



# İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi Istanbul University Journal of Women's Studies

DERLEME MAKALE / REVIEW ARTICLE

## Lider Takipçi İlişkisi Bağlamında Liderliğin Tarihsel Evrimi ve Kadın Liderliği

### Historical Evolution of Leadership in Relation to Leader-Follower Exchange and Woman Leadership

Mustafa FIDAN<sup>1</sup>

#### Öz

Bu çalışmada, lider takipçi ilişkisi liderliğin tarihsel evrimi içerisinde araştırılmakta ve kadınların bu süreçteki rolü tartışılmaktadır. Tarama modelinde tasarlanan çalışmada, belge tarama yöntemi kullanılmıştır. Liderlik yazını ve kadın çalışmaları kadın liderliği hedefinde yoğun bir tarama ile harmanlanmıştır. Öncelikle lider ve takipçi rollerinin liderlik kuramlarındaki yeri incelenmiştir. Sonrasında liderlik atfedilen yönü ile ele alınmış, lider olarak kabul görmede takipçi rolü tartışılmıştır.

Burada Woolf (1929)'un "bütün bu yüzyıllar boyunca kadınlar, erkeği olduğundan iki kat büyük gösteren bir ayna görevi gördüler, büyüğü bir aynaydı bu ve müthiş bir yansıtma gücü vardı" ifadesi esin kaynağı olmuştur.

Kadınların kadın liderliği performanslarını liderlik yazınında var olan kuramlar üzerinden yeniden ele alan bu çalışma önemli bulgular sunmaktadır. (i) İlk liderlik kuramları kadınları dışlamaktadır. (ii) Yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar kadın liderliğinden söz etmek çok zordur. (iii) Liderlik yazınında var olan postmodern kuramlarla kadın liderliğinin öneminin ve uygulamalardaki görünürlüğünün arttığı söylenebilir. (iiii) Dolayısıyla liderlik yazınının geleceğinde kadın liderliğinin gittikçe yükselen bir trende sahip olacağı söylenebilir.

#### Anahtar Kelimeler

Liderlik, Lider, Takipçi, Kadın Liderliği

#### Abstract

In this study, the leader-follower exchange was investigated within the context of leader-follower exchange, and the women's role in the process was discussed. First, the statue of leader and follower roles in leadership theories was examined. Then, leadership was looked through the dimension attributed to it, and the follower role in gaining acceptance as a leader was discussed. Herein, Virginia Woolf (1929)'s quote of 'Women have served all these centuries as looking glasses possessing the magic and delicious power of reflecting the figure of man at twice its natural size' has been the source of inspiration. Within this framework, woman leadership was also investigated concerning the roles of leader and followers. Woman leadership is defined as 'women's realization of themselves, and being able to use their will in their preferences (Jironet, 2011, s. 118). Woman leadership is among the post-modern leadership theories. The present study offers significant implications on women's woman leadership performances regarding the current theories in leadership literature. (i) The related literature shows that primary leadership theories discriminate women. (ii) Further, it is difficult to mention about woman leadership till the last quarter of the 20th century. (iii) However, it can be said that woman

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar: Mustafa Fidan (Dr.), Özel Acar Okulları, Turgut Özal Mahallesi, Çakırlar Kavşağı, 2212. Sokak No: 5, Yenimahalle, Ankara, Türkiye. E-posta: gfidanmustafa@gmail.com ORCID: 0000-0001-7461-4994

Atf: Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi - Istanbul University Journal of Women's Studies*, 19, 1–70. <https://doi.org/10.26650/iukad.2019.19.004>

leadership's importance and the visibility in practice have increased by the post-modern theories in leadership literature. Majority of the post-modern theories may be interpreted as advocates of woman leadership. (iiii) Therefore, it can be inferred that woman leadership will have an upward trend in the future of leadership literature.

### Keywords

Leadership, Leader, Follower, Woman Leadership

## 1. GİRİŞ

Büyük adam teorisiyle başlayan klasik liderlik anlayışı, liderliği seçkinlere ait bir nitelik olarak değerlendirmektedir. Burns (1978, s. 4)'a göre bu anlayış liderlik yazınında var olan temel hatalardan bir tanesidir. Lider ve takipçi kavramlarının birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi bu hatanın nedenlerindedir. Drucker (2011, s. 16) benzer bir şekilde bu hataya dikkat çekmiş, yönetici ve yönetilen kademelerinin giderek belirsizleştirilme eğilimini kanıt olarak sunmuştur. Ona göre değişen dünyada örgütlerin hiyerarşik yapıları da giderek düzleşmektedir. Dolayısıyla liderlik, bir örgüt içerisinde lider ve takipçi bileşenleri bağlamında ortaya çıkan ilişkisel bir olgudur (Katz ve Kahn, 1967, s. 301). Diğer bir ifade ile liderlik olgusunda sadece liderin değil diğer grup üyelerinin de rolü vardır (Yukl, 2010, s. 22; İbişoğlu, Özmen ve Taş, 2009).

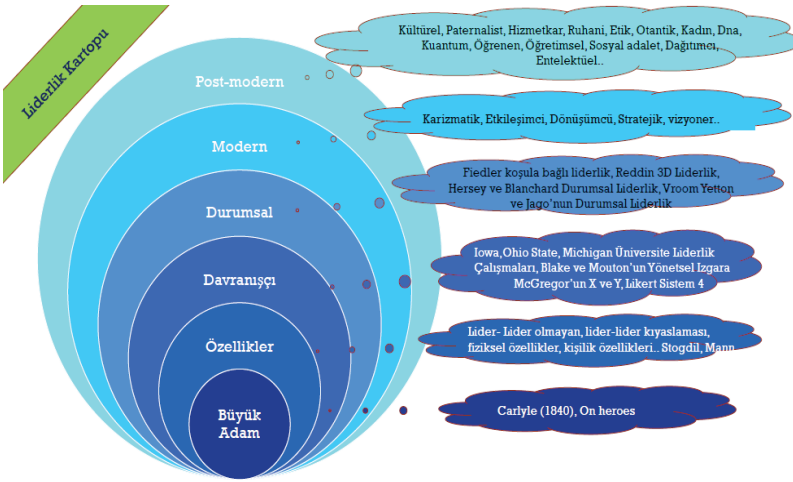
Lider takipçi ilişkisi bağlamında kadın liderliği incelendiğinde kadınların çoğunlukla takipçi rolü karşımıza çıkmaktadır. Woolf (1929, arka kapak)'un "bütün bu yüzyıllar boyunca kadınlar, erkeği olduğundan iki kat büyük gösteren bir ayna görevi gördüler, büyülmüş bir aynaydı bu ve müthiş bir yansıtma gücü vardı" ifadeleri bir takipçi olarak kadınların liderlik rollerine örnek olarak verilebilir. Kadın liderliği kadınların takipçilik rollerinden yola çıkarak liderlik rollerini destekleme çabasıdır (Jironet, 2011). Bu çalışma liderlik yazınına yeniden okuyarak (ki bu amaçla kartopu metaforu geliştirilmiştir) kadın liderliği olgusunu yeniden ele almaktadır. Dolayısıyla kadınların liderlik bağlamında takipçi rolünün sınırlarını aşmalarının liderlik yazınında izleri sürülebilecektir.

