

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**KADIN YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM
BECERİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞINA
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

MEHTAP GÜNEŞ

İSTANBUL, 2020

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KADIN YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM
BECERİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞINA
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mehtap GÜNEŞ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ

İSTANBUL, 2020

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın her anında yanımda olan güler yüzüyle desteğini esirgemeyen sevgili hocam ve danışmanım Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ'e teşekkür ederim.

Son olarak, sabırlarını ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma ve aileme candan teşekkürlerimi sunarım. En önemlisi her daim başaracağıma inanan ve beni koşulsuz destekleyen, hayatımdaki yeri her şeyden önce gelen babacığım Musa Güneş'e ve bu süreçte sonsuz sabır gösteren fedakârlık örneği anneciğim Gülüzar Güneş'e sonsuz teşekkürler.

ÖZET

KADIN YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Mehtap GÜNEŞ

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ

Şubat, 2020, 68 Sayfa

Günümüzde liderlik, çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve önemini artan rekabetle beraber hızla artırmış bir kavramdır. Kadınların iş yaşamına girmesi ile beraber kadın çalışan, kadın yönetici, kadın lider konuları da literatür kapsamına girmiştir. Yaşamın her alanında olduğu gibi, iş yaşamında da iletişim becerilerinin önemi yadsınamaz düzeydedir. Bu çalışmanın amacı, kadın yöneticilerin iletişim becerilerinin liderlik davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde öncelikle kavramsal ve kuramsal açıklamalar yapılmış, ardından anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilen uygulama sunulmuştur. Uygulama 76 kadın lider ile gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim Becerileri, Kadın Lider, Kadın Yönetici, Liderlik.

ABSTRACT

THE IMPACT OF FEMALE MANAGERS' COMMUNICATION SKILLS ON LEADERSHIP BEHAVIOR

Mehtap GÜNEŞ

Business Administration Master's Program

Thesis Advisor: Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ

February, 2020, 68 Page

Leadership is a concept that has been the subject of many pieces of research and has increased its significance rapidly with the increasing competition. With the women entering the business life, the concepts of female employees, female managers, and female leaders are also included in the literature. As it is in all aspects of life, the importance of communication skills in business life is indisputable. The objective of this study is to examine the impacts of female managers' communication skills on leadership behavior. In accordance with this purpose, firstly the theoretical and conceptual explanations are made and then the practice which was carried out using the questionnaire technique is presented. The practice is conducted with 76 female leaders and the data obtained is analyzed in the SPSS statistical software.

Keywords: Communication Skills, Female Leader, Manageress, Leadership.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
KISALTMALAR.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	2
2.1. İLETİŞİM BECERİLERİ.....	2
2.1.1. İletişim Kavramı.....	2
2.1.2. İletişim Unsurları ve Süreci.....	3
2.1.3. İletişim Engelleri.....	6
2.1.4. Etkili İletişim Becerileri.....	7
2.2. LİDERLİK.....	10
2.2.1. Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış.....	10
2.2.2. Liderlik Yaklaşımları.....	14
2.2.2.1. Özellikler Teorisi.....	14
2.2.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	15
2.2.2.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	16
2.2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	18
2.2.2.2.3. McGregor'ın X ve Y Teorileri.....	18
2.2.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi.....	20
2.2.2.4. Dönüşümcü Liderlik.....	26
2.2.2.5. Karizmatik Liderlik.....	27
2.2.2.6. Kadın Liderler.....	28
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	31
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	31
3.2. ARAŞTIRMANIN DESENİ VE HİPOTEZLER.....	31
3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	32
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	32
3.4.1. İletişim Becerileri Ölçeği.....	32
3.4.2. Liderlik Yönelimi Ölçeği.....	32

3.4.3. Güvenilirlik Analizi.....	33
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	34
4. BULGULAR.....	36
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	40
KAYNAKÇA.....	44
EKLER.....	52
EK 1: ANKET FORMU.....	53
ÖZGEÇMİŞ.....	58



