan teori ise Karmaşık Sistemlerde Liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Lichtenstein vd., 2006).

3.2.Karmaşık Sistemlerde Liderlik

Karmaşık Liderlik Teorisi (Complexity Leadership Theory) ya da Karmaşık Sistemlerde Liderlik Teorisi (Complex Systems Leadership Theory), dağıtımcı liderlik modelinin bir formu olarak karşımıza çıkmaktadır (Brown ve Gioia, 2002; Gronn, 2002). Model, tek lider anlayışının odağında yer alan bir kişiden çok, değişik zaman ve amaçlara göre lider ya da takipçi olabilen kişiler arasındaki dinamik etkileşim ile ilgilenmektedir. Başka bir ifade ile modelde liderlik, formal yönetsel roller ile ilgili olmaktan çok heterojen ajanlar arasında ortaya çıkan sistematik etkileşimler ile ilgilidir (Marion ve Uhl-Bien, 2003).

Sanayi Devrimi sonrasında ya da modern üretim döneminde başarı; istenilen ürünleri üretebilme yetisine sahip olmaktır. Günümüz post-modern dünyasında ise başarı; tüketicinin hızla değişen ya da "güncellenen" istek, ihtiyaç ve hayallerini belki de bu istek, ihtiyaç ve hayaller daha ortaya çıkmadan önce tespit etmek, bunlara hızlı ve en düşük maliyetle cevap verebilmek olarak özetlenebilecektir. Piyasa denilen olgu içinde rekabetin bu alanlarda yaşandığını söylemek çok da yanlış olmayacaktır.

Diğer yandan, ister kamu ister özel sektör olsun; ister danışman, yazılımcı, yazar vb. bireysel düzeyde, ister sağlık örgütü gibi karmaşık ve büyük yapılar içinde olsun, "daha iyisini sunmayı" vaat ettiğimiz her mikro ya da makro unsur (müşteri) karşısında bu gerçeklik kendisini göstermektedir.

Bu yapı, değişikliklere daha çabuk uyum sağlama ve yenilik ortaya koyma kapasitesini gerektirmektedir ki bu kapasitenin karmaşık sistemlerde liderlik yaklaşımı ile ortaya konulacağı savunulmaktadır. (Lichtenstein, vd., 2006; Uhl-Bien, vd., 2007). Teorinin temel katkısının; paylaşılmış liderlik, kolektif liderlik, dağıtılmış liderlik, ilişkili liderlik, uyum gösterici liderlik ve aniden ortaya çıkan örgütsel meta yetenek liderliği gibi pek çok ortaya çıkış (emerging) liderlik teorisini entegre etmesi olduğu ifade edilmektedir (Lichtenstein vd.,2006)

Uhl-Bien vd. (2007), modelde üç farklı liderlik rolünün yerine getirilmesinden bahsetmektedir. Bunlar; yönetsel liderlik (administrative leadership), uyum sağlayıcı liderlik (adaptive leadership) ve etkinleştirici liderlik (enabling leadership) rolleridir (Gündüz vd. 2011).

Yönetsel liderlik rolü; uyum sağlayıcı değişim yaratma yeteneğine sahip karmaşık dinamikleri engellemeden geleneksel bürokratik hiyerarşik yapı içindeki kontrol ve sıralanmayı temel almaktadır.

Uyum sağlayıcı liderlik; informal bir liderlik sürecidir ve örgütün uyum sağlayıcı ihtiyaçlarına yönelik özgün çözümler üretmek ve geliştirmek için birbirine bağımlı birimlerin (ajanların) bilinçli etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır.

Etkinleştirici liderlik rolü ise; karmaşık sistemlerdeki öğrenme, uyum gösterme ve yaratıcı problem çözmeye yönelik koşulları sağlayan liderliktir (Gündüz vd. 2011).

Literatürde yaygın olarak birbirinin yerine kullanılan dağıtımcı liderlik, paylaşılmış liderlik, takım liderliği ve demokratik liderlik gibi teoriler aslında genel olarak günümüz dünyasının değişim hızının ve karmaşıklığının artmasına cevap bulmaya, makro sistemde yer alan mikro birimleri daha yaratıcı çözümler üretebilen yapılar haline dönüştürmeyi amaçlanmaktadır. (Baloğlu, 2011).

