

KENDİ KENDİNE LİDERLİK

Hüseyin Çırpan

“En iyi lider, insanların kendisinden haberi olmayan liderdir. ...
Liderin görevi tamamlandığından ve amacı gerçekleşince,
insanlar bunu kendi kendimize yaptık diyebilecekler.”
LAO – TZU

GİRİŞ

Liderlik, eskiden beri dünyanın en eski meşguliyet alanlarından birisi ve aynı zamanda insanlar ve hayvanlar arasında evrensel bir olgu olarak değerlendirilmiştirⁱ. Erdoğan, liderliğin birlikte yaşamak durumunda olan insanlar arasındaki işbölümü nedeniyle ortaya çıktığını belirterek, bireyin günlük yaşantısının bir bireyin etkisi altında devam ettiğini ileri sürmüştürⁱⁱ. Burada görüldüğü gibi lider, başkasını etkileyebilme gücüne sahip olan birey olarak ele alınmaktadır.son zamanlarda rağbet gören, örgütsel değişimi gerçekleştirecek bir vizyon sahibi olan dönüştürücü liderlikte de bir birey diğerlerini peşine takıp gitmektedir.

Son yıllardaki gelişmelerle, böyle bir liderlik anlayışının günümüz örgütleri için en uygun liderlik tarzı olup olmadığı tartışılmaya başlamıştır.Öncülüğünü ağırlıklı olarak Charles C. Manz ve Henry P. Sims, Jr.’ın yaptıkları yeni bir liderlik biçimi ile sürülmüştür: kendi kendine liderlik (KKL) veya başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlamak.

Yazarların üzerinde durdukları temel husus,her bireyin içinde özliderlik enerjisinin varolduğu ve bunun süperliderlik ile geliştirilmesi gerektiğidir. Böylelikle bireyler, kendi yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda maksimum bir biçimde kullanacaklardır. Özliderliğin önemle üzerinde durduğu konulardan biriside, başkalarının yükünü taşımaktan ziyade onların katkılarından en fazla şekilde faydalanabilmektedir. Bu durumu ise şu sözle ifade etmektedirler: Bir adama bir balık verirseniz, yalnızca bir gün beslemiş olursunuz; değer balık tutmayı öğretirseniz, onu ömür boyu beslemiş olursunuz.

Bu yazımızda kendi kendine liderliği ele alacağız. Çalışmamız, dört bölümden oluşmaktadır.İlk bölümde, kendi kendine liderliğe duyulan ihtiyaç ve KKL tanımı üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde ise kendi kendine liderliğe temel teşkil eden kendi kendine kontrolü inceleyeceğiz. Üçüncü bölümde ise, kendi kendine liderlikte etkinliği sağlayıcı davranış ve biliş odaklı stratejileri ele alacağız. Son bölümde ise, kendi kendine liderlik özelliklerini vereceğiz.

A. KENDİ KENDİNE LİDERLİĞE DUYULAN İHTİYAÇ VE TANIMI

Son yıllardaki bilimsel alandaki gelişmeler yeni teknolojilerin iş hayatına girmesine yol açmıştır. Bu yeni teknolojiler ise dolaylı olarak çalışma hayatında bir takım değişikliklerin en önemli sonuçlarından birisi, hiç kuşkusuz dünyanın daha karmaşık bir hale gelmesidir.

Bu karmaşıklık, devam etmekte olan çok hızlı değişimle birlikte her geçen gün artmaktadır. Günümüzde çoğu kimse, kendi işleriyle ilgili bilgilerin tamamına sahip olduğunu iddia edemez. Bu nedenle, insanlar sürekli olarak öğrenmek ve başkalarının bilgilerinden yararlanmak zorundadır.

Meydana gelen değişikliklerin bir diğer sonucu da, işgörenlerin beklentilerinin eskiye göre çok farklı olmasıdır. Günümüzde işgörenler, işyerlerinden çok mesleklerine bağımlıdırlar. İşgörenler, daha fazlasını beklemektedirler. Bu nedenle, emir verme şeklinde olan eski liderlik ve yönetim biçimleri bu işgörelere uygun düşmektedir.