Tarama modelinde tasarlanan bu çalışma belge tarama yönteminde kurgulanmış olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda, liderlik ve kadın çalışmaları alan yazınlarından, öğretmen çok geniş bir tarama ile temel bilgiler derlenerek, teorik bir temel oluşturulmuş ve bu temel araştırmacının zihinsel süzgecinde yoğrulmuştur. Çalışma kısaca üç bölüm üzerinden özetlenebilir. Birinci bölümde liderlik yazını ilk günden bugüne kartopu metaforu ile açıklanmaktadır. İkinci bölümde kadın liderliğinin bu kartopu içindeki yeri tartışılmaktadır. Üçüncü bölüm ise kadın liderliğine katkı sağlayan diğer liderlik kuramlarına ayrılmıştır. Son olarak bölümler arası toparlama yapılan sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## 2. LİDERLİĞİN TARİHSEL EVRİMİ

### 2.1. Bir Bakışta Liderlik Yazını

Liderlikte büyük adam teorisinin tarihi, tarihin kendisi kadar eskilere dayanmaktadır. Ve gerçekten tarih birçok büyük adama tanıklık etmiştir (Boring, 1950). Carlyle (1840) büyük adam teorisini felsefi olarak ele alanlardan ilkidir ve tamamı erkek olan büyük adamlar üzerinden liderliği incelemektedir. Liderlik yazınına bir kartopu metaforuyla bakılırsa eğer, büyük adam teorisi bunun merkezinde yer alır. Şekil 1’de yer alan “liderlik kartopu”, Thomas Carlyle ile başlayan liderlik yazınına kısaca özetlemek için tasarlanmıştır.



Şekil 1. Liderlik Kartopu Metaforu.

Kartopu metaforu yer alan Şekil 1 incelendiğinde, liderliğin geçirdiği dönüşüm görülmektedir. Büyük adam teorisine başlayan liderlik yazını kartopu, zaman içerisinde büyümüş ve günümüzde kocaman bir yazın haline gelmiştir. Ayrıca bu gelişmenin yanı sıra renk olarak görülen koyudan açığa doğru bir akış, liderlik yazınına süreç içinde esnekliğini göstermektedir. Başka bir ifade ile ilk dönemler çok katlı olan liderlik kavram ve kuramları zamanla daha kapsayıcı bir hal almıştır. On dokuzuncu yüzyılın sonları ve yirminci yüzyılın başlarında liderlik olgusunu açıklamak üzere bilimsel ve felsefi yayınlar ortaya çıkmaktadır. Ortaya atılan kuramların ilki olarak büyük adam kuramı liderleri doğuştan getirilen bir özellikler bütünü olarak görmektedir. Bugünden bakıldığında daha iyi görebildiğimiz, o dönemde lider ve takipçileri arasında ayrımın varlığı konusunda bir uzlaşma vardır (Cawthon, 1996; Bass, 1990). O kaynaklardan biri olan James (1880), liderliği bireyler bağlamında ele almakta, önceden bazı özelliklerini keşfeden ve bunlarla diğer insanları yönetebilen büyük adamlara değinmektedir. Bu anlayışta lider belirli kişiler üzerinden kavramsallaştırılmaktadır.

Burns (1978, s. 1) bu durumu eleştirirken, “siz liderinizi her yönüyle bilseniz bile, liderlik hakkında çok az şey bilmiş olursunuz” ifadelerini kullanmaktadır. Sadece liderler üzerinden liderlik olgusu kavramsallaştırıldığı için bu dönemde liderlik kavramının kapsamı sınırlı kalmıştır. Bu şekilde oluşan bir liderlik kavramsallaştırmasında kadınların liderlikten dışlanması sonucunu getirmiştir (Brown, 2011).

Bilim tarihi üzerine çalışan Conner (2012), okul kitaplarının dayattığı bilim tarihine eleştiriler getirmektedir. Bilime yön veren büyük adamlar teorisine karşı çıkmakta, bilimi kullanan ve üreten mütevazı insanlara ve onların katkılarına dikkatleri çekmek istemektedir. Bu hedefle yazdığı kitabına “halkın bilim tarihi” ismini vererek, sıradan insanların bilim tarihindeki önemsenmeyen, görmezlikten gelinen değerlerini iade etmek istemektedir. “Bilime dair yapılmış ne varsa hepsinin bireysel kahramanlara atfedilmesi yönündeki, belki de hiç değişmeyen eğilimi” (Conner, 2012, s. 5) eleştirmekte, bireysel kahramanlardan çok işin arka planındaki görmezden gelinen mütevazı insanları görünür kılmaya çalışmaktadır. Kadın liderliği çalışmaları da bu bağlamda kadınların görmezden gelinen çabalarını görünür kılmaya çalışmaktadır.

## 2.2. Kadın Liderliği

Woolf (1929)’un ifade ettiği gibi, kadınların hiçbir şey yapmamış olsalar bile sadece, “erkeği olduğundan iki kat büyük gösteren bir ayna görevleri” önemlidir. Ve görünür kılınmak için yeterlidir. Wagman-Geller (2015) “Behind Every Great Man” isimli eserinde unutulmuş kadınları işlemiştir. Kitapta tarih boyunca erkeklerin ön planda olmasına karşın görünür olmayan kadınların varlığını ve önemini öne sürmektedir. Dolayısıyla bu kitap yüzyıllardır söylenegelen “her başarılı erkeğin arkasında bir kadın vardır” sözünü kanıtlar niteliktedir.

Jironet, (2011, s. 118) kadın liderliğini kadınların kendini tanıması ve tercihlerinde kendi iradesini kullanabilmesi olarak ifade etmiş ve bunu başarabilen kadınların liderlik sunabileceğini vurgulamıştır. Woolf (1929)’un kadın liderliği için önemli görülen eserinde kadınların tarihsel birikimlerinde bunu yapabileceklerine ilişkin doneler olduğunu belirtmektedir. Ayrıca liderlik çeşitliliği gerektiren bu yüzyılda cinsiyet farklılığı önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir (Desvaux ve Devillard, 2008). Kadınlar kendilerine, iş ortamlarına ve diğer değişkenlere farkındalık oluşturarak kadınsı liderlik özelliklerinden oluşan yeni bir liderlik tarzı oluşturabilirler (Jironet, 2011).

