

## Kuantum Liderlik-Kolektif Yeterlik İlişkisi: Kuramsal Bir İnceleme

*Quantum Leadership-Collective Efficacy Nexus: A Theoretical Study*

Fahriye OBEN ÜRÜ<sup>a</sup>

Ebru GÖZÜKARA<sup>b</sup>

Yasin AKSOY<sup>c</sup>

### Özet

Değişim hızının her geçen gün daha da arttığı günümüz çevre koşullarında, örgütler bu değişime ayak uydurabilmek daha önemlisi değişime yön verebilmek için sahip oldukları en önemli kaynak olan insan ile fark yaratmaya çalışmaktadırlar. Kendine yatırım yaparak bilgi, tecrübe, yetenek ve yetkinliklerini geliştiren bireylerin ve bu bireylerle çalışan örgütlerin önemi bu ortamda ön plana çıkmaktadır. Çevre unsurları içinde fark yaratmanın ön koşulu olan çalışanların öz-yeterlikleri ve toplu olarak çalışma koşullarına gösterdikleri uyum desteklenmeli ve kendilerine olan özgüvenleri artırılmalıdır. Bu anlamda çalışanlar açısından hem bireysel hem de içinde buldukları grup davranışını şekillendirecek öz-yeterlik ve kolektif yeterlik kavramları iyi değerlendirilmeli, örgüt açısından da liderlik ve değişime yön verecek güncel liderlik tarzları incelenip birey ve gruplara ilham olacak özelliklere sahip bu liderlerin çalışanlarla bir araya getirilmesi sağlanmalıdır. Bireyin belli bir işi başarılı olarak yerine getirmesi için kendine olan inancı ya da kendi yargısı, öz-yeterlilik olarak tanımlanmaktadır (Arseven, 2016). Bu kavram bireyin gerçekte iyi performans sergilemesinden çok, iyi performans gösterdiğine olan inancıyla bağlantılıdır. Benzer şekilde kolektif yeterlik ise, “belirli düzeylerde beceriler üretmek için gerekli eylem aşamalarını örgütleme ve yönetme yeteneklerine ilişkin grubun paylaşılmış inancı” olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997). Bireylerin davranışlarının sonuçlarına bağlı olan örgüt performansı, aynı zamanda bireylerin oluşturduğu grupların davranışlarının sonuçlarına da bağlıdır. O halde grupları başarıyla yönetebilecek liderlik tarzları desteklenmelidir. Böylece örgütlerin öğrenen örgüt haline gelebilmeleri için örgütün en küçük yapı taşı olan bireyle başlayan ve takım-grup oluşturma, birey-grup-lider ilişkisi ve örgüt oluşturma süreçleriyle tamamlanan öğrenmeyi öğrenen yapılar kurulmalıdır. Uzunçarşılı ve ark., (2000), kuantum liderliği izleyenlerdeki enerjiyi harekete geçiren, üretkenliği destekleyen ve belirsizliğin getirdiği yaratıcı potansiyeli ortaya çıkaran, sezgisel bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu çalışmanın amacı, ayırıştırıcı özellikleri olan kuantum liderlerin, kolektif yeterlikleri iyi değerlendirilerek örgütsel kazanımların artırılmasına yol açacak kuramsal bir bakış açısı sunmaktır. Bu bağlamda daha önce yazında incelenmemiş olan kuantum liderlik ile grupların kolektif yeterlikleri arasındaki etkileşim bu çalışma ile ortaya konulmuştur. Böylelikle, bu çalışmanın performansı yüksek ve hedeflerine odaklanmış örgüt geliştirme çalışmalarına ışık tutması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Kuantum liderlik, Öz yeterlik, Kolektif yeterlik.

**Jel Kodu:** M10, M15, M19

### Abstract

In today's environmental conditions, where the rate of change is increasing day by day, organizations try to make a difference with the people, the most important resource they have, in order to keep up with this change, more importantly, to direct the change. The importance of individuals, who develop their knowledge, experience, skills and efficacies by investing in themselves and the organizations working with these individuals, comes to the fore in this environment. Employees' self-efficacy and collective adaptation to working conditions, which is a prerequisite for making a difference in environmental elements, should be supported and their self-confidence should be increased. In this sense, the concepts of self-efficacy and collective efficacy, which will shape both individual and group behavior in terms of employees, should be well evaluated, and the contemporary leadership styles that will guide leadership and

<sup>a</sup> Doç. Dr. Fahriye Oben Ürü, İstanbul Arel Üniversitesi, obenuru@arel.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1960-5857

<sup>b</sup> Doç. Dr. Ebru Gözükara, İstanbul Arel Üniversitesi, ebrugozukara@arel.edu.tr, orcid.org/0000-0003-0337-5337

<sup>c</sup> Dr. Öğr. Üyesi Yasin Aksoy, İstanbul Arel Üniversitesi, yasinaksoy@arel.edu.tr, orcid.org/0000-0002-3253-5611

change in terms of the organization should be examined and those leaders, who have characteristics that will inspire individuals and groups, should be brought together with employees. Self-belief or self-judgment for an individual to successfully perform a certain job is defined as self-efficacy (Arseven, 2016). This concept is linked to the belief that the individual is performing well rather than he is actually performing well. Similarly, collective competence is defined as “the shared belief of the group regarding the ability to organize and manage the stages of action required to produces kills at certain levels” (Bandura, 1997). Organization performance, which depends on the results of the behavior of individuals, also depends on the results of the behaviors of the groups formed by the individuals. Therefore, leadership styles that can manage groups successfully should be supported. Thus, in order for organizations to become a learning organization, structures that learn to learn should be established starting with the individual, who is the smallest building block of the organization, and completed with the processes of team-group formation, individual-group-leader relationship and organization formation. Uzunçarşılı et al. (2000), defined quantum leadership as an intuitive process that activates energy in followers, supports productivity and reveals the creative potential brought about by uncertainty. The aim of this study is to present a theoretical perspective that will lead to the increase of organizational gains by evaluating the collective efficacies of quantum leaders with distinctive features. In this context, the interaction between quantum leadership and the collective efficacies of groups, which has not been studied in the literature before, has been revealed in this study. Thus, this study is expected to shed light on organizational development activities with high performance and focused on their goals.