Bu yeni işgörelere uygun olabilecek bir liderlik tarzı üzerinde 1980'lerin başından itibaren araştırmalarını yoğunlaştıran Manz ve Sims, farklı bir liderlik yaklaşımı olan kendi kendine liderliği(self-leadership) ve başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlamak yani süper liderliği (superleadship) geliştirmişlerdirⁱⁱⁱ.

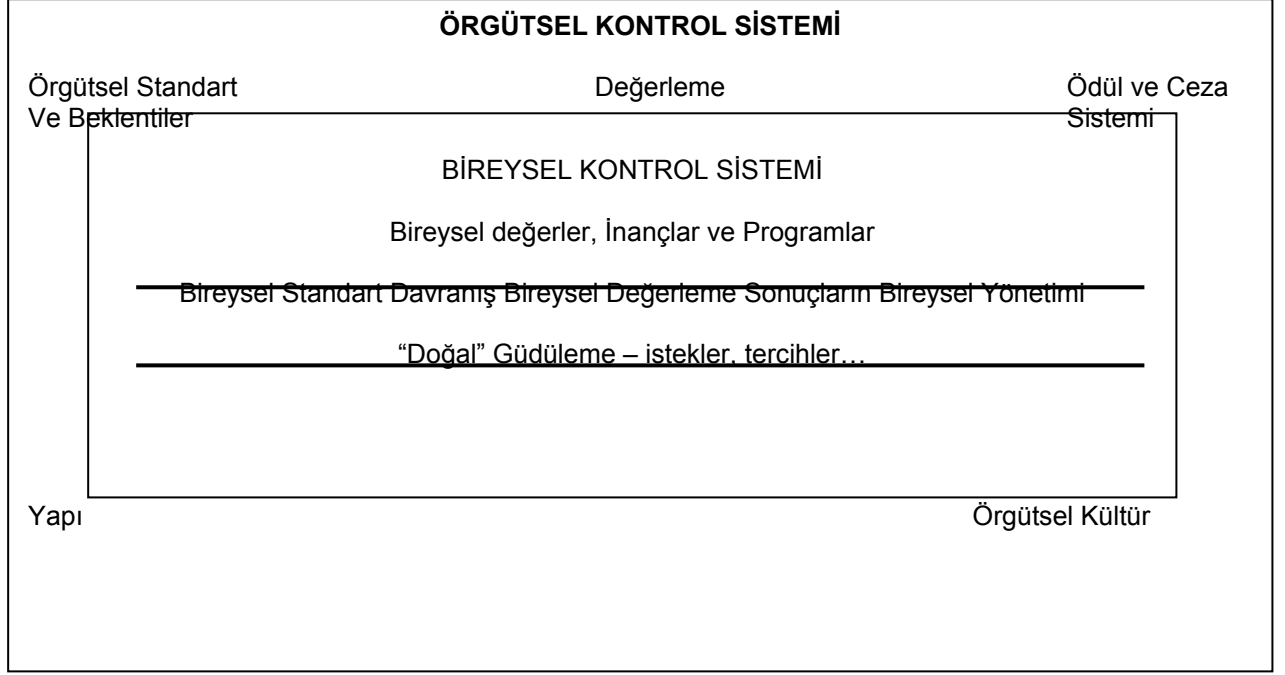
Kendi kendine liderlik (bundan sonra KKL), kendi kendini etkilemede kullanılabilir davranışlar ve düşünceler üzerinde yoğunlaşan kapsamlı stratejiler bütünüdür. KKL, insanların kendi kendilerine yönlendirmek için yaptıkları her şeydir. İzleyiciler açısından ele alındığında, izleyicilerin, kendi yaşamlarını kontrol etmeleri için fırsat verildiğinde bu fırsata karşı sorumlu bir şekilde karşılık vermeleri için ne yapmaları gerektiği KKL olarak ele alınabilir.

Süper liderlik ise, başkalarını yönetmekten sorumlu insanlar için geçerlidir. Süper lider, başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmaları için yönlendiren kişidir. Süper lider, işgörenlerin kendi kendilerine lider olmalarına imkan sağlayacak bir biçimde sistemi kurar ve uygular.