Kadın ve erkek arasındaki durum aşağı veya yukarılık değil sadece farklılıktır (Fine, 2011, s. 14). Bu farklılığın oluşturulmasında diğer bireysel ve toplumsal farklılıklarda olduğu gibi benzer genetik ve çevresel değişkenler söz konusudur. Aslında her birey belirli özellikleriyle birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu oldukça olağandır çünkü her birey biriciktir. Hatta bireysel olarak bile birçok farklılığı ile birey kendi içinde bile çelişkilidir. Böyle zengin bir çeşitlilik gösterirken, insanları iki kaba ayırarak sadece iki

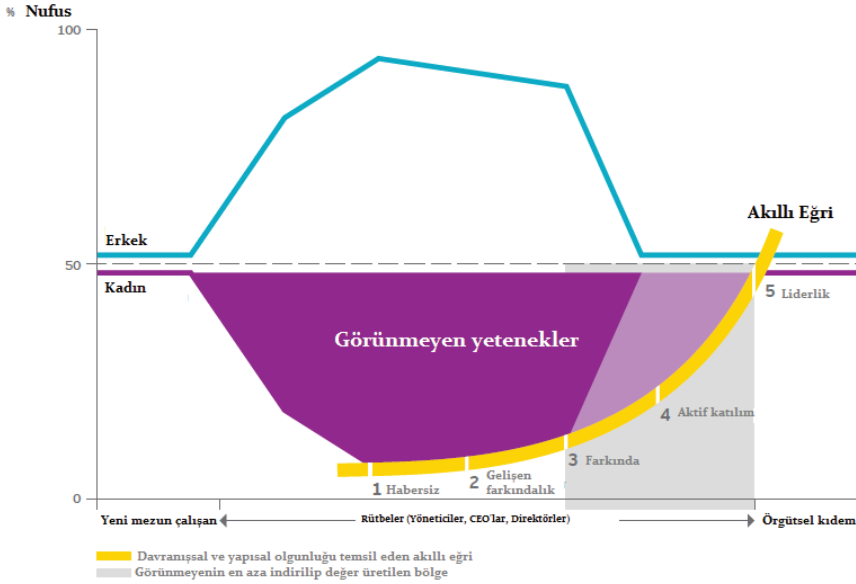
kalıba hapsedmek anlamlı, mantıklı gözükmemektedir (Fine, 2011, s. 27). Önemli olan bu farklılıkları zenginlik olarak değerlendirip en üst derecede yarar sağlayabilmektir. Örneğin aile içerisinde neşenin canlandırılması ve sevgi uyandırıcılığı üreten tebessümü ve varlığı ile kadın (Fine, 2011, s. 14) önemli bir zenginlik kaynağıdır. Devlet kurumları ve bürokratik ortamlar soğukluğu ve neşesizliği belki de kadın üyelerin eksikliğinden veya var olan kadın üyelerin erkekleşmesinden kaynaklanmaktadır.

Tarihsel görünümüne bakıldığında kadınların bir örgütte yükselmeleri ve kendilerini kabul ettirmelerinin erkek özellikleri sergilemeleri ile sağlanabildiğini göze çarpmaktadır. Çünkü liderlik son yıllara kadar belirli bir seçkinlerle sınırlandırılmıştır. Belirli kalıpları vardır. Erkek özellikleri de bunlardan bir tanesidir. Son yıllarda ortaya çıkan anlayış ise kadınların kendi doğaları ile liderliğin buluşturulması kadın liderliğinin somutlaştırılmasıdır (Grant, 1988).

Kadınlar kendi deneyim ve niteliklerinin değerini fark etmeli, bunlara inanmalı ve kendi iç seslerine veya diğer kadınların iç seslerine kulak vermelidirler. Bu şekilde kadınların kadınlık nitelikleri ve tecrübeleriyle barışık bir şekilde çalışma ve yönetim alanına girmeleri kadınlar için özgürlük, örgütler için de daha insancıl bir sonuç doğuracaktır. Atatürk bu bağlamda “bir toplum eğer sadece cinslerden birinin çağın getirdiklerini elde etmekle yetinirse, o toplum yarı yarıya zayıf kalır” ifadeleriyle kadınlardan, onların çabalarından çağdaş uygarlık yürüyüşünde yararlanmak gerektiğini vurgulamaktadır (Unan, 1959, s. 85). Nüfusun yarısını oluşturan kadın faktörünün ihmal edilmemesi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, toplumun bir bütün olarak kalkınması açısından önemlidir (Çelikten, 2004, s. 94).

Ulusal ve uluslararası kadın yönetici çalışmaları incelendiğinde, disiplin, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum gibi etmenler hemen hiç gözetilmeden sırf “kadın” olunduğu için bir takım engellemeler görülmektedir (Çelikten, 2004). Kadımlar yönetim bağlamından o kadar uzak kalmışlardır ki, Türkiye’de bir kadın mesleği olarak bilinen öğretmenlikte bile kadın yöneticiler azınlık durumundadırlar (Tan, 1996). İlköğretimde çalışan kadın öğretmen oranı %49, ortaöğretimde %41 iken okul müdürü oranları ortalama %8 düzeyinde kalmıştır. Toplumun %49 ‘u kadın iken üst düzey kadın yönetici oranı %9.4 olarak bulunmuştur. TBMM kadın milletvekili oranlarına bakıldığında da benzer bir durum görülmektedir. 1935 yılında meclisin %4.5’i kadın iken günümüzde bu oran %14.3’e anca gelebilmiştir (TÜİK, 2016).

Kadınların yönetsel kademelerde yer almayışına yönelik geliştirilen aptalca eğri “stupid curve” bu bağlamda önemli görülmektedir. Bu aptalca eğriye göre kadınlar mezuniyet sonrası işe girme oranlarında eşit oranlara sahipken ilginç (aptalca) bir şekilde yükselme kademelerine geldiğinde oranlarda aşağı doğru bir yönelim görülmektedir (Chief Executive Women, 2009; Ernst & Young, 2011). Ernst & Young araştırma ekibi (2011) bu aptalca eğriye karşı akıllı eğriyi (smart curve) geliştirmişlerdir (Şekil 2).



Şekil 2. Cinsiyet olgunluğunu gösteren akıllı eğri, Kaynak: Ernst&Young, 2011.

Şekil 2, aptalca eğri referans alınarak geliştirilmiştir. Kadın ve erkek yeni mezun çalışanlar kıdem ve kademeleri yükseldikçe tablonun başında ters yönde bir hareket gözlenmektedir. Erkekler yönetici kadrolarında yükselirken kadınlar gerilemektedir. İşte şekil 2'nin bu kısmı aptalca eğriyi ifade etmektedir. Akıllı eğri olarak üretilen ikinci kısım ise kadınların farkındalık geliştirerek yönetim basamaklarında yer almaya başlamalarını görselleştirmektedir. Bu kısım cinsiyet olgunluğu veya akıllı eğri olarak adlandırılmaktadır. Liderlik yazınının ilk zamanlarından çok yakın zamana kadar olan dönemi çoğunlukla aptalca eğriye uygunken; yeni liderlik kuramlarında akıllı eğrinin izleri görülebilir.