**Key Words:** Leadership, Quantum Leadership, Self-Efficacy, CollectiveEfficacy.

**Jel Codes:** M10, M15, M19

**Başvuru:** 29.03.2021

**Kabul:** 20.04.2021

## GİRİŞ

Yeterlik kavramı, son yirmi yılda örgütsel araştırmalarda artan bir ilgi görmektedir. Bireysel analiz düzeyinde, Bandura (1997) öz-yeterliği “kişinin verilen kazanımları elde etmek için gerekli eylem yollarını organize etme ve yürütme yeteneklerine olan inanç” olarak tanımlamaktadır. Kişinin öz-yeterliği ne kadar yüksekse, görevle ilgili davranışa girme ve bu davranışta ısrar etme olasılığı o kadar yüksektir. Araştırmalar, öz yeterliliğin eğitim yeterliliğini (Martocchiove ark., 1997), iş tutumlarını (Saks, 1995) ve iş performansını olumlu olarak yordadığını ve iş stresörlerinin çalışanların psikolojik iyiliği üzerine olumsuz etkilerini iyileştiren bir tampon görevi gördüğünü ortaya koymuştur (Stajkovic ve ark., 1998).

Önermeler grup düzeyinde, kolektif etkililik, öz-yeterlik ile analog olarak kavramsallaştırılmıştır. Kolektif yeterlik, “bir grubun, belirli kazanım düzeylerini elde etmek için gereken eylem yollarını örgütleme ve yürütme konusundaki ortak yeteneklerine olan ortak inancı” olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997). Öz-yeterlik araştırmalarına benzer şekilde, kolektif etkililik üzerine yapılan çalışmalar, grup motivasyonunu ve performansını pozitif olarak tahmin ettiğini ve stres etkeni-zorlanma ilişkilerinin tampon görevi gördüğünü göstermektedir. Bu nedenle, hem bireysel düzeyde (öz yeterlik) hem de grup düzeyinde (kolektif yeterlik) yeterlik inançları, önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilidir.

Yeterlik inançları, önemli örgütsel sonuçları hesaba kattığı için, örgütlerin kendi kendine ve kolektif yeterliği nasıl artırabileceğinin daha iyi anlaşılması önem kazanmaktadır. Ne yazık ki, örgütsel araştırmaların çoğu yeterlik inançlarının sonuçlarına odaklanırken, yeterlik inançlarının öncülleri hakkında çok daha az şey bilinmektedir. İlk araştırmalar, analiz düzeyleri arasında yeterlik inançlarının işlevinde bazı benzerlikler göstermiş olsa da, öz ve kolektif etkinliğin benzersiz öncülleri olması mümkündür (Zaccaro ve ark.,1995).Bu incelemede, yeterlilik inançlarının bir göstergesi olarak liderliğin rolünün belirlenmesinin sebebi örgütlerde liderliğin çalışan ve grup motivasyonunun önemli bir belirleyicisi olmasıdır.

Örgütsel bağlamda, yapılar arasında oluşan doğrudan birebir ilişki ve iletişim örgütün karmaşıklığını ortadan kaldırır. Bu nedenle, örgüt içinde işle ilgili yapılar arasındaki doğrudan ve dolaylı bağlantıların etkisini ve gücünü anlamak çok önemlidir. Bu çalışma datüm bu dinamikler ışığında, çalışanların oluşturdukları gruplar üstünde güncel bir liderlik tarzı olan kuantum liderliğin rolünü keşfederek şimdiye kadar incelenmemiş olan bu alana içgörü ve ilgi sağlamaya yönelik bir teorik önerme niteliğindedir.

### 1. KUANTUM LİDERLİK

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskiye gitmekte ve kavrama olan ilgi her geçen gün daha da artmaktadır. Liderlik ile ilgili pek çok tanım ve modelden bahsedilmektedir. Yazın incelendiğinde, neredeyse her liderlik modeli için ayrı bir liderlik tanımı olduğu görülmektedir. Liderlik teorisi alanının önde gelen araştırmacılarından olan Stodgill (1974) liderlik tanımları ile ilgili olarak “neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişiler kadar farkı liderlik tanımı” olduğunu söylemektedir. Gerçek veya abartılı, Stodgill’in bu ifadesi liderliğin ne olduğu konusunda bir fikir birliği olmadığı ve bu nedenle daha iyi bir tanım arayışının devam edeceği anlamına gelmektedir. Bu noktada McCleskey (2014) ise “tek bir liderlik tanımı arayışının boşuna olabileceğini, çünkü doğru liderlik tanımının araştırmacının ilgisiyle ele alınan sorunun ya da durumun mahiyetine dayalı olduğunu” savunmaktadır. Bu nedenle liderliğin tanımını yapmaktan daha ziyade liderlik modellerini incelemek, liderlik alanında yapılacak çalışmaların daha pratik ve karmaşadan uzak olmasını sağlayacaktır. Modern liderlik kavramı ve liderlik modelleri ise pek çok olay, olgu ve bilim dalından etkilenmiş ve geliştirilmiştir (Dugan ve ark., 2011). Liderlik kavramını etkileyen bilim dallarından birisi de fiziktir. Özellikle 19. ve 20. yy.’da fizik alanında devrim niteliğinde yaşanan gelişmeler, diğer bilim dallarını da etkisi altına almıştır. İlk başlarda Newton fiziğinden etkilenen liderlik teorileri zaman içerisinde fizik biliminde yaşanan gelişmelere paralel olarak etkileşimine devam etmiştir (Marion ve ark., 2001). Örneğin fizik alanında 1920’lerde yapılan çalışmalarla bilim insanları “kuantum mekaniği” adında yeni bir fizik dalı geliştirmişlerdir. Kuantum mekaniği görecelik teorisinin etkisi altında uzay ve zamanla ilgili tüm fikirleri yerinden oynatarak, sahip olduğumuz doğa algılarını belirsizlik, olasılık ve boşluksuzluk kavramlarıyla tekrardan yapılandırmışlardır. Bu noktada “Kuantum” kelimesi dilbilimsel olarak “bir miktarın” veya “mekanik hareketin incelenmesi” anlamına gelmektedir. Bu tanımla kuantum fiziğini, atom altı parçacıkların incelenmesi olarak tanımlamak mümkündür. Fizik bilimindeki özel uygulaması ile birlikte “kuantum” terimi liderlik gibi farklı alanlarda da kullanılmıştır (Shelton ve ark., 2001). Kuantum fiziğinin anlayışı diğer bilim dallarında olduğu gibi yönetim ve liderlik düşüncesini de değiştirmiş ve liderlik kavramını kuantum temelinde açıklamaya çalışan “Kuantum liderlik” modeli ortaya çıkmıştır. Modern liderlik tanımlarından birisi haline gelen kuantum liderlik, kuantum fiziğinin varsayımlarına dayanmaktadır.