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar.....	19
Tablo 2.2: Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi.....	26
Tablo 3.1: İletişim Becerileri Ölçeğine, Liderlik Yönelimi Ölçeğine ve Ölçeklerin Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	34
Tablo 4.1: Kadın Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri.....	36
Tablo 4.2: Kadın Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Liderlik Davranışlarına Ait Normallik Dağılımı Analizi.....	37
Tablo 4.3: Kadın Yöneticilerde İletişim Becerileri ile Liderlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	37
Tablo 4.4: Kadın Yöneticilerde İletişim Becerilerinin Liderlik Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	38

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: İletişim Sürecinin Temel Öğeleri.....	4
Şekil 2.2: Ohio Eyalet Üniversitesinin Belirlediği Liderlik Tarzı.....	17
Şekil 2.3: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı.....	24
Şekil 2.4: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	25
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	31



KISALTMALAR

s. : Sayfa

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğçerleri

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket)

vb. : ve benzeri



1. GİRİŞ

İletişim, dilimizde Latince “communis” kelimesinden meydana gelen ve toplumsallaşma ve birliktelik anlamını ifade eden İngilizce “communication” kelimesinin karşılığında kullanılır. İletişimin, insanlar aracılığı ile yapılması gereken işlerin yürütülmesi olarak tanımlanan yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biri olduğu ve hatta örgütün bir iletişim sisteminden başka bir şey olmadığı ifade edilebilir. İletişim yalnızca bir bireyin başka birine gönderdiği iletinin yerine ulaşmasıyla biten bir süreç olarak kabul edilemez. İletişimde bilgi paylaşımı söz konusudur ayrıca hedef kendisine gönderilen iletiye bir geri bildirimde bulunarak bu sürecin beraber bir şekilde geçtiğinin göstergesidir. İletişim, insanları birbirine bağlayarak sosyal bir grup şeklinde ve uyumlu bir şekilde birbirleriyle ortam inşa etmelerine yarayacak bir bağ olarak ifade edilir. Ayrıca iletişim kişiler arası, kişi-grup, grup ile grup, kişi-toplum, grup toplum ve toplumlar arasında düzenlenen yaşayış amaçları doğrultusundaki karşılıklı ilişkiyi ve etkileşimi barındırmaktadır.

Liderlik ve liderlik olgusu araştırmacılar tarafından hep merak edilmiş ve bilimsel çalışmalara konu olmuştur. Liderliğin tanımlamak için farklı araştırmacılar tarafından değişik teoriler ortaya konmuş ve farklı tanımlar yapılmıştır. 1920’li yılların başında sanayi devriminin etkisi ile liderlik konusu önemini daha çok artmış ve günümüze kadar yapılan çok sayıda tanım olmasına rağmen henüz ortak bir fikir birliğine varılamadığı için herkesçe kabul gören bir tanım geliştirilememiştir.

Bu çalışmanın amacı, iletişim becerilerinin liderlik davranışları üzerindeki etkisini kadın yöneticiler kapsamında ele almaktır. Bu kapsamda öncelikle iletişim becerileri ve liderlik davranışları ele alınmış; ardından anket yöntemi ile toplanan veriler aracılığıyla analiz yapılmıştır. Çalışmanın problem cümlesi ise “kadın yöneticilerde iletişim becerileri liderlik davranışını etkilemekte midir?” olarak belirlenmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 İLETİŞİM BECERİLERİ