### 2.3. Yeni Liderlik Kuramlarında Kadın Liderliği

Liderlikte özellikler, davranışlar ve durumsal yaklaşımlar lideri merkeze alan, takipçileri çok önemsemeyen yaklaşımlar olarak görülür (Yukl, 2010, s. 32). Bunu yanında durumsal teorilerde takipçiler önemi artsa da çoğunlukla yine odaklanma lider üzerindedir (Yukl, 2010, s. 39). Dönüşümcü liderlikle başlayan ve liderlikte birçok yeni yaklaşımı kapsayan dönemde liderin yanında takipçilere de önem verilmektedir.

#### 2.3.1. Karizmatik liderlik

Karizma kelimesini yönetimde ilk kullanan kişi olarak Weber, yetki türlerini açıklarken yasal geleneksel ve karizmatik olmak üzere üç tür yetkiden bahseder (Adair, 2005). Weber'e göre karizmatik yetki, liderde var olan ve takipçileri tarafından onun peşinden gitme için gerekli kabul görmeyi sağlayan bedenin ve zihnin hediyeleridir

(Dow, 1978). Karizma akıldışı, kişisel, geçici ve alışılmadık olarak tanımlanmakta ve özellikle kaotik dönemlerde görüldüğü belirtilmektedir (Adair, 2005). Bryman (1992, s. 6) liderlik alanyazını üç başlıkta (özellik, davranış ve durum) toparlamış ve yeni liderlik vurgusuyla karizmatik liderliği tartışmaya açmıştır. Ona göre karizma lider ve takipçileri arasında belirli bir ilişki türüdür (s. 41). Weber karizmayı oluşturan bileşenleri sayarken olağanüstü bir lider, toplumsal bir kriz ve lidere liderin çözümlerine inanan takipçilere yer vermektedir (Hartog vd., 1995). Özellikle lider ve takipçi arasında kriz durumunun oluşturduğu karşılıklı eşsiz bir etkileşim söz konusudur. Liderin karizması kadar takipçiler de onu kabul etmesi bu etkileşimde önemlidirler (Bryman, 1992). Karizmatik liderlik, kriz koşullarında atfediliş bağlamında gelişen bir liderlik olarak görülebilir.

Atfediliş yönü yüksek olan karizmatik liderlik örneğinde kadınlar dezavantajlıdır. Toplumsal cinsiyet rolleri ile kadınlara liderlik atfedilmesi oldukça uzak bir ihtimaldir. Küçük bir deneyle bunu hemen anlayabilirsiniz. Bir topluluğa “lider denilince aklınıza gelen isimleri sayınız?” sorusunu yönelttiğinizde büyük ihtimalle %90 erkek isimler sayılacaktır (Visser, 2011, s. 16). Dolayısıyla bebeklikten itibaren kadın ve erkek rolleri yükleyen toplumsal cinsiyet anlayışı, kadınlara karizma hakkı tanımamaktadır (Fine, 2011, s. 234). Toplumsal cinsiyetin dayattığı roller yerine kadınların doğasında var olan özellikler değerlendirilerek, kadınsı liderlik özelliklerinden oluşan yeni bir liderlik tarzı oluşturulabilir (Jironet, 2011), karizma olgusu kadınlar için de söz konusu olacaktır. Karizma olgusunun kadın örneğinde somutlaştığı Angela Merkel (Ferree, 2006) kadın liderliği için önemli bir örnektir. Brayman (1992) tarafından ifade edilen karizmatik liderin kurtarıcılığı Merkel örneğinde somutlaşmaktadır.

### 2.3.2. Dönüşümcü liderlik

Liderlik yazınında 1980’lerden itibaren gündemde olan ve önemle üzerinde durulan dönüşümcü liderlik “yeni liderlik” paradigmalarından biri olarak görülmektedir (Bryman, 1992). Dönüşümcü liderlik, bireysel çıkar ve gündelik işlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek başlıkları ile ortak amaçlarda bütünleşen bireyler ve dönüştüren liderler olarak karakterize edilebilir (Burns, 1978; Bass, 1990, Bass, 1999, Yukl, 1999). Burns (1978) liderliği dönüşümcü ve işlemsel liderlik olarak ikiye ayırmaktadır. İşlemsel liderlik, lider ve izleyenler arasında bir takas işlemi temelinde oluşan liderlik türüdür. Yöneticilerin başarılı çalışana ödül vermesi ve öğretmenlerin ödevlerini yapan öğrencilere not vermesi birer işlemsel liderlik örneğidir. Dönüşümcü liderlik ise etkileşim yöntemi ve hedefiyle işlemsel liderlikten oldukça farklıdır. Lider burada etkileşimle izleyenlerin moral ve etik değerlerine hitap ederek, ilgi ve isteklerini fark ederek onları potansiyellerinin ötesine taşımayı hedefler (Burns, 1978; Northouse, 2013). Dönüşümcü lider bireylerin okul için neler yapabileceğini vurgularken; işlemsel lider okulun bireyler için



yapabilecekleri ile ilgilenir (Bass, 1999). Duygularla, değerlerle, standartlar ve uzun dönemli hedeflerle ilgili olan dönüşümcü liderlik, bireyleri değiştirme ve dönüştürme süreci olarak değerlendirilmektedir (Northouse, 2013, s. 165).

Jogulu ve Wood (2006) tarafından yapılan bir çalışmada dönüşümcü liderlik özellikleri çerçevesinde kadınların daha etkili olduğuna ilişkin bulgulara rastlanmaktadır. Eagly, Johannesen-Schmidt ve Engen (2003) kadın liderlerin erkek meslektaşlarına göre dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik düzeylerini incelemişlerdir. Özellikle dönüşümcü liderlik boyutlarından idealize etki, esinlenilmiş motivasyon ve bireysel ilgi başlıklarında kadın liderlerin erkeklere oranla oldukça yüksek ortalamalara sahip olduğu gözlenmektedir.

### 2.3.3. Öz-liderlik

Liderlik ilk önce öz liderlik gerektirir (Manz ve Sims, 1991; Furtner, Baldegger ve Rauthmann, 2013). 1980’li yıllarda alanyazına konu olmaya başlayan ve ilk olarak Manz (1986) tarafından çerçevesi belirlenen öz liderlik kavramı, öz kontrol ve öz yönetim kavramları üzerinde şekillenmektedir. Öz liderlik kavramı, belirli bir işi gerçekleştirmede öz-yönetim ve öz-motivasyon kurmak için bireyin kendi kendini etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Neck, Nouri ve Godwin, 2003; Williams, 1997). Bu kavramın oluşturulmasında, bireylere verilecek öz liderlik eğitimi ile bireylerin içsel motivasyon sağlamayı öğrenmeleri planlanmıştır (Williams, 1997). İçsel motivasyonun yanında öz liderlik gelişimiyle bireyler, örgütün ortak amaçlarını belirleme sürecine daha etkin katılabileceklerdir (Neck, Nouri ve Godwin, 2003). Bireylerin öz liderlik özellikleri en üst düzeye çıktıkça, grupların ve örgütlerin de etkililiği ve başarısı artacaktır (Markham ve Markham, 1995).