Yönetim biliminin fizik biliminden etkilenmesi yeni bir konu değildir. Örneğin, “özellikler teorisi” ve “davranışsal teori” gibi teoriler Newton fiziğinin varsayımlarına da dayanmaktadır. Bu noktada post modernizmin etkisindeki kuantum liderlik “tahmin edilemez ve sürekli olarak değişim geçiren dünyada, liderlerin görevlerini en etkin şekilde yerine getirmesi” olarak tanımlanabilir (Zohar, 2018; Mohamed ve ark., 2005). Newton yasalarının etkisi ile oluşturulan örgütler zaman içerisinde dış etkilere karşı değişim yaşamada yavaş kalmış ve değişme ve kaos ortamına uyum sağlamakta zorlanmaya başlamıştır. Bu noktada yönetim bilimciler yeni ve farklı bir arayış içerisine girmiş ve bu belirsizlik ortamında örgütleri sürdürülebilir kılmak için “belirsiz ve öngörülemeyen” dış çevreye karşı bir liderlik modeli olan kuantum liderlik

## Kuantum Liderlik-Kolektif Yeterlik İlişkisi: Kuramsal Bir İnceleme

modeli geliştirilmiştir (Uzunçarşılı ve ark., 2000). Çünkü kuantum fiziğine göre “her şeyin birbiri ile ilişkisi vardır, bu ilişkiler devamlı surette değişir ve değişimin kendisi ise büyük bir belirsizlik arz eder”. Buradaki belirsizlik Heisenberg’in belirsizlik ilkesinden gelir. Buna göre, 1927 yılında Wernel Heisenberg (1901-1976) ilk kez “bir parçacığın konumunu ve momentumunu aynı anda ve son derece doğrulukla belirlemenin olanaksız olacağı” kavramını ortaya atmıştır. Heisenberg’in belirsizlik ilkesinden yola çıkarak, günümüz piyasalarının sürekli değişkenliği ve yarın ne olacağının bilinmemesi kuantum liderlik gibi yeni liderlik modellerinin gelişmesini sağlamıştır (Tavakkoli ve ark., 2017). Newton fiziğinin dünyayı etkilemesi ile kuantum fiziğinin dünyayı etkilemesi farklı şekillerde olmuştur. Newton ve kuantum fiziğine göre dünya Tablo 1’deki gibi görülebilir.

**Tablo 1.** Newton ve Kuantum Perspektifi İle Dünya’ya Bakış

Newton Perspektifi İle Dünya’ya Bakış	Kuantum Perspektifi İle Dünya’ya Bakış
Somut, Görünebilir, Somut	Somut değil, Görünmez, Soyut
Statik, İstikrarlı, Pasif, Hareketsiz	Dinamik, Titreşimli, Sürekli Değişen
Öngörülebilir, Kontrol Edilebilir	Öngörülemez, Kontrol Edilemez
Gözlemden etkilenmez, gerçek olan objektiftir	Gerçekler gözlemci tarafından etkilenir, Gerçek subjektiftir
Bir makine, parçaları en küçük haline ayrılırsa en iyi şekilde anlaşılır, parçalar bütünü belirler	Bir sistem, her şey birbiri ile ilişkilidir, bütün parçayı belirler
Yerel olarak kontrol edilir	Olaylar ve olgular uzak bir mesafeden kontrol edilir
Dış güçlerin enerjisi olmadan işler kontrol edilemez	Enerji yaşamın ve sistemlerinin özünde bulunur

**Kaynak:** Shelton, C. (1999). Quantum leaps: 7 skills for work place recreation. Routledge.

Bu bakış açısından hareketle kuantum liderlik, günümüzün belirsiz ve sürekli bir karmaşa içerisindeki piyasa koşullarında örgütleri yönetmek için en ideal liderlik modellerinden birisidir (Şanal, 2020). Kuantum liderlik teorisine göre, örgütsel liderlik, örgütün tüm üyelerinin birleşik aktif katılımından ortaya çıkar. Böylelikle bireylerin örgütün çalışmalarına katılımı arttıkça liderlik de artar (Malloch, 2017). Erçetin (2000) ise klasik fiziğin varsayımlarını ile ilgili liderlik varsayımlarını, kuantum fiziğinin varsayımları ve ilgili liderlik varsayımlarını karşılaştırmalı olarak modellemiştir. Bu karşılaştırma tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Klasik ve Kuantum Fiziğinin Varsayımları ve Liderlik Varsayımları.

Klasik Fiziğin Varsayımları	Klasik Fizik ve Liderlik Varsayımları	Kuantum Fiziğinin Varsayımları	Kuantum Fiziği ve Liderlik Varsayımları
Parça-dalga ayrımı	Liderlik onu oluşturan parçalardır.	Parça-dalga ikilemi	Liderlik lider izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır
Sebepler-sonuç ilişkisi ve kesinlikler	Liderlik sebep sonuç mantığı ile açıklanır	Belirsizlik ve olasılıklar	Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez
Enerjinin sürekliliği	Liderlik bir kişiye atfedilen sürekli bir özelliktir	Enerjinin kesikliliği	Liderlik olgusunun kesikliliği
Uygulanan kuvvet kadar kazanılan ivme	Liderlik etkisi güce dayanır	Kuvvetin belirli bir yere kadar uygulanması	Liderliğin etkisi etkileşime dayanır

**Kaynak:** Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel dağıtım.

Kuantum liderler, örgütlerinin toplum ve çevre üzerinde olumlu bir etki yaratmasını sağlayarak eski pazar anlayışına dayalı yapılarının dönüşümünü sağlamak istemektedirler. Bu nedenle takipçilerinin zihinsel dönüşüm geçirmelerine yardım ederler, küresel anlamda insanlığa ve doğaya daha bağlı olmalarını sağlamaya çalışırlar. Böylece takipçilerinin içsel huzura erişmelerini sağlayarak, örgütsel mali hedeflere daha içten ve bilinçli şekilde bağlı kalmaları adına onlara ilham vermiş olurlar (Tsao ve ark., 2019). Kuantum liderler takipçilerinin kendisini denetlemelerine izin verir ve yaratıcılık, enerji, güven, ahlak, esneklik ve şefkat gibi davranışlar sergilerler (Clegg, 1992). Bu noktada “Kuantum Liderlik” teorisine göre kuantum liderlerin sahip olmaları gereken 7 kuantum becerisi vardır. Bunlar (Jacobs, 1994):

- **Kuantum Görüş:** Kasıtlı olarak görme yeteneğidir.
- **Kuantum Düşünme:** Tersine düşünme yeteneğidir.
- **Kuantum Hissetme:** Aktif olarak hissetme yeteneğidir.
- **Kuantum Bilgi:** Sezgisel olarak bilme yeteneğidir.
- **Kuantum Hareket Etme:** Hesap verebilir hareket etme yeteneğidir.
- **Kuantum Güvenme:** Yaşam döngüsüne güvenme yeteneğidir.
- **Kuantum Varlığı:** İlişkili olma yeteneğidir.