B. KENDİ KENDİNİ KONTROL ETME

Örgütler, işgörenleri üzerinde çeşitli şekillerde kontrol uygularlar. Bu kontrol sistemlerinde, işgörenler için uygun davranış kalıpları belirlenir, bu davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir ve bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler belirlenir. Örgütler işgörelere belirli değer ve inançları vermeye çalışırken, işgörenlerin de kendilerine ait değer ve inançları vardır.

Manz, örgütlerin işgörenleri etkilemeye yönelik kontrol sistemlerinin bireysel faaliyetleri doğrudan etkilemediğini ileri sürüyor. Yazara göre, örgütsel kontrol mekanizmalarının etkisi, örgüt içindeki bireylerin kendi kendini kontrol sistemlerini etkileme şekliyle belirlenir. Bu durum ise, kendi kendini etkileme sisteminin nihai kontrol sistemi olduğunu göstermektedir. Kontrol nereden gelirse gelsin, kontrolün etkisi, birey tarafından bunun nasıl değerlendirildiği ve kabul edildiğine bağlıdır. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmektedir^{iv}.



Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, örgütsel kontrol sistemlerinin bireyler üzerinde etkisinin olabilmesi, bu kontrolün birey tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Benzer şekilde, örgütsel ödüller, bireyler tarafından değerli görülmedikçe istenilen etkiyi doğurmayacaktır. Davranışın değerlendirilmesinde de bireylerin kendileri hakkında yapmış oldukları değerlendirmeler daha etkili olacaktır. Bütün bunlar, etkin bir lider olabilmek için bireylerin kendilerini etkileme biçimlerini başarılı bir biçimde etkileyebilmek gerektiğini göstermektedir. Bu durumda liderlere düşen görev, işgörenlerin içinde varolan liderlik becerilerini harekete geçirici ortamları onlara sağlamaktır.

C. KENDİ KENDİNE LİDERLİK STRATEJİLERİ

KKL'nin temelinde daha önce belirtmiş olduğumuz gibi bireylerin kendi davranışlarını kendilerinin kontrol etmesi vardır. Bu nedenle, yaşayan her birey değişik derecelerde KKL'yi hayatında uygulamaktadır. Fakat, bu herkesin etkin bir lider olduğu anlamına gelmez. KKL, aynı zamanda, doğuştan getirilen bir özellik değildir ve dolayısıyla öğrenilebilir. KKL, yalnızca yöneticiler için değil bir işyerinde çalışan herkes için geçerlidir. Bu bölümde, KKL stratejileri üzerinde duracağız. Charles ve Manz, bu stratejileri iki başlık altında toplamışlardır: (1) Davranış odaklı stratejiler ve (2) Biliş odaklı stratejiler^v.

1 - Davranış Odaklı Stratejiler

Davranış odaklı stratejiler, işgören ve yöneticiler açısından yapılması gerekli fakat zor ve çekici olmayan işleri yapmada yararlı stratejilerdir. Bu stratejiler bireysel mükemmelliğe ulaşmada oldukça etkindirler.

a. Amaçların Kendi Kendine Belirlenmesi

Bireylerin ulaşmak istedikleri amaçları kendilerinin belirlemeleri, başarılı bir KKL uygulaması için önemli bir husustur. Hem günlük iş gerekleri hem de uzun dönem kariyer amaçları için amaçlar belirlemek, bireyin önceliklerini ve gelecekte gideceği yönü kendinin belirlemesini sağlar işgörenler tarafından belirlenen amaçlar optimal etkiyi sağlayacak bir biçimde ulaşılabilir fakat meydan okuyucu nitelikte olmalıdır.

b. İşaretlerin Yönetimi

Çalışma yerindeki işaretlerin düzenlenmesi yoluyla, arzu edilen davranışları teşvik etmek ve istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak mümkündür. Gürültüyü gidermek için kapıyı kapatmak, telefon görüşmelerini günün belli saatlerinde yapmak, ofisi performansı artıracak biçimde dekore etmek, stratejik yerlere esinleyici sözler veya işaretler koymak bu konuda ele alınabilir.

c. Prova Etmek

Prova etmek veya uygulamak, yararlı bir KKL stratejisidir. Pratik, nasıl teniste gelişim için doğal bir uygulama ise, hayatın diğer alanlarında da geçerlidir. Görevleri yerine getirmeden önce zihinsel ve fiziksel olarak provasını yapmak, performansı önemli ölçüde etkiler. Bütçe komitesi önünde yapılacak bir konuşmayı prova etmek, müşterileri aramadan önce zihinsel olarak düşünmek buna örnek olarak verilebilir.