Yönetim alanının önemli isimlerinden Drucker (2011, s. 15), “yıllardır yöneticilerin kendilerini iyi tanımaları gerektiğini anlatıyorum, ama bugün bu artık ayakta kalabilmenin temel koşulu haline gelmiştir” ifadeleriyle öz liderliği vurgulamaktadır. Lider ve takipçi ilişkisi bağlamında düşünüldüğünde ise, öz liderlik gelişimiyle kendi davranışının sorumluluğunu alan takipçiler liderin işini kolaylaştıran olumlu bir etki doğururken, liderler açısından ise kendi davranışlarını kontrol edebilen bir lider, takipçilerinin davranışlarını daha etkili yönetebilecektir (Manz ve Sims, 1980).

Cinsiyet açısından düşünüldüğünde öz liderliğin takipçileri güçlendirme yönü önemlidir. Güçlendirme, kadın erkek tüm insanların yaşamlarını kontrol edebilmesi, kendi gündemlerini belirleyebilmesi, beceri kazanması (veya sahip olduğu beceri ve bilgilerinin kabul görmesinin sağlanması), öz güvenlerinin artması, sorunları çözebilmesi anlamına gelir (UN, 2011). Kadınların kendini tanıması ve tercihlerinde kendi iradesini kullanabilmesi (Jironet, 2011, s. 118) olarak tanımlanan kadın liderliği bağlamında öz liderlik önemli destekler sağlayabilecektir.



### 2.3.4. Kuantum liderlik

“Bir zamanlar piramitler gibi hep kalsınlar diye kurulan firmalar, şimdi daha çok çadırlara benziyor” demektedir, değişim çağında yönetim isimli başyapıtında Drucker (2011, s. 12). Dün ile bugün arasında her alanda değişimin getirdiği yeni bilim anlayışı liderlik alanına da yansımaktadır. Newton fiziğinin determinist bakış açısıyla katı bir sebep sonuç ilişkisinde doğrusal bir anlayışla şekillenen liderlik alanı, kuantum fiziğiyle yeni bir boyut kazanmıştır. Liderlik, yeni bilim anlayışıyla (kaos, karmaşa ve kuantum) yeniden şekillenmekte ve yeni liderlik tanımlamaları yapılmaktadır (Curtin, 2011).

Bir yüzyılı aşan geçmişle kuantum kuramı ve onun doğasındaki belirsizlik ilkesi ile tek doğrulu/bütüncül dünyadan çok doğrulu/bireysel bir dünyaya geçilmiştir (Ertürk, 2012). Post modern anlayış modernizimdeki bütünleştirmeye karşıt olarak farklılık ve parçalanma genel özellikleri ile bireyselleşmeye doğru gidişi vurgulamaktadır (Şişman, 1996). Çağdaş toplumun genel bir karakteristiği olarak bireyselleşme tüm hızıyla topluma yayılmaktadır (Ray, 2005). Bu bireyselleşme, bireylerin toplumsal etkileşimden çekilmesi değil, tam tersine artan bir oranda toplumsal etkileşim içermektedir (Fine, 2011). Bu artan etkileşim, kaosun kaçınılmaz olduğu çağdaş sistemlerde liderler için çok önemlidir (Erçetin, Açıkalın ve Bülbül, 2013). Erçetin (1999, s. 96) tarafından yapılan aşağıdaki karşılaştırma (Tablo 1), klasik fizik ile kuantum fiziğinin liderlik alanına bakışını karşılıklı görmek bağlamında oldukça açıklayıcıdır.

**Tablo 1:** Klasik fizik ve kuantum fiziği üzerine temellendirilen liderlik varsayımları

Klasik fiziğin varsayımları	Klasik fizik ve liderlik varsayımları	Kuantum fiziği varsayımları	İlişkili liderlik varsayımları
Dalga-parçacık ayrımı	Liderlik sadece liderin özelliklerinden oluşan bir bütünü ifade eder	Dalga-parçacık ikilemi	Liderlik, lider takipçi ikileminde bir etkileşim alanıdır.
Sebep sonuç ilişkisi ve kesinlikler	Liderlik sebep sonuç mantığıyla açıklanabilir.	Belirsizlik ve olasılıklar	Liderlik yapılandırılmaz kestirilemez
Enerjinin sürekliliği	Liderlik bir kişiye atfedilen sürekli bir niteliklerdir	Enerjinin kesikliği	Liderliğin olgusunun kesikliği
Uygulanan kuvvet kadar kazanılan ivme	Liderliğin etkileri güce bağlıdır	Uygulanan kuvvetin sınırlılığı	Liderliğin etkileri etkileşime bağlıdır

Kaynak: Erçetin (1999, s. 96).

Kadın liderliği bağlamında, Tablo 1 incelendiğinde takipçi olarak değerlendirilen kadınlara ilişkin önemli yenilikler olduğu görülecektir. Burada etkileşim, belirsizlik, tahmin edilemezlik ve lider takipçi hareketliliği olarak görülen yeni kavramlar her birisi ayrı ayrı kadın liderliği destekleyicileridir. Liderliğin lider takipçi rolleri birleşiminde bir etkileşim alanı olarak değerlendirilmesi kadın liderliğinin önünü açacaktır. Klasik liderlik anlayışında var olan lider takipçi ayrımı (Cawthon, 1996; Bass, 1990) kuantum düşüncesiyle tarih olmuştur. Kuantum liderlikle birlikte artık liderlik, lider ve takipçiler arasında bir etkileşim alanıdır (Erçetin, 1999).

### 2.3.5. Plazma Liderlik

Plazma, maddenin dördüncü halidir. Madde, üçüncü hali olan gaz aşamasında tekrar ısıya maruz bırakılırsa, İyonlaşma sonucu gazlar, plazma adı verilen bir yapıya dönüşürler (Nishikawa ve Wakatani, 2000, s. 1; Howard, 2002). Plazma, parçacıkların ve dalgaların bir bütünü olarak görülebilir. Genel olarak, parçacıklar birbirleriyle ve dalgalarla etkileşir. Ayrıca, dalgalar da birbirleriyle ve parçacıklarla etkileşir (Davidson, 1972, s. 6). İşte etkileşim, doğrusal olmama, tekli parçacık hareketi, yoğunluk ve dağılım özellikleri ile bilinen plazmalar örneğinde plazma liderlik kavramı üretilmiştir.

Kaotik durumlarla baş edebilmek için o koşullara göre şekillendirilen yeni bir liderlik tanımlaması olarak “plazma liderlik” kavramı Erçetin, Açıklan ve Bülbül (2013) tarafından yapılan “kaotik ortamlarda liderliğe çok boyutlu yaklaşım” isimli çalışmada kullanılmıştır. Bu tanımlamaya göre, kaos ve karmaşa özellikleri taşıyan bir sistemde lider:

- Öncelikle sistemden haberi olmalı, sistemi etkileyen temel öğeleri keşfetmeli,
- Bu öğeler arası periyodik etkileşimi keşfetmeli,
- Yönetim süreçlerinde bu öğeleri ve ağları dikkate almalı,
- Ve en önemlisi, gerekliliğin üzerinde ve ötesinde, uygun ortamda uygun liderlik modelini kullanabilecek son derece güçlü bir liderlik profiline sahip olmalıdır.