Kuantumun liderlikte öncelikli gelen beceri “kuantum görüş”tür. Bunun nedeni gerçekliğin öznel bir konu olduğunun kabulünden kaynaklanmaktadır. Kuantuma göre dış dünyamızın büyük bölümünü inançlarımız ve bağlılıklarımız ile

görürüz (Ningties ve ark., 2019). İkinci beceri ise “kuantum düşünmedir” ve kuantum fiziği araştırmalarına dayanarak, dünyanın mantık dışı ve paradoksal bir yer olduğunu kabul etmektedir. Kuantum düşünme felsefesi, örgütlerin de bu mantık dışı ve paradoksal yapıya dahil olduklarına işaret etmektedir (Geok ve ark.,2020). Üçüncü beceri olan “kuantum hissetme” ise, dünyanın geri kalan enerjisinin insanlardan oluştuğu şeklindedir. Buna göre olumlu duygular olan önemsemek, şefkat, merhamet, umut ve takdirin insanların enerjisini artırdığını öne sürmektedir. Bunların aksi hisler olan hayal kırıklığı, korku, öfke, çatışma ve stresin ise insanın zihin ve beden sistemindeki pozitif enerjiyi azalttığı ve negatif enerjiyi artırdığını öne sürmektedir (Bozorgi ve ark., 2020). Dördüncü beceri ise “kuantum biliş”tir. Buna göre kişi, kararlar alırken bilinçli bir farkındalık içerisindeydir. Hatta kişi kararlar alırken meditasyon yapan birinin dinginliği ve farkındalığı içerisindeydir (Hanine ve ark., 2019). Beşinci beceri ise kuantum hareket etmedir. Kuantum hareket yeteneğinde lider, her bir parçanın diğer parçalardan etkilendiğini ve dünyadaki her şeyin karmaşık bir sistemin bir parçası olduğunu bilir ve ona göre hareket eder (Piel ve ark., 2019). Altıncı beceri kuantum güvendir. Dünyadaki her şeyin kaotik bir yapı içerisinde ama mutlak bir düzen içinde olduğuna dair sarsılmaz güvendir (Tavakkoli ve ark., 2017). Yedinci ve son beceri ise kuantum varlıktır. Liderin, dünyanın doğal yapısının ve işleyişinin birbirleri ile sıkı iletişim içerisinde olan parçacıklar ile ilişkili olduğunu bilmesidir (Malloch, 2017). Ayrıca kuantum kavramı düzensizlik ve kaos ile ilgili olduğu için, örgütlerde çalışanların hata yapmalarını veya risk almalarını garipsemeyen, tam tersi bu durumu teşvik eden bir liderlik modelidir. Kuantum liderin sahip olması gereken bu yedi beceri ile çalışanlar desteklenerek risk almaları ve yenilik yapmaları desteklenmelidir (Grossman ve ark., 2005). Bunun sebebi kuantum liderlikte lider sadece birkaç çalışana değil, örgütün tamamına odaklanmalı ve örgütü bir bütün olarak görmelidir (Adair, 2005).

## 2. KOLEKTİF YETERLİK

Sosyal bilişsel teori bireylerin hayatları boyunca belli eylemlerde bulduklarını ve bu eylemlerin arkasındaki en temel sebebin öz yeterlik inançları olduğunu ortaya koymaktadır. Bir işin başarıyla yerine getirilebilmesinin en büyük sebeplerinden birinin, bireyin önceki tecrübelerinde başarılı olması ve dolayısıyla başarmaya olan inancının artması olduğu ifade edilmektedir (Kurt, 2012).

Bandura (2002)’ya göre bireylerin öz yeterlik inanışları, düşüncelerini, zorluklar karşısında kendilerini nasıl motive ettikleri ile duygusal yaşamlarının kalitesi ve yaşamları sırasında önemli kararlar verme aşamasındaki tercihleri açısından etkiler. İnsan başarısını ve kişisel tatminini birçok yoldan artıran yine sahip olunan güçlü bir öz yeterlik duygusudur. Yeteneklerine güveni yüksek olan bireyler, karşılaştıkları zor durumlara, yönetilmesi ve başa çıkılması gereken zorluklar gözüyle bakmaktadırlar. Bu bakış açısı bireylerin aktivitelere ilgi göstermesini ve konsantre bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Ancak, özyeterlikleri açısından endişeleri olan ve bir işi başaramayacaklarını düşünen bireyler zor durumlardan kaçınmakta ve uzaklaşmaktadırlar (Bayrakçı, 2007).

Öz yeterliğin, kişinin başarısı veya başarısızlığı ile ilgili inancı olduğunu, öz yeterlik algısının gerçek yeteneği veya kapasiteyi yansıtmadığını ve algısal bir durum olması sebebiyle kişinin gerçek performansı ile algının birbirine yakın olmayabileceği söylenebilmektedir (Leithwood, 2007; Kurt, 2012).

İnsanın içinde bulunduğu çevrede tek başına olmaması sebebiyle performansı ve başarı algısını etkileyen tek konu öz yeterlik değildir. Özyeterlik inancının devamı olarak örgütlerde çalışan gruplarda da başarıyı doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biri kolektif yeterliktir. İçinde bulunduğu grup ve örgüt de inançları etkilemekte, hem bireyi hem de grubu olumlu veya olumsuz yönlendirmektedir. Buradan hareketle öz yeterliğin bireyin belirli bir işi yapabilme yeteneğine ilişkin inancı ifade etmesi gibi, kolektif yeterlik de örgütün bir dinamiği olarak örgüt çalışanlarının tamamının içinde olduğu toplu yeteneğe ilişkin grubun sosyal algısıdır. Tablo 3’te özyeterlik ve kolektif yeterlik kavramlarının karşılaştırılması görülmektedir:

**Tablo 3.** Öz Yeterlik ve Kolektif Yeterliğin Karşılaştırması

Öz Yeterlik	Kolektif Yeterlik
Bireyin belli bir performansı başarılı olarak yapma kapasitesine duyulan bireysel bir inançtır.	Grup üyelerinin bir bütün olarak bir sosyal sistemin performans kapasitesine ilişkin olarak paylaşılan algılarını kapsar.
Bireyin kendi yetenek algısına inancıdır.	Grubun bir bütün olarak birleşik yeteneğine inançtır.
Bireysel düzeyde ortaya çıkan bir tutumdur.	Grup düzeyinde ortaya çıkan bir tutumdur.
Kişinin belirli bir iş yapabilme yeteneğine ilişkin inancıdır.	Bir grubun belirli bir işi ne kadar başarılı yapabileceğine ilişkin inançtır.
Bireysel algılardır.	Sosyal algılardır.
Bireysel kendi performansı ve buna ilişkin algıları ile ilişkilidir.	Etkileşimli, eşgüdümlü ve sinerjik sosyal dinamikleri kapsar.