2.1.1 İletişim Kavramı

İletişim, iletilen bilgiyi göndericinin ve alıcının anladığı ortamda bilginin gönderici tarafından alıcıya aktarılma süreci olarak ifade edilmektedir. Dilimize Latince'den ödünçleme yoluyla aktarılan bir kavram olan iletişim, communis “ortak” communi-care “ortak bir edimde bulunmak; bir nesneyi iki grup arasında paylaşmak, karşılıklı bildirimde bulunmak, görüş alışverişinde bulunmak” anlamına gelir (Telman ve Ünsal, 2005, s. 19). İnsanın doğumundan ölümüne kadar yaşamının her devresinde ve anında var olan iletişim, karmaşık ve çok boyutlu bir süreç niteliği taşımaktadır. İnsan aynı zamanda toplumsal ve kültürel bir varlıktır. Dolayısıyla insanın sağlıklı iletişim kurması, kazandığı deneyimlerin kuşaktan kuşağa aktarılması açısından oldukça önemlidir (Güler, 1990, s. 479-487). Geçmişten günümüze iletişime ilişkin çok çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Erdoğan (2002, s. 13) iletişim tanımlarını “...e göreliklere” bağlı olarak biçimlendiğini belirtmiştir. Her bir farklı alan bilimi iletişim kavramını farklı şekilde tanımlamıştır. Kısaca ifade etmek gerekirse; Van Dijk tarafından iletişim kavramı retorik (rhetorical) alanında, söylem (discourse) sanatı olarak tanımlanmıştır. Özellikle sözlü iletişim ve siyasal iletişim alanında retorik hususu üzerinde detaylı bir şekilde durulmaktadır. Göstergebilim alanında, iletişim işaretler ile karşılıklı öznelliklerin aracılanması olarak tanımlanır. Başka bir deyişle; iki kişi ya da tarafın öznel anlamlandırmalarında ortaklığın kurulmasıdır. Ortak sembollerden geçerek ortak anlamlandırmaların kurulmasıdır. Fenomolojide ise iletişim ötekiliğin deneyimi ve diyalog olarak ifade edilir. Sibernetik alanında başka bir deyişle; her tür organizasyondaki iletişim ve kontrolün sistematik incelenmesi alanında iletişim, enformasyonu süreçten geçirir. Sosyal psikoloji alanında ise iletişim karşılıklı-faaliyet, etkileşim ve ifade olarak tanımlanmaktadır. Sembolsel etkileşim yaklaşımı en yaygın olan açıklama biçimidir. Sosyolojik yaklaşımlar kapsamında, sosyal düzenin üretimi veya yeniden üretimi olarak değerlendirilir. Çalışmanın ana teması olan iletişim alanında ise, özellikle sosyolojik ve sosyalpsikolojik

yaklaşımlarda 1940'lı yılların ortalarından sonra egemen olan tanımlama “transmission model” adıyla anılan “taşıma, iletme, gönderme” modelidir. Bu tanım daha sonradan geri besleme, referans çerçevesi ve grup etkisi gibi öğeler eklenerek genişletilmiştir. Ancak temelinde, iletişimin bireyler arasındaki ileti değiş tokuşu olduğu düşüncesi yer almıştır (Erdoğan, 2002, s. 23-25). İletişimin başka tanımları da yapılagelmiştir. Buna göre iletişim; bilgi üretme, anlamlandırma ve aktarma sürecidir (Dökmen, 2004, s. 19).

Tutarel ve Kışlak ise iletişim; canlı varlıklar arasında mesajlar aracılığıyla kişisel ve toplumsal etkileşimi sağlayan ve dinamik bir süreç olmasının yanı sıra karşılıklı düşünce, duygu ve enformasyonların değişimi olarak da ifade edilmektedir (Tutarel Kışlak, 1995). Bıçakçı'nın tanımına göre iletişim; birbirlerine ortamlarında bulunan nesneler, olgular ve olaylarla ilgili olarak ortaya çıkan değişimleri haber veren ve bu değişimlere yönelik bilgileri birbirlerine ileten, benzer olgular, nesneler ve problemler karşısında benzer yaşam tecrübelerinden kaynaklanan, benzer duygulara sahip olarak bunları birbirlerine anlatan insanların oluşturduğu topluluk veya toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen yargı, fikir, duygu ve davranış bildiririmleridir (Bıçakçı, 2000, s. 22).