Temelde aynı arayışa cevap bulmaya çalışan (kolektif, paylaşılmış, dağıtılmış liderlik vb.) günümüz liderlik teorileri ise entegre edilerek tek bir modelde toplanmaya çalışılmaktadır (Lichtenstein vd., 2006) Bu yaklaşımlar konuyu kişi olarak lider (leader) yerine liderlik (leadership) kavramı üzerinden ele almaktadırlar.

Yukarıda ele alınan liderlik yaklaşımları günümüz koşullarında "daha iyi" olanı yapmak için diğerlerini etkilemek ve yönlendirmek için nasıl bir liderlik sorusu için kavramsal bir çerçeve ortaya koymaktadır. Ancak buraya kadar ele alınan kapsamda dağıtımcı liderlik alanında karşımıza çıkan önemli sorun, bu niteliği ölçebilecek ölçme araçlarının henüz geliştirilme safhasında olmasıdır (Baloğlu, 2011).

Daha önce ifade edildiği üzere özellikle sağlık kurumları gibi karmaşık yapılar için dikkat çeken bir teori olması dolayısıyla (Beyan vd.,2007) Kompleks Adaptif Sistemler yaklaşımı, İngiltere’de sağlık bakım kalitesinin geliştirilmesine yönelik araştırmalar yapan The Health Foundation tarafından hem kavramsal hem de pratiğe uygulamalar açısından detaylıca incelenmiştir. 2010 Yılında yapılan çalışmada; sağlık alanında ve diğer yazınlarda örgüt teorisi ve liderlik alanında yer alan 100’den fazla makale incelenmiş ve bu alanda ortaya konulan çalışmaların ampirik araştırmalara dayanmaktan çok tanımlayıcı nitelikte olduğu ifade edilmiştir (The Health Foundation,2010).

Doğa bilimlerinden farklı olarak ekonomi, işletme vb. insanı temel alan sosyal bilimlerde olgular ve yeni kavramlar önce ortaya çıkmakta, daha sonra bu yeni olgu ve kavramlar anlaşılmaya, teorileştirilmeye çalışılmakta ve en son ölçümlenebilmektedir (Özlem, 1998). Dolayısıyla karmaşıklaşma ve bu karmaşıklığı anlama ve ölçme zaman isteyen bir yolculuktur (Can, 2005).

Gelinen noktada bu alandaki çalışmaların yakın gelecekte ölçülebilir ve pratikte uygulanabilir olacağı söylenebilecektir. Ancak teori bu aşamada sadece olayları ve olguları anlamada önemli bir bakış açısı sağlamakta birimsel ya da bütünsel, birey ya da örgüt, mikro ya da makro düzeyde yapıların yeni düzene “uyumunu” kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan içinde bulunduğumuz “karmaşık/complex” noktada “daha iyi olan” için nasıl bir liderlik sorusuna “ölçümlenebilir” bir cevap arayışımız devam etmektedir. Literatür incelendiğinde ortaya çıkan modellerden “karmaşık adaptif sistem” bakış açısına dağıtımçı liderlik perspektifinde en yakın ölçülebilir model olarak Manz ve Sims (1991) tarafından ortaya konulan süper liderlik ve öz liderlik yaklaşımı ele alınacaktır.

3.3.Süper Liderlik ve Öz Liderlik

Manz ve Sims tarafından (1991) süper liderlik (super leadership) olarak tanımlanan liderlik biçiminin odak noktasında kendi kendilerinin lideri olan izleyenler (followers) yer almakta ve güç, lider ile izleyenler arasında paylaşılmaktadır. Süper liderlik ile birlikte tanımlanan öz liderlik modelinde bireyin kendi içinde var olan enerjiyi ortaya çıkarması ve bunun ötesinde diğerlerinin de öz liderlik enerjisini ortaya çıkarmasını sağlaması (süper liderlik) söz konusudur. (Pearce ve Manz, 2005).