**Kaynak:** Kurt, T. (2012). Öğretmenlerin Öz Yeterlik ve Kolektif Yeterlik Algıları. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. 10(2), 195-227.

Kolektif yeterlik, genel olarak sosyal bir varlık olan insanlardan oluşan topluluklarda, bireysel çabaların grup menfaatlerine etki etmesi sebebiyle bireylerin birlikte hareket etmesi ve daha yüksek bir performans ortaya koyma çabalarını doğurmaktadır. Grup üyeleri açısından “bütün olarak bir sosyal sistemin performans yeteneğine” değinilerek değerleri, inançları, duygusal durumları ve duyguları temsil ettiği için, kolektif yeterlik örgütün önemli bir yapısını oluşturmaktadır (Bandura, 1997).

Sosyal bilişsel teoriye dayanan (Bandura, 1986) kolektif yeterlik kavramı güncel yönetim yaklaşımları arasında yer alarak sırasıyla birey, grup, örgüt elemanları arasında dikkatle değerlendirilmesi gereken bir dinamikdir. Kolektif yeterlik, özyeterlik alanındaki büyüyen araştırma kitlesine yeni bir ek olarak dahil edilmektedir. Kolektif yeterlik, “bir grubun, belirli başarı seviyelerini üretmek için gereken eylem yollarını örgütleme ve yürütme konusundaki ortak yeteneklerine olan ortak inancı” olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997) ve artık bireyselden grup düzeyine geçiş söz konusudur (Katz-Navon ve ark., 2005; Tyran ve ark., 2008). Kolektif yeterlik, bütünleştirici ve koordine edici kavramlar olarak Zaccaro ve ark. (1995) tarafından; “belirli durumsal taleplere başarılı, uyumlu bir yanıt olarak kaynaklarını tahsis ederken, koordine ederken ve entegre ederken, üyeler arasında paylaşılan bir ortak yeterlilik duygusu” olarak tanımlanmıştır (Tung, 2019).

Kolektif yeterlik, örgütlerde paylaşılan hedefler ve işbirliğine dayalı karar verme yoluyla ortaya çıkmaktadır (Maddux, 2002). Kolektif yeterlik üzerine araştırmalar, öz yeterlik kadar kapsamlı olmamakla birlikte kolektif yeterliğin takım etkinliği ve motivasyon (Prussia ve ark., 1996), dönüşümsel liderlik, performans (Bass ve ark., 2003) ve benzeri değişkenlerle ilişkili olduğuna dair çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan birisi olan Prussia ve Knicki (1996)’nın bulgularında; yöneticilerin çalışanlara olumlu performansları ile ilgili geri bildirimde bulunmasının ekibin başarıya olan inancını artırdığını, ayrıca yöneticinin gruba olan güvenini göstermekte olduğunu böylece olumlu geribildirimlerin kolektif yeterliğin olumlu etkilediğini vurgulamaktadırlar (Arıkan ve ark., 2013).

Bandura (1997) yeterlik inançlarının (insanların olayları kontrol etme kapasiteleri hakkındaki inançları) kişisel aracılığın temel unsurlarından biri olduğunu ileri sürmektedir ve hem öz yeterlik hem de kolektif yeterlik, yeterlik çalışmalarının ana türleri olarak değerlendirilmektedir. İnsanlar, tamamlama kapasitesine sahip olabileceklerine inandıkları etkinliklere katılma eğilimindedir (Goddard ve ark., 2001). Bu sebeple kolektif yeterlik, bir grup insanın gerçek yeteneğini yansıtmaya da, örgütsel aktivitede önemli bir rol oynayarak amaçlanan aktiviteye coşkuyla katılmaları için bireyleri, çalışanları motive etmektedir. Kolektif yeterlik, aynı zamanda bir örgütteki daha büyük grubun kolektif gücüne dair paylaşılan inançları da ifade etmekte (Bandura, 2000, Landmann, 2020 ) ve çalışanların bireysel yeterliklerine ilişkin yorumlarından ziyade, onların bir bütün olarak örgütün yeterliğine ilişkin algılarını temsil etmektedir (Goddard ve ark., 2001; Donohoo ve ark., 2020).

Bandura (1997), kolektif yeterliğin, geçmiş deneyimlerden elde edilen dört kaynaktan bilişsel olarak işlenen bilgilere dayalı olarak oluştuğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki, tekrarlanan başarı ile kazanılan *ustalık deneyimleri*ni içermektedir. Ustalık deneyimleri, kişinin kendi yetenekleri ve yeterlikleri sayesinde kolay kanıtlandığından, özellikle daha etkilidir. İkinci kaynak *dolaylı deneyimler*dir. Gruplar (takımlar) başkalarının başarılı olduğunu gördüklerinde, kendilerinin de başarılı olabileceğine, en azından performanslarını artırabileceklerine inanırlar. Üçüncü kaynak, *sözlü iknadır*. Gruplar “geçmişte kendilerini bunaltmış olan tecrübeleriyle başarılı bir şekilde başa çıkabileceklerine inandırılarak” ikna edilebilirler. Son olarak, *duygusal durumlar* ekiplerin olaylarla başa çıkma biçimini etkilemektedir. Gruplar geçmişte olaylarla ilgili olarak yüksek kaygı yaşamadıysa daha yüksek başarı beklemektedirler (Donohoo ve ark., 2020).

Griffin ve ark. (1997)’nin da tespit ettiği gibi, liderliğin grup süreçleriyle ilişkili olmasından yola çıkarak kuantum liderlik ile kolektif yeterlik arasında ilişkilendirme aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

### 3. KUANTUM LİDERLİK VE KOLEKTİF YETERLİK

Yazında daha önce yapılan çalışmalarda kolektif yeterliğin takım performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Kim ve ark., 2015; Xiongve ark., 2014). Kuantum liderlik isebelirsizlik ortamlarında takipçilere ilham vermeye ve onların performansını artırmaya odaklı bir liderlik olması dolayısı ile iki kavram birbirlerini destekleyici niteliktedir (Curtin, 2011; Johnson ve ark., 2007; Tsao ve ark., 2020).