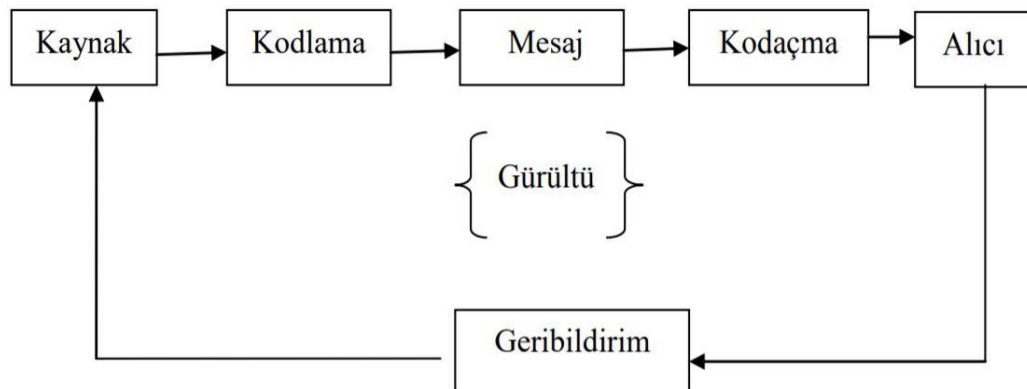
Demirel'in ifadeleri çerçevesinde ise iletişim, kişiler, kümeler ve toplumlar arasında yazı, söz, görüntü, el, kol, hareketleri gibi simgeler vasıtasıyla istek, duygu ve düşüncelerin karşılıklı bir şekilde iletilmesini sağlayan bir etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 1999).

2.1.2 İletişim Unsurları ve Süreci

İletişim sürecini daha iyi kavramamız ve iletişim ötesi iletişim süreci ile köklü ilişkisini kurabilmek için iletişim süreci öğelerinin hatırlanmasında yarar görülmektedir. Bu anlamda iletişimin tanım ve özelliklerini, öz kişisel, kişilerarası, kitle iletişimi, örgütsel iletişim ile iletişimi etkileyen diğer faktörlere kısaca değinilecek ve yer verilecektir. İletişim genel olarak bir mesajın uygun kanallar aracılığıyla kaynaktan alıcıya aktarılması, alıcının mesajı aktarılanına yakın bir şekilde anlaması ve bu mesaja uygun bir tepki vermesi süreci olarak ifade edilebilmektedir. İletişim süreci bir sistem olarak ele alındığında başlangıç noktası olarak bir kaynak ve kaynağın sahip olduğu mesaj kabul

edilir. İletişim kurmayı arzu eden kişi mesaja sahip olan kaynak olarak iletişim kurmak istediği kişiyi etkilemekte ve bir etkileşim süreci başlatmaktadır. İletilmek istenen mesajın uygun kanalların kullanımıyla ortak bir duruma dönüştürülmesi istenmektedir. Bu nedenle iletişim ve etkileşim birlikte gerçekleşmektedir. Etkileşim var olmadan iletişim kurulamaz. Zira etkileşim, iletişim sürecinin önem arz eden bir parçası ve sonucu olarak gerçekleşmektedir. İletişim süreci, bir paylaşma eylemi olarak çift yönlüdür. İletişim süreci yalnızca başkalarından mesaj alınarak gerçekleşen bir süreç değildir. Bu süreçte başkalarından mesaj alındığı gibi başkalarına mesaj da gönderilmektedir. İletişim sürecinde kişiler karşılıklı bir şekilde etkilenmekte ve değişime uğramaktadırlar. Bu bakımdan iletişim, kişinin kendisini ve çevresini değiştirme hususunda kullanmakta olduğu önem taşıyan bir araç fonksiyonuna sahiptir. Günümüzde etkili iletişim yöntemleriyle ilgilenenler, bu yöntemlerin tartışılmasının başlangıcını 2500 yıl önceye kadar götürmektedirler. Aristo'nun iletişim modelinde; bir kaynak kişinin karşısındaki bir alıcıya birtakım mesajların aktarılması kavramı vardır (Uztuğ, 2009). Bu modele göre iletişim kolay başarılan bir süreçtir, kaynaktan aktarılan mesajların alıcı tarafından algılanması gerektiği varsayılır. Yapılan araştırmalar iletişim sürecince kaynak, mesaj ve alıcı dışında başka temel öğelerin olduğunu göstermiştir. İletişim kuramcılarına göre iletişim daireseldir kaynakla kodlanır, alıcıya ulaşır ve alıcıdan yansıma verilir. Eski kaynak tarafından yeni iletiler yeniden alıcıya gönderilir ve bu süreç dairesel bir şekilde devam eder.