Bu yaklaşımda, liderlerin kendilerine liderlik etmeye yönelik çabalarına ilave olarak, diğer çalışanlara da içlerinde olan öz liderlik becerilerini ortaya çıkartma gücü veren liderlik davranışı süreci “süper liderlik” şeklinde tanımlanmaktadır (Manz ve Sims, 2001). Manz ve Sims, (2001) süper liderliği diğerlerinin kendisine liderlik etmesini sağlayan liderlik olarak özetlemektedir.

Modelde her ne kadar bir ast-üst ilişkisi içinde liderin diğerleri ile otoritesini paylaşması söz konusu ise de, liderin bu paylaşımının gücü ve otoriter yaklaşımları sistem içinde dağıtabileceği uygun bir ortam oluşturacağı düşünülmektedir. Özellikle daha önce üzerinde durduğumuz karmaşık adaptif sistem modeli ile değerlendirdiğimizde, süreç içerisinde birimler (ajanlar) ve bütün (sistem) arasında “uyum” sağlanarak dikey ilişkilerden yatay ilişkilere bir ağ kurulacağı öngörülebilecektir. Bu sayede zamanla süper lider tarafından desteklenerek kendi kendine liderlik edebilen birimler, kendi uzmanlık alanları temelinde sistem içerisinde kendi “etki alanlarını” oluşturabileceklerdir.

Genel olarak “amaçlara ulaşmak için bir bireyin diğerlerini etkileme süreci” olarak tanımlanan liderlik (Gelatt, 2002); liderin sistemi yukardan aşağı kontrol etmesinden çok karmaşık teorideki sistem içinde bireyler, gruplar ve bölümler arasında oluşmuş olan aşağıdan yukarıya ya da yatay karmaşık ilişki ağlarının oluşmasını sağlayacaktır (Gündüz vd. 2011). Burada etki alanı; ikna etme, kontrol, güç, motivasyon ve ilham ile ilişkilidir (Gelatt, 2002).

4.Öz Liderlik Stratejileri

Literatürde öz liderlik stratejilerinin; i) davranış odaklı stratejiler (behavior-focused strategies), ii) doğal ödül stratejileri (natural reward strategies), iii) yapıcı düşünce modeli stratejileri (constructive thought pattern strategies) olmak üzere üç temel kategoride ele alınarak incelendiği görülmektedir (Houghton ve Neck,2002; Houghton, 2000).

Davranış odaklı stratejiler; bireyin kendini gözlemlemesi ve hedeflerini belirlemesi, kendini ödüllendirmesi ve cezalandırması, kendine hatırlatıcı ipuçları belirlemesi şeklinde ortaya koyacağı stratejiler sayesinde kendisi ile ilgili farkındalığını artırarak davranışlarını yönetmesine yardımcı olmaya odaklıdır (Neck ve Houghton, 2006, Manz ve Neck, 2004, Anderson vd. 1997).

Doğal ödül stratejisi uygulanırken temel amaç; bireyin, görevlerini yerine getirirken içsel motivasyonunu artırmasıdır (Manz ve Neck, 2004).

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, işlevi olmayan inanç ve öngörülerini tanımlamayı ve ortadan kaldırmayı, hayal etmeyi ve kendi kendine pozitif konuşmayı uygulamayı içermektedir. Burada altı çizilen nokta, bireyin kendi zihinsel modellerini kontrol edebilmesi ve yönetebilmesidir. (Manz 1986; Neck ve Manz, 1992).

Literatür incelendiğinde; psikolojik faktörler, sağlık ve iş çıktıları (Dolbier vd., 2001), kişilik kavramı, duygusal denge, kendini denetleme iç denetim odağı vb. karakter özellikleri (Houghton ve Neck, 2002), yaratıcılık, inovasyon ve iş performansı (Diliello ve Houghton, 2006; Curral 2009) gibi birçok farklı değişken ile öz liderlik stratejileri arasında ilişkilerin incelendiği ve bu kavramlar ile anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmektedir. Lovelace vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ise öz liderlik uygulamalarının iş stresi ile mücadele etmede pozitif etkiler yarattığı ve ayrıca aktif iş çevresi oluşturmada olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