Çalışanların hem bireysel hem de takım olarak yeterli oldukları duygusunun verilmesi önemli bir konudur ki bu dakolektif yeterlik algılarının artırılmasıyla mümkün olabilmektedir. Kuantum liderler çalışanlarını sürekli takip etmeli ve ihtiyaç duydukları her konuyla ilgili destek olarak öz yeterlik gelişimini hızlandırmalı böylece bu süreçte tüm çalışanların yeterlik duygusunun gelişimiyle kolektif yeterlik algısında da gelişme sağlanmalıdır. Hatalar üstüne odaklanan liderler kolektif yeterlik üstüne olumsuz etkiler yapmakta, çalışanların yaratıcılıklarını, deneme ve başarılı olma inançlarını öldürmektedir. (Goddard ve ark 2000) Ayrıca endüstri çevresinde başarılı örgütler hakkında çalışanların kuantum liderler tarafından bilgilendirilmesi kolektif yeterlik konusunda motive olunmasını sağlayacaktır. Çalışanları belli bir amaç etrafında toplayacak bir paylaşılan vizyon oluşturma, bu vizyonun detayları ile her kesim tarafından anlaşılması öz ve kolektif yeterlik algılarının artmasını böylece performansa yansımını sağlayacaktır.

Nitekim sonuçta, kuantum liderlik özelliği gösteren liderler tarafından yönetilen çalışanların örgütlerine daha cesaretli, memnun, güçlenmiş ve bağlı oldukları belirtilmiştir (Bono ve Judge, 2003; Walumbwa ve ark., 2004). Kuantum liderliğin, lider kimliğiyle pozitif olarak ilişkili olduğu, ancak aynı zamanda sosyal kimlik için de önemli olduğu, kuantum liderliğin hem lider kimliğine hem de sosyal kimliğe güçlü bir şekilde dahil olması böylece çalışanlar ve örgüt içi gruplara olumlu etkileri olacağı öngörülmektedir. Böylece etkili liderlerin, çalışan ekip (sosyal kimlik) yoluyla takipçilerin kimliğini güçlendirerek ve liderle daha güçlü özdeşleşmeyi geliştirerek (lider belirleme) davranışları gerektiği kabul edilmektedir (Hogg ve ark., 2012). Ayrıca kuantum liderin kendisinin de kolektif yeterliğinin gelişmiş olması hem kendi başarısı açısından önemli olmakla birlikte hem de çalışanlarını yönlendirirken onlarla duygusal iletişim kurmasını kolaylaştırmaktadır.

Kuantum liderlikte lider ve takipçileri birbirlerinden ayrı düşünülmemektedirler. Bu nedenle kuantum liderlikte takipçilerde liderliğe katkıda bulunurlar. Kolektif yeterlikte doğası gereği bir bütünü ifade ettiği için kuantum liderlik ve kolektif yeterlik birbirleri ile özdeş iki kavram olarak görülebilir (Normoreve ark., 2013; Filho, 2019). Günümüzün kaotik ve sürekli değişen pazar ve dünya koşullarında, örgütler sadece liderin öngörüsü ve bilgeliği ile yönetilemezler. Aynı zamanda liderin takipçilerinin bilgi birikim ve öngörülerini de örgütün bu kaotik ve sürekli değişen ortamda sürdürülebilirliğini sağlayacak kritik başarı faktörünü oluşturmaktadır. Nitekim kuantum liderliğin doğası gereği takipçilerini de yönetimin içine alması bu süreci desteklemektedir (Pelser, 2019; Steele, 2008; Yukl, 1999). Kuantum liderliğe göre mevcut belirsiz ve kestirilemeyen pazar ve çevre koşulları liderlerin ve örgütlerin sürekli olarak risk almalarına neden olmaktadır. Alınan risk sadece liderin beceri ve yeterliklerine bırakılmaz. Kolektif yeterliğin örgüt üyelerinin birlikte en doğru kararı almalarını sağlaması sebebiyle liderin takipçileri de birer “entelektüel sermaye” olarak görüldükleri için bu riskli sürecin içerisinde şahsen yer alırlar (Aghababaei ve ark., 2013; Wonk ve ark., 2003).

Kuantum liderliğin özelliklerine bakıldığında da kolektif yeterliği destekleyecek faktörler göze çarparaktır. Örneğin kuantum liderliğin özelliklerinden bir tanesi “hesap verebilirlik”tir. Örgütlerin kar elde etmekte zorladıkları günümüzde, etik kararlarla bu karı elde etmeleri gerekliliği en güncel tartışmalardan bir tanesidir. Kuantum liderliğin hesap verebilirliği, ancak kolektif yeterlik ile mümkün olabilir. Bunun sebebi ise sadece kendi özgüveni olan bireyler ve özgüveni destekleyen yapı ve kültürüne sahip örgütler etik kuralların dışına çıkmadan cesurca hesap verebilirler. Kuantum liderliğin diğer özelliği olan “kuantum varlığı” ise başkaları ile ilişkili olmayı ifade eder. Bir anlamda lider ancak takipçileri ile var olabilir. Bu yaklaşım, kolektif yeterliğin özünü ifade etmektedir. Kolektif yeterlik, birlikte var olmak ve bir ekip olarak örgütü yönetmek ve geliştirmektir. Bu nedenle, kuantum liderlik, kuantum varlığı ilkesi nedeni ile de kolektif yeterlik ile birlikte düşünülmesi gerekliliğini göstermektedir (Piel ve ark., 2019; Haris ve ark., 2016; Naderifar ve ark., 2016; MacPhee ve ark., 2013).

Nitekim yapılan çalışmalarda ekip üyelerinin karşılıklı bilişsel güvenlerinin ve liderlerine duydukları güvenin kolektif yeterliği olumlu yönde etkilediğine dair çalışmalar söz konusudur (Jeong, 2014). Kuantum liderliğin önemli özelliklerinden bir tanesinin “kuantum güven” (Hauke ve ark., 2012) olması nedeni ile kuantum liderlik ve kolektif yeterlik birlikte bu çalışmada değerlendirilmiştir.