Şekil 2.1: İletişim Sürecinin Temel Öğeleri



Burada sözü edilen kaynak; iletişimi başlatıcı role sahip olan kaynak gönderici olarak da isimlendirilebilir. Bununla birlikte göndereceği mesajın nasıl bir mesaj olacağına ve bu mesajı göndermek için en iyi yolun hangi yol olacağına karar verir (O'Hair, Friedrich ve Dixon, 2005, s. 6). İletişim mevcut yapısından ötürü, öncelikle birey ya da bireylerin duygu, düşünce, bilgi ve ihtiyaçlarını iletmek isteyen bir kaynağı gerektirmektedir. Bütün iletişim süreçlerinde bir kaynak bulunur (Uztuğ, 2009). Kaynağın kendisi, alıcısı ve aktaracağı mesaj ile ilgili bilgi ve becerileri, kendisine, alıcısına ve ileteceği mesaja karşı tutum ve davranışları gibi unsurlar alıcının iletileri çözümlemesinde belirleyici olacaktır. Bunlara ek olarak kaynağın yaşamakta olduğu toplumsal ve kültürel ortamın etkileri, deneyimleri, dile dayanan iletişim becerileri, uzmanlığı, güvenilirliği, kaynağın çekiciliği ve inanılabilirliği gibi unsurlar da oldukça belirleyicidir. Bu çerçevede iletişimin arzu edilen düzeyde kurulabilmesi için kaynağın taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bununla birlikte etkili bir iletişim için kaynağın üstlenmesi gereken bir sorumluluk vardır.

Kaynağın üstlenmesi gereken sorumluluğun önem arz eden unsurları ise; alıcıya uygun bir şekilde açık ve anlaşılır mesajlar hazırlamak, mesajı en etkili yolla alıcıya aktarmak, geri bildirimleri doğru bir biçimde algılamak ve değerlendirmek olarak ifade edilebilir⁵. Kodlama kavramı bir düşüncenin, bilginin, kanının ya da duygunun iletme hazır ve uygun bir ileti haline dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir. Kaynağın zihninde duran ve başkalarına aktarılmayan fikirler, iletişim sürecinin bir parçası konumunda değildir. Dolayısıyla, kaynağın sahip olduğu düşüncenin, diğer kişilerin de kolaylıkla anlayabileceği bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir (Uztuğ, 2009). Kodlama iletilmek istenen mesajın alıcılara geçişinin organizasyonunu üstlenen fiziksel bir araç olarak ele alınmaktadır. Kodlama sözlü iletişimde, ses ve sözcükleri seçme ve seslendirme hareketidir. Sözsüz iletişimde ise jestler, mimikler ya da gülümseme olabilir (O'Hair, Friedrich ve Dixon, 2005, s. 6).