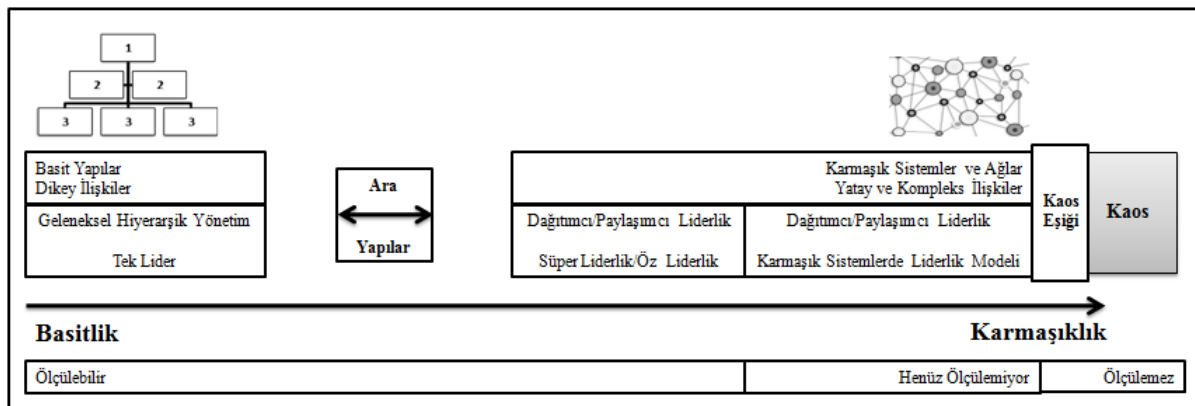
Öz liderlik stratejileri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok farklı çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda öz liderlik stratejileri ile iş tatmini arasında pozitif ve yüksek oranda bir ilişki olduğu tespit edilmiş, özellikle öz liderlik eğitimi alındığında iş tatmini ile birlikte zihinsel performans, iletişim, ekip kültürü, iş stresi gibi diğer değişkenlerde olumlu etkileri ölçülmüştür (Neck ve Manz, 1992; Curral, 2009; Uğurluoğlu, 2010). Öz liderlik alanında yapılan çalışmaların bir kısmında ise öz liderlik stratejilerinin iş tatmini ve iş performansına etkileri açısından ilişkileri bir arada incelendiği görülmektedir (Curral, 2009; Konradt ve Andreben, 2009).

Görüleceği üzere öz liderlik literatürü hem kavramsal anlamda tanımlayıcı çalışmalar hem de ampirik bulgulara dayalı araştırmalarla oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Nasıl bir çevrede nasıl bir liderlik anlayışı sorunsalı ile incelenen teorik çalışmaların tümü bir arada değerlendirildiğinde, günümüz dünyasında iş yapma şekillerinin ve yapıların karmaşıklaştığı ve bu karmaşıklığı anlamamızı kolaylaştıracak teorilerin ortaya konulduğu görülmektedir.

Sistem içinde yer alan bu yapılar karmaşıklaştıkça, sistemleri oluşturan her bir mikro birimin iş yapma kapasitesi, birimin sahip olduğu bilgi düzeyi ile orantılı olarak artmakta, bu kapasite arttıkça sistemde hız ve değişkenlik artmaktadır. Değişkenlik arttıkça da sistemde kesinlik ve denge düzeyi azalmaktadır. Ancak henüz bu yaklaşımlar ölçülebilirlikten uzaktır ve günlük yaşamda iyileştirmelerin yapılabilmesi için ölçülebilir araçlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kapsamda süper liderlik ve öz liderlik çalışmaları incelendiğinde, kavramların hem karmaşık sistemlere uygun bir model olabileceği, hem de ölçülebilir ve literatürde yeterince ampirik araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Çalışmada ele alınan bakış açılarıyla incelenen kavramlara ilişkin ilişkilerin daha rahat anlaşılması için bu çalışmada aşağıdaki şekil oluşturulmuştur.

Şekil 2. Sistemler ve Liderlik Yaklaşımları



Şekil 2. incelendiğinde, basitten karmaşığa uzanan yapıların yönetim ve liderlik yaklaşımlarını da farklılaştırdığı görülmektedir. Burada liderlik anlayışı; tek (güçlü ve otokratik) liderden, daha mikro birimlerde ortaya çıkan (öz liderler) liderlik anlayışına ve kaos eşiğine yaklaşıldıkça kişilerden ziyade birimler arası ilişkilerde ortaya çıkan liderliğe uzanmaktadır.