Plazma liderlik, karmaşıklık, hareketlilik, yüksek gerilim, etkileşim ve sürekli dönüşüm içindeki kaotik sistemleri en ince ayrıntısına kadar analiz edebilen ve bir arada tutabilen, plazmik ortamın potansiyel enerjisini en üst düzeyde kullanabilen etkileme gücü yüksek “üstünde ve ötesinde” bir liderlik türü olarak tanımlanabilir. Gallagher (2014) plazmayı açıklarken tekli parçacık hareketi ve dağılım fonksiyonu olmak üzere iki alt bileşene başvurmuştur. Plazma teorisinin bu tekli parçacık hareketliliği, bireyselleşme ve dağılım özellikleriyle, liderler-takipçi etkileşimi vurgulanmaktadır.

Kadın liderliği bağlamında etkileşim önemli bir destekleyicidir. Bunun yanında plazmanın bir diğer özelliğine de yer verilmelidir. Plazma kavramı, evrenin boşluk gibi algılanan görünmeyen kısmını açıklamak için kullanılmaktadır. Kimilerine göre boşluk, kimilerine de plazma olan bu alan, evrenin %99 kısmına denk gelmektedir (Nishikawa ve Wakatani, 2000, s. 3). Benzer şekilde kadın liderliği bağlamında toplumda kadınların görünmeyen çabaları vardır (Ernst & Young, 2011). Plazma liderlik düşüncesiyle sadece görünen kısımlar değil görünmeyenlere de odaklanılacağı için, kadınların emeklerinin görünürlüğü artacaktır. Plazma hali bilinmeden önce maddenin üç hali olduğu kabul ediliyordu. Plazma halinin keşfedilmesi maddeye bambaşka boyutlar açmıştır. Kadın liderliği de bu bağlamda değerlendirilebilir. Liderlik çeşitliliği gerektiren 21. yüzyılda kadın liderliğinin keşfedilmesi önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir (Desvaux ve Devillard, 2008). Nishikawa ve Wakatani (2000)

ifadesiyle, kimileri hala “boşluk” olarak görme ısrarını sürdürseler de, kadın liderliği keşfedilmeyi ve fırsata dönüştürülmeyi beklemektedir. Plazma liderlik bu bağlamda kadın liderliğini destekler nitelikte gelişim göstermektedir.

### 2.3.6. Otantik liderlik

Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi, gibi anlamlarla karşılanmaktadır. Antik Yunanda otantiklik, kişinin kendi hayatının kontrolünde “Kendini Bil!” öğüsünde yer almaktadır (Gardner vd, 2011). Otantik kavramı, kişinin kendine ilişkin duygu, düşünce, gereksinim, öncelik ve inançlarını kabullenmesine yani “kendini bilmesine” dayalı bir süreçtir ve kendi içyapısıyla uyumlu bir şekilde gerçek duygularını yadsımadan düşünmeyi ve davranmayı kapsamaktadır (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik davranış, çevresel şartlar ve başkalarından gelen baskılara rağmen, çekirdek değerler, inançlar, düşünceler ve duygular olarak yansıyan liderin gerçek benliği tarafından yönlendirilmiş davranışlara örnektir (Gardner vd., 2005).

Otantikliği “bireyin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik” olarak tanımlayan Kernis (2003), otantik liderliğin farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, ilişkisel otantiklik ve davranışsal otantiklik olmak üzere dört bileşenden meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Gardner ve arkadaşları (2005) otantik liderliği liderin otantik olmasının ötesinde, lider takipçi etkileşiminin otantikliği bağlamında tartışmışlardır. Bu etkileşim, a) şeffaflık, açıklık ve güven b) önem verilen hedeflere rehberlik c) takipçi gelişimine vurgu yapan bir karakteristiğe sahiptir. Otantik liderlik ayrıca otantik takipçileri de içermektedir. Lider takipçi etkileşimi bağlamında da gelişimsel ve kendine özgülük içeren otantik bir durum söz konusudur.

Kadın liderliği, lider takipçi etkileşimi bağlamında otantik liderlikten yararlanabilecektir. Özellikle otantik takipçilik kadın liderliğinin gelişiminde destekleyici olarak kullanılabilir. Otantik takipçilik otantik liderliğin gelişmesine ve sergilenmesine ayna tutmak olarak ifade edilmektedir (Shamir ve Eilam, 2005; Gardner vd. 2005). Woolf’un (1929) “bütün bu yüzyıllar boyunca kadınlar, erkeği olduğundan iki kat büyük gösteren bir ayna görevi gördüler, büyülü bir aynaydı bu ve müthiş bir yansıtma gücü vardı” ifadesi kadınların otantik liderliğin oluşmasında otantik takipçilik rolüne güzel bir örnektir. Ayrıca kadın liderliği tanımında geçen, kendini tanıması ve tercihlerinde kendi iradesini kullanabilmesi (Jironet, 2011, s. 118) otantik liderliğin “kendini bil” anlayışına yakındır. Grant (1988) otantik liderliğin olmadığı dönemlerde, kadınların bir örgütte yükselmeleri ve kendilerini kabul ettirmelerinin erkek özellikleri sergilemeleri ile sağlanabildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla kadınların otantik olarak kendilerini ve tercihlerini ortaya koymalarıyla kadın liderliğinin de gelişebileceği söylenebilir.

### 2.3.7. Sosyal Adalet Liderliği

Sosyal adalet farklı grupların ötekileştirmesine karşı çıkan, dezavantajlı grupların toplumda tutunmalarını destekleyen bir düşüncedir. Bu düşünce temelinde son yıllarda sosyal adalet liderliği kavramı tartışılmaktadır. Bütün liderlik kuramlarında olduğu gibi burada da birçok benzer tanım yer almaktadır. Bu tanımlara bakıldığında, toplumda tutunamayan azınlıkların, ekonomik bakımdan dezavantajlıların, kadınların ve eşcinsellerin geliştirilmesi ve topluma uyum sağlamaları ön plandadır (Marshall ve Oliva, 2006'dan aktaran, Özdemir ve Kütküt, 2015). Dolayısıyla sosyal adalet liderliği, ırkları, sınıfları, cinsiyetleri, engellilikleri ve cinsel tercihleri nedeniyle tarih boyunca ötekileştirilmiş ve halen de ötekileştirilen grupların yanında yer alınması ve bunu liderlik eylemlerinin ve vizyonlarının merkezine koyulması temelinde bir liderlik olarak tanımlanmaktadır (Theoharis, 2007, s. 223). Bu şekilde tanımlanan sosyal adalet liderliğinin, eleştirel bilinç, destek ve katılım boyutları bulunmaktadır (Özdemir ve Kütküt, 2015). Bu boyutları ve tanımıyla sosyal adalet liderliği kadın liderliğine destek çıkarımlar sunabilecektir.