#### 4. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yazın incelendiğinde liderlik ve kolektif yeterlik ile ilgili çalışmaların sayısının azlığı göze çarpmakla birlikte; yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun öğretmenler ve eğitimciler üzerinde yapıldığı görülmektedir (Liu, 2020; Haris v.d., 2016; Derrigton ve ark., 2013). Diğer taraftan yeni yapılacak çalışmaların daha çok üretim işletmeleri üzerinde yapılması, kavramların daha farklı örgütsel yapılarda da nasıl işlediğinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Çalışma, örgütlerin toplu etkinliği ve grup performansını artırmak için pratik sonuçlar sunabilir. Yöneticiler, takipçilerinin kolektif yeterliği ve güdülerini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmak için kendi özgünlüklerini geliştirmelidir. Yöneticiler, takipçilerinin ihtiyaçlarına dikkat ederlerse, yüksek ahlaki standartlara sahip olurlar ve takipçilere dürüstlük ve saygı gösterirlerse, grup üyeleri daha güvenli hale gelir ve kolektif etkinlik iyileşir ve bu, grup performansını artırabilir.

Ayrıca kuantum liderlik davranışı yoluyla liderler, çalışanların kolektif yeterliğini artırabilirler. Bu nedenle, liderlerin, takipçilerin toplu etkinliğini artırmak ve daha başarılı hale getirmek için daha yüksek kuantum liderlik davranışı deneyimlemesi gerekir. Bununla birlikte, kuantum liderler kıdemli liderler, politikalar ve prosedürler gibi örgütsel destek mekanizmaları oluşturarak alt liderlere ve çalışanlara yardımcı olmalıdır. Bu nedenle, kuantum liderler, kolektif yeterlik üzerinde tek başına olduğu gibi başka değişkenler ile birlikte de daha yüksek olumlu karşılıklı etkiye sahip olabilir.

Kuantum liderlik öncülleri ile ilgili çalışmalar farklı bağlamlarda yapılmalıdır. Ulusal ve uluslararası yazında kavramın açıklanması açısından mevcut çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Öte yandan, kuantum liderlik ve kolektif yeterliği etkileyen faktörler farklı sektörlerde nicel araştırmalar aracılığıyla detaylı bir şekilde incelenebilir. Ayrıca farklı liderlik yaklaşımları ile kolektif yeterlik arasındaki ilişkiler ya da kuantum liderlik ile öz yeterlik, lider yeterliği, performans, iş tatmini, örgütsel

bağlılık gibi hem bireysel hem de örgütsel çıktılar arasındaki bağlantılar araştırılabilir. Kolektif yeterlik bir aracı olarak kabul edilebilir ve kuantum liderliğin örgüt düzeyinde farklı değişkenler üzerindeki etkileri incelenebilir.

### KAYNAKÇA

- ADAIR, J. (2005). Kışkırtıcı liderlik. İstanbul: Mart Matbaası.
- AGHABABAEI, R.,HOVEIDA, R. VE RAJAIEPOUR, S. (2013). The analysis of relationship between self-leadership strategies and components of quantum organization at universities. *International Journal of Academic Research in Economicsand Management Sciences*. 2(5), 192.
- ARIKAN, S., ÇALIŞKAN, S.C. (2013). “Kolektif Yeterlik” Üzerine Yeni Bağımsız Değişken Arayışları: Lider-Üye Etkileşimi'nin Kolektif Yeterlik Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Türk Psikoloji Dergisi*. 28 (71), 1-16.
- ARSEVEN, A. (2016). Öz yeterlilik: Bir kavram analizi. *Electronic TurkishStudies*. 11(19), 63-80.
- BANDURA, A. (2002). Self-efficacyassessment. İçinde: R. Fernandez-Ballesteros (Ed.), *Encyclopedia of psychological assessment*. London: Sage Publications.
- BANDURA, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>.
- BANDURA, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freemanand Company.
- BANDURA, A. (1986). *Social foundation of though tandaction: A social-cognitiveview*. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BASS, B. M.,AVOLIO, B. J., JUNG, D. I. & BERSON, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational andnt ransactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2),207–218.
- BAYRAKÇI, M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14. 198-210.
- BONO, J. E., & JUDGE, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the traitand its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(Suppl1). 5–18. <https://doi.org/10.1002/per.481>
- BOZORGI, F., JAHANGIRFARD, M., & SHARIFI, A. (2020). Design of Quantum Leadership Model in Iranian State Universities. *Iranian Journal of Educational Sociology*. 3(1), 9-22.
- CLEGG, S. R. (1992). Postmodern Management. *Journal of Organizational Change Management*, 5(2), 31-49.
- CURTIN, L. (2011). Quantum leadership: Succeeding in interestingtimes. *Nurse Leader*, 9(1), 35-38.
- CYBULSKI, T. G., HOY, W. K., SWEETLAND, S.R. (2005). The roles of collective efficacy of teachers and fiscal efficiency in student achievement. *Journal of Educational Administration*. 43 (5), 439–461.
- Derrington, M. L., ve Angelle, P. S. (2013). TeacherLeadershipandCollectiveEfficacy: Connectionsand Links. *International Journal of TeacherLeadership*, 4(1), 1.
- DONOHOO, J.,O'LEARY, T., HATTİE, J. (2020). The design and validation of the enabling conditions for collective teacher efficacy scale (EC-CTES) *Journal of Professional Capital and Community*. 5(2), 147-166. DOI 10.1108/JPCC-08-2019-0020.
- DUGAN, J. P., & KOMIVES, S. R. (2011). Leadership theories. *The handbook for student leadership development*, 35-57.
- FILHO, E. (2019). Team Dynamics Theory: Nomological network among cohesion, team mental models, coordination, and collective efficacy. *Sport Sciences for Health*. 15, 1-20.
- GEOK, S. W., & SHAARI, A. (2020). Show Up ve Be Seen: A Study Towards Quantum Leadership In Quantum Era. Palarch's. *Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*. 17(6), 411-429.
- GODDARD, R.D. & GODDARD, Y. (2001), “A multi level analysis of there lationship between teacher and collective efficacy in urban schools”, *Teaching and Teacher Education*. 17(7), 807-818.
- GODDARD, R. D., HOY, W.K. & WOOLFOLK-HOY, A. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Education Research Journal*, 37(2), 479–507.