Sistemleri ve işleyişi anlamamız açısından her ne kadar kavramsal betimlemeler faydalı olsa da uygulamaya yönelik modellerin ölçülebilir ve araştırılabilir olması önemlidir. Bu kapsamda, öz

liderlik yaklaşımı çerçevesinde yapılacak araştırmaların pratikte uygulayıcılara önemli geri bildirimler sağlayacağı düşünülmektedir.

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz insanı ve oluşturduğu yapılar, birçok farklı bağ sayesinde ortaya çıkan irili ufaklı ağlarda, birbirine bağlı, sürekli etkileşim ve değişim içinde yaşamını sürdüren sistemler olarak hareket halindedir.

Bu sistemler, tıpkı insan vücudundaki sinir sistemi ve bu sinir sisteminin merkezi olan beyin gibi birbirinden etkilenmekte ve birbirine etki etmektedirler. Aynı şekilde Dünyayı Çevreleyen Ağ (World Wide Web- WWW) sayesinde ortaya çıkan küresel ağ içinde de birbiri ile etkileşim halinde olan birçok sistem ve alt sistem sürekli etkileşim halindedir.

Oluşan bu ağlarda ortaya çıkan yapılar ve/veya yapıların oluşturdukları yeni ağlar, sistemleri daha da karmaşıklaştırmaktadır. Ortaya çıkan karmaşık yapıda ise insan davranışları, örgüt yönetimi ya da kararları gibi birçok sistem ya da alt sistemin; klasik mekanik, kapalı sistem yaklaşımı içinde tahminini zorlaşmakta, dolayısıyla yeni bir bakışa ihtiyaç duyulmaktadır.

Kamu ya da özel sektör hangi alanda olursa olsun günümüz tüketicisinin istek, ihtiyaç ve hayalleri hızla değişmekte ya da "güncellenmektedir". Bu istek, ihtiyaç ve hayalleri belki de daha ortaya çıkmadan önce tespit etmek, bunlara hızlı ve en düşük maliyetle cevap vererek diğerleri ile rekabet edebilmek ve daha iyi olanı ortaya koyabilmek farklı bakış açılarını daha çok gerekli kılmaktadır.

Kompleks adaptif sistemler yaklaşımının ihtiyaç duyulan bu yeni bakış açısını kavramsal olarak ortaya koyduğu düşünülmüş ve çalışmada detayları ile ele alınmıştır. Karmaşık sistemler ve ağ teorileri ile ortaya konulmaya çalışılan günümüz dünyasında; bu karmaşıklığı ve ağları yönetebilen, daha hızlı ve esnek, değişikliklere daha çabuk uyum sağlayabilen yapı ve anlayışların gerekli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada, ele alınan bakış açısıyla; dağıtımçı liderlik, karmaşık sistemlerde liderlik, süper liderlik ve öz liderlik yaklaşımları değerlendirilmiştir. Dağıtımçı liderlik ya da bu teorinin türevleri dağıtılmış bilinç ile ilişkilidir (Wertsch,1992). Bir diğer deyişle, sistem içinde yer alan her bir mikro birim (ajan), bu ortak bilincin kendi alt ya da paralel sistemlerine sahip birer parçasıdır.

Dolayısıyla, özellikle günümüzün demokratik, şeffaf ve bilgiye erişimin daha kolay olduğu yapılarında bu birimlerin bütüne; kendi bilgi, beceri ya da uzmanlık alanına göre etki etmesi daha çok mümkün görülmektedir.

Sanayi Çağının klasik yönetim, liderlik ve iş yapma anlayış ve yaklaşımlarının, günümüz Bilgi Çağı dünyasında daha çok bağlantılı ağlar (connected networks) ve iş birliklerine dönüştüğünü görülmektedir. Artık komuta ve kontrol etme eylemleri yerini bağlan ve iş birlikleri kur anlayışına bırakmaktadır (Seidman, 2013).