d. Kendi Kendini Gözlemleme

Kendi kendini gözlemleme, etkin bir KKL için gerekli bilgiyi sağlar. Arzulanan ve istenmeyen davranışları gözlemleyerek, işgören nelerin değişmesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olur ve bunu nasıl gerçekleştireceğini belirler. Kendi kendini gözlemleme teknikleri aynı zamanda bireyse değerlemeler için de bilgi sağlar. İşgörenler bu bilgiyi kullanarak faaliyetlerinin etkinliği hakkında bilgi sahibi olurlar.

e. Kendi Kendini Ödüllendirme

Gösterilen gayret karşısında alınan ödül, gelecek faaliyetleri seçmede ve güdülemede önemli bir faktördür. Örgütten alınan karşılıklar çoğu zaman üzerinde dikkatin yoğunlaştığı konulardır. Fakat, kendi kendine verilen ödüller ve cezalar az diğerleri kadar önemlidir. Kendi kendine verilen ödüller, özellikle, zor ve çekici olmayan işleri yapmakta kullanılacak iyi bir stratejidir. Bu ödüller, iyi bir yemek gibi fiziksel ödüller olabileceği gibi, iyi bir meslek gibi özel ödüller olabilir.

f. Kendi Kendini Cezalandırma

Çok etkin olmasa da, kendi kendini cezalandırmada süreci bir parçasıdır. Pek çok ceza doğası itibarıyla zihinsel veya bilişeldir. Başarısızlık sonucu duyulacak olan suçluluk duygusu faydalı olabilir. Fakat bu alışkanlık haline gelir ve ileri boyutlarda olursa güdülenme ve gayreti etkiler. Aşırı özeleştirir, bireyin kendine güven duygusunu zedeler ve depresyona yol açabilir. Yapılan hatalardan ders alındığı ve tekrarlanması engellendiği sürece hata olmaktan çıkarlar.

2 - Biliş Odaklı Stratejiler

Biliş odaklı stratejiler, bireylerin kalıplarını nasıl yapıcı bir biçimde kullandıklarıyla ilgilenir. Bireyin düşünce ve duygularını daha pozitif ve yapıcı bir şekilde kullanması esastır. Bu stratejiler arasında göreve doğal ödüller ekleme ve üretken düşünme kalıpları gelişme yer alır.

a. Göreve Doğal Ödüller Ekleme

Bu stratejinin temel amacı, bireyin işini veya görevini arzu edilir bir bilişsel durum oluşturacak biçimde yeniden tasarlamaktır. Burada temel nokta, görünüşte en monoton olarak görülen bir iş de bile belli düzeyde hoşlanılacak şeyler bulmaktır. Eğer doğru bir yaklaşım benimsenirse, her iş belli bir bağlılık içerisinde yerine getirilebilir. Doğru yaklaşım ise yerine getirilecek olan görevin doğal ödülleri üzerinde durmaktır.

Doğal ödüller, güdülenme kuramları içerisinde ele alınan içsel ödüllere benzetilebilir. Doğal ödül, yerine getirilen ödülle o kadar ilişkilidir ki, ikisini birbirinden ayırmak imkansızdır. Gazete okumaktan hoşlanan birisi için gazete okumak doğal olarak ödüllendirilen bir faaliyettir.

Doğal olarak hoşlanılan bir işin şu üç unsuru vardır: (1) yeterlilik, (2) kendi kendini kontrol ve (3) amaç. Bu unsurlar, iş hakkında duygu ve düşüncelerin olumlu ve yapıcı olmasına yardımcı olurlar. Eğer işgörenlere işlerini yeniden tasarlama imkanı sağlanırsa, işgörenler bu duygu ve düşüncelerini hissedebilirler.

Yeterlilik Duygusu: Doğal olarak ödüllendirici olan faaliyetlerin ortak özelliği, işi yapanın kendisini yeterli olarak görmesini sağlamasıdır. Yani, birey kendi kendine yeterlilik duygusunu kazanır, insanlar iyi yaptıkları işleri sevmeye meyillidirler.