- GRIFFIN, M. A., & MATHIEU, J. E. (1997). Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership and group processes in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731–744.
- GROSSMAN, S. C., & VALÍGA, T. M. (2005). The New Leadership Challenge. *The New World and New Leadership*, 27-37.
- HANINE, S., & NITA, M. A. (2019). The paradigm of quantum leadership: ontology, praxis and application to management. *Revue Internationale edes Sciences de Gestion*, 3(2), 837-858.
- HARIS, I., AFDALIAH, A. B., & HARIS, K. (2016). Exploring Quantum Perspective in School Leadership: A Review of Effective Principa lLeadership in the Changing Nature of School Management. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 2(4), 38.
- HAUKE, P.,CUCCHIETTI, F. M., TAGLIACOZZO, L., DEUTSCH, I., & LEWENSTEIN, M. (2012). Can one trust quantum simulators?.*Reports on Progress in Physics*, 75(8), 082401.
- HOGG, M.A.,VAN KNIPPENBERG, D. & RAST III, D.E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*. 23(1), 258-304. DOI: 10.1080/10463283.2012.741134.
- JACOBS R. (1994). Using real time strategicchange: how toinvolve an entireorganization in fastand far reachingchange. San Francisco: Berrett-Koehle. 1-4.
- JEONG, Y. (2014). The differential effects of transformational leadership and authentic leadership on team performance [InKorean]. *Korean Management Review*, 43, 705–743.
- JOHNSON, D. S., & JUSTICE, I. (2007). Organizational future sustainability: quantum leadership. *Futurics*, 31(1/2), 49.
- KATZ-NAVON, T. Y. & EREZ, M. (2005). When collective-and self-efficacy affect team performance: The role of task inter dependence. *Small Group Research*, 36(4), 437-465.
- KURT, T. (2012). Öğretmenlerin Öz Yeterlik Ve Kolektif Yeterlik Algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Bahar 2012, 10(2), 195-227.
- LANDMANN, H.,ROHMANN, A.(2020). Being moved by protest: Collective efficacy belief sand injustice appraisalsenhan cecollective action intentions for forest protection via positive and negative emotions. *Journal of Environmental Psychology*. 71.10149.1https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2020.101491.
- LEITHWOOD, K. (2007). What weknow about heducational leadership. J.M. Burger, C. Webber ve P. Knick. (Eds.) *Intelligent Leadership*, Springer, 41–66.
- LIU, P. (2020). Therelationshipbetweenteacherleadershipandcollectiveteacherefficacy in Chineseuppersecondaryschools. *International Journal of Educational Management*.35(2), 394-407.
- MACPHEE, M.,CHANG, L., LEE, D. & SPIRI, W. (2013). Global health care leadership development: trends to consider. *Journal of Healthcare Leadership*. 5, 21-29.
- MCCLESKEY, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies*.5(4), 117-130.
- MADDUX, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder ve S. Lopez (Eds), *Handbook of positive psychology*. 257–276. Oxford, UK: Oxford University Press.
- MALLOCH, K. (2017). Quantum leadership: Creating sustainable value in healthcare. Jones and Bartlett Learning.
- MARION, R., & UHL-BIEN, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- MARTOCCHIO, J. J., & JUDGE, T. A. (1997). Relationships between conscientious nessand learning in employee training: Mediating influences of self-deceptionand self-efficacy. *Journal of Applied Psycholog.*, 82, 764–773.
- MOHAMED, N.,PAULEEN, D. J. (2005). Cognition, Quantum Skills, and Knowledge Management in The Criminal Investigation Process: A Conceptual Model. *Knowledge Management in Asia-Pacific*, Building a Knowledge Society: Linking Government, Business, Academia and the Community, 28-29 November 2005, Wellington, New Zealand.
- NADERIFAR, M.,BARKHORDAR, M., DEHKORDI, S. N., JALALODINI, A., & GHALJAEI, F. (2016). The role of quantum skills in conflictre solution in educational organizations: A review article. *Journal of Advances in Medical Education (JAMED)*. 1(2), 17-25.

- NINGTIAS, R. W., & MUNDIRI, A. (2019). Quantum leadership of teachers in improving the quality of education based on Pesantren. *Edukasi: Jurnal Pendidikan Islam (e-Journal)*, 7(1), 1-33. <https://doi.org/10.5281/edukasi.v7i1.350>Piel, M.
- NORMORE, A. H., & ERBE, N. (Eds.). (2013). *Collective efficacy: Inter disciplinary perspectives on international leadership*. Emerald Group Publishing.
- UZUNÇARŞILI, Ü., TOPRAK, M., & ERSUN, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul Ticaret Odası.
- PELSER, Q. (2019). *Quantum Leadership as an Emerging Theory in a Selected VUCA Industry* (Doctoral dissertation, Regenesys Business School).
- PIEL, M. A., PUTNAM, K., & JOHNSON, K. K. (2019). Quantum Leadership: Toward ethical Selflessness. *Selflessness in Business*. 71.
- PUTNAM, K., & JOHNSON, K. K. (2019). Quantum Leadership: Toward ethical Selflessness. *Selflessness in Business*. 71.
- PRUSSIA, G. E., & KINICKI, A. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitivetheory. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 187-198.
- SHELTON, C. K., VE DARLING, J. R. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(6), 264-273.
- SHELTON, C. (1999). *Quantum leaps: 7 skills for work place recreation*. Routledge.
- STAJKOVIC, A. D., & LUTHANS, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 124, 240-261.
- STEELE, M. M. (2008). *Leading high reliability schools: The effects of organizational mind fulness on collective efficacy*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Texas at San Antonio.
- STOGDILL, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- ŞANAL, M. (2020). Yönetimde Sinerji için Kuantum Bakış Açısı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(1), 42-50.
- TAVAKKOLI, A., MOHAMMADI, A., & KHODAEI, A. (2017). Quantum Leadership: Why, What and How?. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*. 6(1), 33-56.
- TUNG, H. (2019). The dual processes of transformational leadership: The mediation effect of identification. *Corporate Management Review*. 39(2), 117-153.
- TSAO, F. C., & LASZLO, C. (2020). *Quantum Leadership*. Stanford University Press.
- TSAO, F. C., & LASZLO, C. (2019). *Quantum leadership: New consciousness in business*. Stanford University Press.
- TYRAN, K. L. & GIBSON, C. B. (2008). Is what you see, what you get? The relationship among surface-and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group & Organization Management*. 33(1), 46-76.
- WALUMBWA, F. O., WANG, P., LAWLER, J. J. & SHI, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work out comes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530.
- WONG, L., BLIESE, P. & MCGURK, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*. 14(6), 657-692.
- YUKL, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European journal of work and organizational psychology*. 8(1), 33-48.
- ZACCARO, S. J., BLAIR, V., PETERSON, C. & ZAZANIS, M. (1995). Collective efficacy. In J. E. Maddux (Ed.). *Self-efficacy, adaptation, and adjustment*. 305-328 New York, NY: Plenum.
- ZOHAR, D. (2018). *21. Yüzyılda kuantum liderlik*. İstanbul: Kitap yayınları.