5.1.Karmaşık Sistemlerde Liderlikten Süper Liderliğe

Her ne kadar içinde bulunduğumuz günümüz dünyası karmaşık koşullarını anlamamızı kolaylaştırırsa da; *karmaşık sistemlerde liderlik teorisi* henüz kavramsal boyutta kalmaktadır. Bir diğer deyişle henüz ölçülebilir düzeyde değildir.

Diğer yandan örgütlerin günümüz koşullarında karşı karşıya kaldıkları rekabetçi ortam, mevcut insan kaynaklarını daha etkili kullanmaları yönünde baskı oluşturmakta, yenilikçi iş tasarımları ile daha basık örgüt yapılarının yaygınlaşması, çalışanların kendi kendilerini idare etmelerine izin verecek yeni yönetim anlayışlarını gerektirmektedir.

Hem "yukarıda" yönetimde böyle bir baskının oluşması, hem de "aşağıda" çalışanların daha demokratik ve şeffaf ortamda, artan bilgi ve beceri düzeyleri farklı bakış açılarını ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılık; liderin sistemi yukardan aşağı kontrol etmesinden çok bireyler, gruplar ve bölümler için aşağıdan yukarıya ya da yatay düzlemde farklı ilişki ağlarının oluşmasını sağlamakta ya da gerektirmektedir (Manz ve Sims, 1991, Gündüz vd. 2011).

İşte tam bu noktada, diğerlerinin kendisine liderlik etmesini sağlayan liderlik olarak özetlenebilen "süper liderliğin" (Manz ve Sims, 2001) ihtiyaç duyulan bu yapıları oluşturmayı hızlandıracağı düşünülmektedir. Özellikle karmaşık adaptif sistem modeli ile değerlendirdiğimizde, birimler (ajanlar) ve bütün (sistem) arasında "uyum" sağlanarak dikey ilişkilerden yatay ilişkilere bir ağ kurulacağı öngörülmektedir. Süper lider, diğerlerinin kendi kendilerine liderlik etmelerini teşvik etmelidir.

5.2.Süper Liderlikten Mikro Liderliğe

Peki, içinde bulunulan karmaşık sistem, mikro birimin sahip olduğu bilgi, beceri ya da uzmanlığı, bütünün "daha iyi" olması için ortaya koymasını teşvik edecek süper liderlere sahip değilse?

Buraya kadar incelenen tüm teoriler, günümüz dünyasının koşulları ve yapılan tüm tartışmalar bir arada değerlendirildiğinde, ortaya çıkan basık ya da yatay ağlar içinde, üst ile ast arasındaki "yükseklik" farkının eskisi kadar olmadığı görülmektedir. Dolayısı ile sistem içinde yer alan her mikro birimin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek doğrultusunda kendi etki alanında (çemberinde), diğer birimleri motive edip onlara ilham verebileceği söylenebilecektir.

İçinde buldukları her bir ağ içerisinde yer alan bu mikro birimlerin diğerlerine etki edebilmelerinin, bir diğer deyişle makro ağ içerisinde birer "mikro lider" olabilmelerinin ise bu bireylerin kendi kendine (öz) liderlik edebilmelerine bağlı olduğu düşünülmektedir. Kendi kendilerine liderlik edebilen mikro birimler ise bu sayede, yönetici olmaksızın kendi etki alanlarına liderlik edebilmeleri için bir başlangıç noktası yakalamış olacaktır.