Ulusal ve uluslararası kadın yönetici çalışmaları incelendiğinde, kadın yöneticiler disiplin, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum gibi etmenler hemen hiç gözetilmeden sırf "kadın" oldukları için bir takım engellemelere maruz kalmakta oldukları genel fikri oluşmaktadır (Çelikten, 2004). Kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kalması sosyal adalet düşüncesine aykırıdır. Sosyal adalet liderliği toplumda var olan bu eşitsizliklere karşı çıkmaktadır (Theoharis, 2007). Yapılan çalışmalarda sosyal adaletle cinsiyet ayrımcılığı arasında önemli bir ilişki den bahsedilmektedir (Unterhalter, 2007; Lister, 2009). Sosyal adalet düşüncesinin varlığı cinsiyet ayrımını azaltacağı düşünülmektedir. Toplumda sosyal adalet liderliğinin kabul görmesi ve kuramsal yazının güçlenmesi kadın liderliği için de olumlu sonuçlar doğurabilecektir.

## 3. SONUÇ

Bazı kavramların yönetim sözlüğünden çıkarılması gerektiğini ifade eden Drucker (2011, s. 10) bunlara örnek olarak, "kendine bağlı çalışanlar" kelimesini vermektedir. Değişen ve gelişen liderlik yazını da bu gibi yönetimde eskimiş anlayışlardan arındırılmalıdır. Bu çalışmayla bir bakışta liderlik yazını değişim perspektifiyle incelenmiş, bu arınmanın izleri sürülmüş ve yeni öneriler getirilmiştir.

Öncelikle kartopu metaforu ile liderlik yazını kısaca özetlenmiştir. Burada liderliğin ilk günden itibaren elitist bir anlayışla büyük adamlar üzerinde tartışıldığına ve bu yanlışın halen sürdüğüne açık olarak kanıtlar sunulmuştur. Liderlik yazını göstermektedir ki liderlikte lider rolünde kadına yer bırakılmamıştır. Ancak takipçi rolü yüzyıllardır kadınlara dayatılmaktadır. Bu bulgu liderlik kartopu metaforunun soğuk yüzüdür. Soğuk ama gerçek.

İkinci bölümde kartopu ısıtılarak liderlik yazınının ayrıntısına inilmiştir. Kadın liderliğin buradaki yeri araştırılmıştır. Burada, her ne kadar liderlik yazınına “Kadın Liderliği” adıyla bir liderlik eklenmiş olsa da, görünürde çok değişen bir şey olmadığı anlaşılmaktadır. Liderlik yazınının kadınlara bakışı değişmiş olsa bile gerçek hayatta durum öyle değildir. Bu durum aptalca eğri ile sembolleştirilmiş ve şekil 2’de akıllı eğri ile açıklanmaktadır. Kadın liderliği bu haliyle ve kendi başına akıllı eğriyi oluşturma gücünden yoksundur. Bunu sağlamak için yeni liderlik kuramlarına gereksinim duyulmaktadır.

Üçüncü bölümde yeni liderlik kuramlarının katkısı örneklendirilmiştir. Liderlik alanı bugün hiç olmadığı kadar farklı ve yenilikçi liderlik kuramlarına sahne olmaktadır. Bu çalışmada bu kuramlardan yalnızca beş tanesine değinilmiş, takipçiler ve özeld kadınlara için ortaya koydukları olumlu gelişmeler tartışılmıştır. Bu örneklerde, karizmatik, dönüştürücü, otantik, öz, kuantum, plazma ve sosyal adalet liderliği örnekleri verilmiştir.

Dönüştürücü liderlik kuramıyla lider takipçi etkileşimi bir farklılaşma içine girmiştir. Kuantum liderlik paradigmasıyla lider takipçi etkileşimi sil baştan ele alınmakta liderlik alanı yeni baştan tanımlanmaktadır. Bu süreçte takipçilerin görünmeyen bütün özellikleri ön plana çıkmakta ve liderlik elitist anlayıştan uzaklaşmaktadır. Bunun ötesinde plazma liderlik anlayışı ise apayrı bir bağlamda bireyselleşme ve etkileşim çağı gerekleriyle plazma teorisi benzerliği bağlamında yorumladığı günümüz dünyasına yepyeni bir liderlik anlayışı sunmaktadır. Evrenin görünmeyen %99’unu tanımlayan plazma kavramından hareketle kadınların şimdiye kadar görünmeyen emekleri özdeşleştirilmekte, liderlik alanına kadın liderliğini kazandırma düşüncesindedir.

Ayrıca plazmalardaki parçalanma ve hareketlilik özelliği bugünün insan yaşamındaki bireyselleşme ile karşılaştırılmakta ve bu bağlamda öz liderlik gelişimi ile kadınlara ve diğer dışlanmışlara liderlik gelişimi fırsatları önerilmektedir. Öz liderliği geliştiren ve kendi yaşamının liderliğine yönelerek güçlü zayıf yönlerini tanıyan kadın liderler, otantik liderliğin “kendini bil” prensibiyle öz farkındalık kazanacaklardır. Bu sayede grupsal ve örgütsel liderlik rolleri için de bir ön hazırlık sağlanmış olacaktır.

Sosyal adalet liderliği ise ana akım liderlik kuramlarından oldukça farklıdır. Liderlik alanında var olan yanlışların birçoğu bu kuramda dışarda bırakılmıştır. Özellikle dışlanan ötekileştirilen kişilere yönelik tutumuyla sosyal adalet liderliği diğer kuramlardan farklıdır. Bu kuram kadınların her alanda dışlanmışlığına karşı çıkmaktadır. Dolayısıyla sosyal adalet liderliği diğer yeni liderlik kuramları gibi kadın liderliğini destekler niteliktedir. Bir bakıma postmodern liderlik kuramlarının çoğu kadın liderliği savunucuları olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla liderlik yazınının geleceğinde kadın liderliğinin gittikçe yükselen bir trende sahip olacağı söylenebilir.

Bu bulgular ışığında şu öneriler verilebilir:

- Kadın liderliği sadece kadınların sorunu olarak görülmemelidir.
- Kadın liderliği savunucuları kadın liderliğine dolaylı destek sağlayan yeni liderlik kuramlarını desteklemelidirler.
- Kadın liderliği gelişimi için diğer yeni liderlik kuramları ile ilişkisel çalışmalar yapılabilir
- Liderlik yazını kadın liderliğinin geleceğine umutla bakılabileceğine yönelik önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bunlara odaklanılmalıdır.
- Büyük adam kuramı, özellikler kuramı gibi klasik kuramlar değil de artık yeni kuramlar konuşulmalıdır.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almamıştır.