Kod kavramı ise, bireylere anlamlı gelecek bir şekilde yapılabilen semboller grubu olarak ifade edilebilir (Uztuğ, 2009). Dolayısıyla bu semboller, mesajı gönderen kaynak tarafından ve mesajın alıcısı tarafından iyi bir şekilde bilinen semboller olmalıdır. Bir kaynağın bir mesajı kodlaması ve o mesajın hedef kitle tarafından anlamlandırılması durumu da iki tarafın da ortak bir şekilde sahip oldukları deneyimlerin ve toplumsal

birikimlerin bir yansımasıdır. Bir başka ifadeyle; iletişimin kurulduğu yer olarak nitelendirilen ortak deneyim alanı ne kadar geniş olursa, kurulan iletişim de o kadar başarılı olacaktır (Yüksel, 1989). Alıcıya aktarılacak olan iletinin dikkat çekmesi, iletinin kodlanmasında iletiyi gönderecek olan kaynak kadar hedef kitle tarafından da iyi bir şekilde bilinmesi ve iletinin alıcının ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekmektedir. İletinin aktarılacağı hedefte arzu edilen tutum değişikliğinin gerçekleştirilebilmesi için, hedefin değerlerinin bilinmesi, beklentilerine ve davranış kalıplarına uygun olması gerekmektedir (Demiray, 1994).

Alıcı; aktarılan mesajı algılayan ve mesajın anlamını bildiğini göstermek suretiyle anlamların ortak paylaşımını gerçekleştirmek için çabalayan kimse olarak tanımlanabilmektedir (Gökçe, 2006, s. 28). İstenen düzeyde etkin bir iletişimin kurulabilmesi için hedefin toplumsal konumu, fikirleri, tutumları, inançları ve sosyoekonomik düzeyi ile ilgili bilgilerinin elde edilmesi gerekmektedir (Uztuğ, 2009). Hedef, kaynağın ilettiği bilgiyi alan, onu anlamlandıran ve geribildirimde bulunması gereken kimsedir. Eğer hedef kaynak tarafından aktarılan bilgiyi alıp almadığı hususunda geribildirimde bulunmazsa, sağlıklı bir iletişim kurulamayabilir (Kaşıkçı, 2009).

2.1.3 İletişim Engelleri

Balcı' ya (1996, s. 1) göre “Çevre ile ilgili faktörlerin süratle değişmesi, ihtiyaçların değişmesi, iletişim ve etkileşimin oldukça yoğunlaşması beraberinde yeni uyum sorunları getirdiği gibi sorunların da artmasına neden olmuştur. Kişisel problemler ve doyurucu olmayan davranışlar kişilerarası ilişkileri güçleştirmektedir. Bu nedenle, sağlıklı bir toplumsal çevrenin kurulabilmesinin temel şartı sağlıklı insan ilişkileridir. İnsan ilişkileri çağlar boyunca bilim adamlarını hatta bütün insanlığın zihnini meşgul etmiştir”.

Korkut'un (1996, s. 15) ifadeleri çerçevesinde bireyler arasında kurulan ilişkilerin tamamı iletişime dayanmaktadır. Bireylerarası problemlerin büyük bir kısmı da iletişime dayanmaktadır. Sağlıklı ve etkin bir iletişimin kurulması, bireyler için ilişkilerin anlamlı ve doyurucu olmasını sağlamaktadır. Ancak sağlıklı bir iletişim de bireylerde anlaşılama duygusu ve arzu edilmeyen yalnızlık gibi ciddi problemlerin ortaya

ıkmasına yol açabilmektedir. Bireylerarası iletişimi engelleyen bazı engeller bulunmaktadır. İletişim engellerine yol açan faktörelere şöyle sıralanmaktadır:

- İnsanların iletişime duydukları gereksinimin farkına varamamaları,
- İnsanların iletişimin ne derece önemli olduğunu anlayamamaları,
- İnsanlar tarafından etkin iletişim tekniklerinin bilinmemesi (Tutar ve Yılmaz, 2003, s. 65).