Bu tarz bir liderliğin parçadan bütüne doğru etki yaratacağı ve gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili hedef belirleme, diğerlerini organize etme, iletişim kanallarını belirleme gibi inisiyatif kullanmaya yönelik davranışların da bu etkiyi güçlendireceği düşünülmektedir. Birimin bütüne etki etme potansiyeli bir başlangıç noktası olmakla birlikte başka çalışmalarda mikro liderin etkin liderlik unsurlarının da tartışılması uygun olacaktır. Bu kapsamda mikro liderin karizması, bilgi düzeyi, inisiyatif kullanma, güven verme, kişiler arası ilişkileri vb. faktörlerin de değerlendirilebileceği söylenebilecektir (Asunakutlu:2002; Koçel, 2010). Tersten (bütünden birimlere) baktığımızda ise; yine sistem içinde (örneğin örgütte) ne kadar çok mikro lider var ise sistemin bir bütün olarak başarısının (amaç ve hedeflere ulaşma düzeyinin) bir o kadar artacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, ele alınan çerçevede kavramsal bir tartışmayı hedeflediğinden, yukarıda yapılan tespitlerin ilerideki çalışmalarda test edilmesi önerilmektedir. Özellikle karmaşık adaptif sistemler açısından değerlendirildiğinde; çalışanlar, hastalar, tedarikçiler ve sunulan hizmetler gibi unsurlarıyla sağlık kurumlarının ve alt sistemlerinin ya da bu kurumların dâhil oldukları sağlık sisteminin bu alandaki çalışmalara uygun olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H.Z., Ekşili, N. (2014), *Generation's Changing Side and The Newly Arisen Work Style After Y-Generation: Mobile Collars*. Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year, 19, 165-182.
- Anderson, J.S., Gregory E. Prussia, (1997), *The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity*. The Journal of Leadership Studies 4(2): 119-143.
- Asunakutlu, T. (2002), *Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme*. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 9, 1-13.
- Baloğlu, N. (2014), *Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı*. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(3), 127-148.
- Beyan, T., Baykal, N., Koçgil, O.D., (2007), *Kompleks Adaptif Sistem Olarak Sağlık Sistemleri ve Performans*. The Ministry of Health of Turkey, the Second e-Health Congress, Antalya, Turkey.
- Brown, M.E. Gioia, D.A. (2002), *Making Things Click: Distributive Leadership In An Online Division of an Offline Organization*. Leadership Quarterly, ISSN 10489843, 13(4): 397-420.
- Can, Y. (2005), *Toplumsal Yapı ve Değişme Kuramlarını Paradigma Temelli Bir Sınıflandırma Denemesi*. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 29(1), 1-11.
- Curral, L Marques-Quinteiro, P.(2009), *Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25, 2, 2009, 165-76.
- Diliello, T.C., Houghton, J.D. (2006), *Maximizing Organizational Leadership Capacity for The Future: Toward a Model of Self-Leadership, Innovation and Creativity*. Journal of Managerial Psychology, 2(4), 319-337.
- Dodder R, Dare R (2000), *Complex Adaptive Systems and Complexity Theory: Inter-related Knowledge Domains*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