Kendi Kendini Kontrol Duygusu: Doğal olarak hoşlanılan faaliyetlerin bir diğer özelliği, bireylere daha fazla kontrol etme duygusunu yaşatanlardır. Pek çok insan kendi kaderini kontrol etme eğilimindedir. Bununla ilgili olarak yine pek çok insan bağımsızlıktan hoşlanır.

Amaç Duygusu: Amaç duygusu, bir diğer doğal olarak hoşlanılan faaliyetlerin özelliğidir. Amaç duygusu, yapılan işin bir değerinin olmasıyla ilgilidir. İnsanlar, doğal olarak amaç ve anlam arayışı içerisindeydirler. Bu nedenle yaptıkları işlerde belirli bir amacın olmasına önem verirler.

Kendi kendine liderlikte etkinliği sağlamada doğal özendiricileri kullanmanın iki temel yolu vardır: Birincisi, görevlerimize hoşça giden özellikler eklemektir, ikincisi ise, yapmakta olduğumuz işin doğal özendiricilerini düşünce odağımızın merkezi haline getirmek.

Yerine getirmek durumunda olduğumuz görevleri çeşitli şekillerde yapmamız mümkündür. Bu nedenle, iş yapış tarzımızı seçerken özellikle işi kendiliğinden çekici kılacak bir biçimde yeniden tasarlayabiliriz. Buna örnek olarak, her zaman toplantı odasında yapılan bir iş toplantısını daha çekici bir yerde yapmayı verebiliriz. Düzenli olarak koşan bir bayanın koşmak için bir sahil kenarını veya ormanı seçmesi koşmayı daha çekici hale getirecektir.

İşin zamanlaması da önemli bir unsurdur. Bazı insanlar, gece çalışmaktan bazıları ise gündüz çalışmaktan hoşlanabilir. İşgörenler, işlerini kendi biyolojik ritimlerine ve bireysel tercihlerine uygun olarak düzenleyebilirlerse verimlilikleri artacaktır.

b. Düşüncelerin Odağını Yönetme

İşgörenler görevlerini yerine getirirken düşünme biçimlerini seçme özgürlüğüne sahiptirler. Eğer işgörenler sürekli olarak işlerinin hoşlanmadıkları özellikleri üzerinde durur, onlar hakkında konuşurlarsa, işleri hakkında olumsuz duygular beslemeye başlarlar. Yok eğer, görevi yerine getirmekle elde edecekleri sonuçlar üzerinde dururlarsa

elde edecekleriyle güdülenirler. Son olarak işgörenler, işlerinin doğal olarak hoşlandıkları özellikleri üzerinde dururlarsa o anda işlerinden hoşlanır ve güdülenirler.

İşlerine karşı olumsuz hisler besleyen işgörenlerden işlerinin olumlu yönleriyle ilgili olarak bir liste yapmaları istendiğinde işlerinin olumlu yönlerinin daha çok olduğunun farkına varırlar. Böylece, işleri yapmak için daha fazla güdülenmiş olurlar.

c. Yapıcı Düşünme Kalıpları Geliştirme

Kendi kendine liderlik sürecinin önemli unsurlarından birisi, düşünceye verilen ağırlıktır. Davranış odaklı stratejiler önemli olmasına rağmen, düşünme, özün özüdür. Yani bireysel düşünce süreçleri kendi kendine liderliğin temeli olarak kabul edilebilir. İnsanlar, zaman içinde nasıl davranış kalıpları geliştiriyorlarsa düşünme kalıpları da geliştirirler. Burada önemli olan husus, düşünce kalıplarını kişisel etkinliği artıracak şekilde yönetmektir.

Psikoloji biliminde karşılaşılan zorluklardan birisi, görülmeyen bir şey üzerinde çalışmaktır. Birisine, "farklı bir şekilde düşün" telkininde bulunmak pek bir sonuç vermeyecektir. Buna karşılık, bu amaca yönelik olarak bazı araçlar kullanılabilir kullanılabilir. Bu araçlar, özellikle yeni düşünme kalıpları geliştirmede faydalı olabilirler. Bu araçlar: inançların yönetimi, hayal etmek ve kendi kendine konuşmadır.