## REFERENCES

- Adair, C. (2005). Max Weber's charisma. *Journal of Classical Sociology*, 5(2), 189–204.
- Avoli, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bass, B. M. (1990). *Bass Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9–32.
- Boring, E. G. (1950). Great men and scientific progress. *American Philosophical Society*, 94(4), 339-351.
- Brown, C. B. (2011). Barack Obama as the great man: Communicative constructions of racial transcendence in white-male elite discourses. *Communication Monographs*, 78(4) 535-556.
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258.
- Bryman, A. E. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row Publishers.
- Bülbül, M. Ş. & Erçetin, Ş. Ş. (2010). Chaos and the analogy of education. *Middle East Journal of Scientific Research*, 5(4), 280-282.
- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero worship and the heroic in history*. London, Chapman and Hall
- Cawton, D. L. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4
- Chief Executive Women. (2009). The business case for women as leaders One woman is not enough. Erişim adresi: <http://www.cew.org.au/wp-content/uploads/2014/06/The-Business-Case-for-Women-as-Leaders.pdf>
- Conner, C. D. (2012). *Halkın bilim tarihi*. Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitaplığı.
- Curtin, L. (2011). Quantum leadership: succeeding in interesting times. *Elsevier Nurse Leader*, 9(1), 35-38.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(17), 91-118.
- Davidson, R. C. (1972). *Methods in nonlinear plasma theory*. New York and London: Academic Press.

- Desvaux, G., & Deviliard, S. (2008). *Women matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future*. France: McKinsey & Company.
- Dow, T. E. (1978). An analysis of weber's work on charisma. *The British Journal of Sociology*, 29(1), 83-93.
- Drucker, P. F. (2011). *Büyük değişimler çağında yönetim* (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C ve Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Erçetin, Ş. Ş. (1999). Kuantum liderlik paradigması ile eğitim liderliğinin açılınması. *Cumhuriyet Döneminde Eğitim*. Talim ve Terbiye Dairesi Ankara: M.E.B. Yayınları.
- Erçetin, Ş. Ş., Açıkalin, Ş. N. & Bülbül, M. Ş. (2013). A multi-dimensional approach to leadership in chaotic environments. Banerjee, S. (Ed.) *Chaos and complexity theory for management: Nonlinear Dynamics*, in (89-104), Hershey, PA: IGI Global.
- Erçetin, Ş. Ş. & Kamacı, M. C. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868.
- Ernst & Young. (2011). Women in leadership: How smart are you? Retrieved from: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Women\\_in\\_leadership\\_How\\_smart\\_are\\_you/\\$FILE/Women\\_in\\_leadership\\_Nov2010.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Women_in_leadership_How_smart_are_you/$FILE/Women_in_leadership_Nov2010.pdf)
- Ertürk, A. (2012). Kaos kuramı: yönetim ve eğitimdeki yansımaları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(3), 849-868.
- Freee, M. M. (2006). Angela Merkel: What does it mean to run as a woman? *German Politics & Society* 24(1), (78), SPECIAL ISSUE, 93-107.
- Fine, C. (2011). *Toplumsal cinsiyet yanılısaması: Zihnimizi toplum ve nörocinsiyetçilik nasıl fark yaratıyor?* (Çev. Tanrıyar, Kıvanç.). İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Furtner, M. R., Baldegger, U. & Rauthmann, J. F. (2013) Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:4, 436-449.
- Gallagher, P. T. (2014). Introduction to plasma physics (PY5012). Retrieved from: [http://www.tcd.ie/Physics/people/Peter.Gallagher/lectures/PlasmaPhysics/Lecture3\\_single\\_particle.pdf](http://www.tcd.ie/Physics/people/Peter.Gallagher/lectures/PlasmaPhysics/Lecture3_single_particle.pdf)
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumba, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly* 22, 1120-1145.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63.
- Hartog, D. N. D., Koopman, P. L. & Muijen, J. J.V. (1995). Charismatic leadership; a state of the art. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(4), 35-49.
- Özdemir, M., Kütküt, B. (2015). Sosyal adalet liderliği ölçeği'nin (salô) geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 16(3), 201-218.
- Howard, J. (2002). *Introduction to plasma physics c17 lecture notes*. *Plasma Research Laboratory Research School of Physical Sciences and Engineering*. Retrieved from: [https://www.fer.unizg.hr/\\_download/repository/Howard-plasma\\_physics-chap01%5B1%5D.pdf](https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/Howard-plasma_physics-chap01%5B1%5D.pdf)
- İbişoğlu, H., Özmen, İ. & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma, *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 1-23.



- James, W. (1880). Great men, great thoughts and their environment. *Atlantic Monthly*, 46, 441-459.
- Jironet, K. (2011). *Female leadership : management, Jungian psychology, spirituality, and the global journey through purgatory*. New York: Taylor & Francis e-Library.
- Jogulu, U. D., Wood, G. J. (2006) The role of leadership theory in raising the profile of women in management, *Equal Opportunities International*, 25(4), 236 – 250.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1967). *The social Psychology of organisation*. Third Printing. New York: John Wiley & Sons.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Lister, R. (2009). A Nordic nirvana? gender, citizenship, and social justice in the nordic welfare states. Retrieved from: <http://sp.oxfordjournals.org/content/16/2/242.full.pdf+html>
- 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., Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18–35.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Markham, S. E. & Markham, İ. S. (1995). Self management and self leadership reexamined: A levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359.
- Neck, C. P., Nouri, H. & Godwin, J. L. (2003). How self-leadership affects the goal-setting process. *Human Resource Management Review*, 13, 691–707.
- Nishikawa, K. & Wakatani, M. (2000). *Plasma physics: basic theory with fusion applications*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Northouse, P. G. (2013), *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition, London: Sage Publications Ltd.
- Ray, C. (2005). *Individualisation and the third age*. Centre for Rural Economy Discussion Paper Series. No:3.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*. 16, 395–417.
- Şişman, M. (1996). Postmodernizm tartışmaları ve örgüt kuramındaki yansımaları. *Eğitim Yönetimi*, 2(3), 451-464.
- Tan, M. (1996). Eğitim yönetiminde kadın azınlık, *TODAY Dergisi*, 29(4), 33-42.
- UN, (2011). *Kadınların güçlenmesi prensipleri: Eşitlik iş demektir*. Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Ortaklık İnsiyatifi.
- Unan, N. (1959). *Atatürk'ün söylev ve demeçleri*, Cilt. II, Ankara: Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Yayınları.
- Unterhalter, E. (2007). Gender, schooling and global social justice. NY: Routledge.
- Visser, M. (2011). *The female leadership paradox: power, performance and promotion*. New York: Palgrave-Macmillan-Higher-Education.
- Wagman-Geller, M. (2015). *Behind every great man: The forgotten women behind the world's famous and infamous*. Naperville: Sourcebooks.
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155.

- Woolf, V. (1929). *Kendine ait bir oda* (Çev. İlknur Özdemir). İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınevi.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence, *Public Administration Review*, 72(2), 206–215.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Education