- Dolbier, C., Soderstrom, M., Steinhardt, M. (2001), *The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, And Work Outcomes*. The Journal of Psychology, 135, 5,469–485.
- Gelatt, J.P. (2002), *Leadership*. Mann, C.J., Götz, K. (Der.), The Development of Management Theory and Practice in The United States (65-86), USA: Pearson Custom Publishing.
- Goldstein, J. A., (2007), *A New Model for Emergence and Its Leadership Implications*, In J. K. Hazy, J. Goldstein and B. B. Lichtenstein (Eds.) Complex Systems Leadership, Theory. Mansfield, MA: ISCE Publishing Company, 61-92.
- Granovetter, M. (1982), *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. In R. Collins (Ed.), Sociological theory 1983). San Francisco: Jossey-Bass. 105-130.
- Gronn, P. (2002), *Distributed Leadership As a Unit of Analysis*. Leadership Quarterly, 13: 423–451.
- Gronn, P. (2009), *Leadership Configurations*, Leadership, 5(3): 381–394.
- Gündüz, H.B., Beşoluk Ş., Önder, İ. (2011), *Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik*. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1), 520-544.
- Hazy, J. K., Uhl-Bien, M. (2012). *Changing The Rules: The Implications of Complexity Science for Leadership Research and Practice*. David Day (ed.) The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford: Oxford University press.
- Holland, J.H. (1992), *Adaptation in Natural and Artificial Systems: An Introductory Analysis with Applications to Biology, Control, and Artificial Intelligence*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Houghton, J.D. (2000), *The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structure*. Erişim: 17.12.2014, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-06062000-12260008/unrestricted/etd.pdf>
- Houghton, J.D., Neck C.P. (2002). *The Revised Self- Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership* . Journal of Managerial Psychology 17(8): 672-692.
- Katz N, Lazer, D., Arrow, H., Contractor, N. (2004), *Network Theory And Small Groups*. Small Group Research, Vol. 35 No. 3, June 2004 307-332.
- Kauffman, S. (1995), *At Home in The Universe*. Oxford: Oxford University Press.
- Koçel T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 576.
- Konradt, U., Andreben P. (2009), *Self-leadership in Organizational Teams: A multilevel Analysis of Moderators and Mediators*. European urnal Of Work And Organizational Psychology, 18(3),322-346.
- Lichtenstein, B.B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., Schreiber, C. (2006), *Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading In Complex Adaptive Systems*. Emergence: Complexity and Organization, 8(4), 2-12.
- Lorenz, E. (2000), *The Butterfly Effect* Abraham, et al. (eds.) The Chaos Avant-garde: Memories of the Early Days of Chaos Theory, Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Lovelace, K.J., Manz C.C., Alves J.C (2007), *Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control* , Human Resource Management Review, 17(4), 374-387.
- Manz, C.C. (1986), *Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations*. Academy of Management Review, 11, 585-600.
- Manz, C.C., Jr Sims H.P. (2001), *The New Super leadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Manz, C.C., Jr Sims, H.P. (1991), *SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership* , *Organizational Dynamics*. Spring, 19(4): 18-35.
- Manz, C.C., Neck, C.P. (2004), *Mastering Selfleadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (Third edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Marion, R., Uhl-Bien, M. (2003), *Complexity theory and Al-Qaeda: Examining complex leadership.*, Emergence:Complexity Issues in Organizations and Management, ISSN 15213250, 5: 56–78.
- McMillan, E. (2004), *Complexity, Organizations and Change*, London and Newyork, Routledge, Taylor and Francis Group.
- Mizruchi, M.S. (1992), *The Structure of Corporate Political Action: Interfirm Relations and their Consequences*.Cambridge: Harvard University Press.

- Neck C.P., Manz C.C. (1992), *Thought Self-leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance*. Journal of Organizational Behavior, 13, 681-699.
- Neck, C.P., Houghton, J.D. (2006), *Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Development, Present Trends, and Future Possibilities*. Journal of Managerial Psychology, 21(4): 270-295.
- Özlem, D. (1998), *Doğa Bilimleri ve Sosyal Bilimler Ayrımının Dünü ve Bugünü Üzerine*. Toplum ve Bilim, sayı 76, 7-39.
- Pearce, C.I., Manz, C.C. (2005), *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work*. Organizational Dynamics, 34(2): 130-140.
- Podolny J.M., (1993), *A Status-Based Model of Market Competition*. American Journal of Sociology, 98, 829-872.
- Powell, Owen-Smith, Colyvas, (2007) *Innovation and Emulation: Lessons from American Universities in Selling Private Rights to Public Knowledge*. Minerva 45: 121-42.
- Powell, W.W. (1990), *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. Research in Organizational Behavior, edited by Barry M. Staw and L. L. Cummings: JAI. 295–336.
- Putnam, R. (1993), *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*, American Prospect, 13, 35-42.
- Sayğan, S. (2014), *Complexity Theory in Organization Science* Ege Academic Review , Cilt: 14 Sayı: 3, 413-423.
- Seidman, D. (2013), *How: Why How We Do Anything Means Everything*. MediaCat, İstanbul.
- Spillane, J. (2005), *Distributed Leadership*. The Educational Forum 69(2): 143–50.
- The Health Foundation (2010), *Evidence Scan: Complex Adaptive Systems*, The Health Foundation Inspiring Improvement, August 2010.
- Uğurluoğlu, Ö (2010), *Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1), 175-191.
- Uhl-Bien, M., Mrion, R., McKelvey, B. (2007), *Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era*. The Leadership Quarterly , 18 (4), 298-318.
- Waldrop, M.M. (1994), *Complexity: The Emerging Science at The Edge of Order and Chaos*. Harmondsworth: Penguin.
- Wasserman, S., Faust, K. (1994), *Social Network Analysis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Wertsch J.V. (1992), *The Voice Of Rationality in a Sociocultural Approach to Mind*. In Wygotsky and Education, edited by Luis C. Moll, Cambridge university press. UK.