İnançlar: İnançlar veya varsayımlar düşünmeye temel teşkil ederler, inançların önemli bir özelliği, kendi kendilerini gerçekleştirmiş olmalarıdır. Bir kişi ne olacağına inanıyorsa, o olur. Benzer şekilde, bir kişi bir şeyin mümkün olamayacağına inanıyorsa o iş daha başlangıçta başarısız olur. Bireyin kendisi hakkındaki olumlu beklentileri, bir işi başarılmasında oldukça etkilidir.

Hayal Etmek: Düşünce kalıplarının diğer önemli bir unsuru hayal etmektir. Dünyanın zihinsel imajları, bireylerin faaliyetlerini ve hayata yönelimlerini etkiler. Gerçekte, insanlar zihinlerinde kendi dünyalarını taşırlar. Bu bireysel dünyanın katı bir biçimi hayal edilmiş tecrübelerdir. Bunlar, sonuçta, doğal olarak ortaya çıkarlar ve yapıcı veya yıkıcı bir etkide bulunurlar. Herhangi bir faaliyette ilk denemede başarısız olmuş ve sonuçta utanmış bir kişi bir daha denemeye çekinecektir. Bir daha denese bile, ilk denemenin olumsuz etkileri ve başarısız olma korkusu nedeniyle başarısız olma ihtimali artacaktır.

Kendi kendine liderlikte yapılması gereken, bu zihinsel imajları yapıcı bir şekilde kullanmaktır. Karşılaşılan bir problem karşısında, birey olumlu bir tavır takınarak faaliyeti değerleyebileceği gibi, yıkıcı bir şekilde de tasavvur edebilir. Yapıcı bir düşünce kalıbı geliştirmek zordur, fakat gayretle başarılabilir.

Zor bir işten öne yapılacak olan zihinsel prova, başarı şansını artıracaktır. Bir faaliyeti, zihinde adım adım yaparak görselleştirme, yönetsel planlamada tavsiye edilen bir durumdur^{vi}.

c. Kendi Kendine Konuşma: İnsanlar kabul etmeseler de kendi kendileriyle konuşurlar. Düşünce kalıpları içerisinde en kolay değiştirilebilir olanı belki de budur.

Belirli bir faaliyetin arkasından bireyler kendi kendilerine bu faaliyeti değerlendirirler. Eğer faaliyet başarısız olmuşsa, ya "hiç bir şeyi doğru yapamayacak mıyım, seni aptal şey" ya da "neyi yanlış yaptım? Halbuki daha iyisini yapabileceğimi biliyorum" gibi değerlemeler yaparlar. Hiç kuşkusuz ikinci değerlendirme daha olumlu bir yaklaşımı göstermektedir.

Özet olarak, düşünce kalıplarının yönetimi, kendi kendine liderliğin önemli bir parçasıdır. Bu süreçte başarılı olabilmek için, her bir birey inançlarını, tecrübelerini ve kendi kendine telkini analiz etmeli, sorgulamalı ve yönetmelidir.

D. KENDİ KENDİNE

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Kendi kendine liderliğin uygulanmaya başlanmasıyla birlikte, işgörenler de lidere bağımlı durumdan bağımsız duruma geçtikleri gözlenir. Yani, işgörenler dışsal yönetime bağımlı olmaktan çıkarlar ve kendi kendilerini yönetmeye başlarlar. Aşağıdaki listede geleneksel yönetim fonksiyonlarında olabilecek değişimleri göstermektedir:

Manz ve Sims, kendi kendini yöneten gruplarda roller üstlenmiş liderler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, liderlerin, kendi kendini pekiştirme, gözleme ve değerlemeyi teşvik ettiklerini; kendi beklentilerini değerlendirme ve ona göre hareket etmeyi; kendilerine amaç belirlemeyi ve gerekli olduğunda kendilerini eleştirmelerini uyguladıklarını görmüşlerdir^{vii}.

ESKİ DURUM	YENİ DURUM
Dış gözleme	Kendi kendini gözleme
Verilen amaçlar	Kendi kendine belirlenen amaçlar
Görevin yerine getirilmesinde dışsal pekiştirici	KKL davranışı için hem içsel hem de dışsal pekiştirici
Dışsal ödüle dayalı güdüleme	İşin doğal özendiricilerine dayalı güdüleme
Dışsal eleştiri	Kendi kendini eleştirme
Dışsal problem çözme	Kendi kendine problem çözme
Dışsal iş atamaları	Kendi kendine iş ataması
Dışsal planlama	Kendi kendine planlama
Dışsal görev tasarımı	Kendi kendine görev tasarımı
Engelleyici düşünme	Fırsat düşünmesi
Örgütün vizyonuna uyum	Belirlenmesine işgörenin de katkıda bulunduğu Vizyona bağlılık

SONUÇ

Son yıllarda meydana gelen değişimlerle birlikte, geleneksel liderlik ve yönetim modellerinin yetersiz kaldığı ileri sürülmeye başlanmıştır. Arayışların sonucu olarak Manz ve Sims, kendi kendine liderlik yaklaşımının günümüz örgütlerine uygun olduğunu belirtmişlerdir.

Kendi kendine liderliğin temel varsayımı, günümüzde işgörenlerin potansiyellerinden yeterince yararlanılmamasıdır. İşgörelere kendi kendilerini yönetme fırsatı verilirse işgörelere kapasitelerinin tamamını hem kendi faydalarına hem de örgüt yararına kullanabileceklerdir.

Yazarlara göre, kendi kendine liderlik aslında bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde varolan kontrol sistemlerinin etkinliği sonuçta bunların işgörelere tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Başka bir deyişle, işgörelere üzerindeki nihai kontrol mekanizması işgörelere kendileridir. Kendi kendine liderliği geliştirmek için bir takım stratejiler izlemek mümkündür. Bu stratejileri iki başlık altında inceledik: davranış odaklı stratejiler ve biliş odaklı stratejiler. Davranış odaklı stratejiler ise, amaçları kendi kendine belirleme, prova etmek, işaretlere yönetimi, kendi kendini gözleme ve kendi kendini

ödüllendirme ve cezalandırmadır. Biliş odaklı stratejiler olarak ise, göreve doğal ödüller ekleme ve yapıcı düşünce kalıpları geliştirmeyi ele aldık.

Son olarak ise, kendi kendine liderlik uygulamasıyla birlikte geleneksel yönetim uygulamalarında ne gibi değişiklikler olabileceğiyle ilgili bir tablo verilmiştir. Bu değişiklikler, kendi kendine liderliğin özelliklerini yansıtmaktadır.

KAYNAKÇA

Bas. Bernard M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, 3rd ed., New York: The Free Press, 1990.

Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 242, 1991.

Kreitner Robert ve Angelo Kinicki. Organizational Behavior, 3rd ed., Chicago: Irwin, 1995.

Manz Charles C, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", Academy of Management Review, Vol. 11, No.3, 1986, ss. 585-600.

Manz Charles C. ve Henry P. Sims, "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", Administrative Science Quarterly, 32 (1987), ss. 106-128.

Manz Charles C. ve Henry P. Sims, Jr., Superleadership: Leading Others to Lead Themselves, New York: Berkley Books, 1989.

Manz Charles C. ve Henry P. Sims, Jr., "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", Organizational Dynamics, (Spring 1991), ss. 24-33.

ⁱ Bernard M. Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, 3rd ed., New York: The Free Press, 1990. ss. 3-6.

ⁱⁱ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi. Yayın No: 242, 1991, s. 329.

ⁱⁱⁱ Yazarların, konuyla ilgili çeşitli dergilerde yayınlamış pek çok makalesi vardır. Fakat bu konuda yazılmış şu eser, diğer makalelerini geniş bir şekilde kapsamaktadır: C.C Manz ve H.P. Sims, Jr. Superleadership: Leading Others to Lead Themselves. New York: Berkley Books, 1989. Bu yazının temelini bu eser oluşturduğundan dipnotlardan bu eser gösterilmemiştir.

^{iv} Charles C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organization", Academy of Management Review, Vol. 11, No.3, 1986. s. 587.

^v Charles C. Manz ve Henry P. Sims, Jr., "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", Organizational Dynamics, (Spring 1991), ss. 24-33.

^{vi} Robert Kreitner ve Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 3rd ed., Chicago: Irwin, 1995, s. 223.

^{vii} Charles C. Manz ve Henry P. Sims, "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", Administrative Science Quarterly. 32 (1987), ss. 106-128.