Cüceloğlu'nun ifadelerine göre (2000, s. 14), insanların büyük bir bölümü doyumlu ve anlamlı bir yaşam gerçekleştirmek için çabalamaktadırlar. Uzun yıllar boyunca eğitim alma, mesleklerinde terfi etmek için uğraşmak, ailelerine iyi bir hayat sunmak için çalışmak ve çocuklarını iyi bir şekilde yetiştirmek için çaba göstermek doyumlu ve anlamlı bir hayatı gerçekleştirebilmek içindir. İletişim ise doyumlu bir yaşamı gerçekleştirme hususundaki en önemli araçtır.

Ersanlı ve Balcı'nın ifadeleri kapsamında ise (1998, s. 8) iletişim becerileri yeterli olmayan kişilerle her toplumda karşılaşılmaktadır. Toplumdaki insanların bir bölümü aşırı düzeyde çekingen olurken, bir bölümü de aşırı düzeyde saldırgan eğilim içinde olmaktadır. Bu durumun temelinde ise, insanların nerede ve nasıl bir iletişim kurmaları gerektiğinin bilincinde olmamaları yatmaktadır.

2.1.4 Etkili İletişim Becerileri

Etkili iletişim, birbirlerinin ve kendi iç dünyası ile dış dünyasının farkında olan bireyler tarafından kurulan iletişim olarak ifade edilmektedir. İyi bir iletişim kurma konusunda yetenekli olan bireyler ipuçlarını kolaylıkla görebilmekte ve gerçekçi bir şekilde değerlendirebilmektedir. Etkili iletişim kurma yeteneği yaşamın her alanında önem arz eden beceriler arasındadır. Herhangi bir işin başarılmaması için etkili ve iyi bir iletişim gerekmektedir. Çalışma hayatında da sıklıkla etkili iletişim kuramama durumu görülmekte ve verimsiz çalışmaya sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla işletmenin genel verimini ve başarı düzeyini artırmak için iletişim becerilerini geliştirilmesi gerekmektedir (Roebuck, 2000, s. 9). Bununla birlikte kişilerarası ilişkilerde iletişim becerilerinin

geliştirilmesinin toplam etkisi, çalışma pratiğinin iyileşmesidir (Kamp, 2004, s. 26). Bu çerçevede bir işletmenin başarısı, etkili bir tartışma, bir sunum, bir reklam mesajı ve çalan bir telefon birer iletişim biçimidir. Bu bilgiden hareketle toplumsal hayatın bir ileti bombardımanı altında sürdürüldüğü ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla eğer toplumsal sistemin devamlılığı açısından gerekli olan iletişim olmasaydı bireylerarasındaki ilişkiler kurulamazdı. Bunun sonucunda ise toplum oluşamazdı (Balta Peltekoğlu, 2012, s. 207).

Etkililik, kurumların hayata geçirdikleri birtakım etkinlikler sonucu hedef ve amaçlara ulaşma seviyesini tespit eden bir performans şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsal etkililikse, kurumun farklı guruplarının talep ve isteklerinin ne derece de giderildiğinin dışsal bir standardıdır. Başka bir ifadeyle, kurumun gerçekleştirdiklerinin ne kadar faydalı olduğu ve söz konusu işler gerçekleştirilirken başvuru kaynakların ne kadar değerlendirildiğini kurumsal etkililiğe dahil edilebiliriz. Özetle, kurumsal etkililik, kurumun erişmeyi hedeflediği sonucu elde etme oranı olarak değerlendirilebilir (Yükçü ve Atağan, 2009, s. 2).

Etkin iletişim güzel konuşma yeteneğine sahip olma ya da doğru sözcükler seçmekle mümkün olan bir yetenek değildir. Etkin iletişim bireysel nitelikler ve çevre unsurları gibi pek çok unsurdan etkilenmektedir. Kişilerin cinsiyetleri, eğitimleri, yaşları, sosyal rolleri, tavırları ve düşünceleri gibi faktörler mesajın nasıl kodlanacağı ve nasıl iletileceğini belirler. Mesajı alan bireyin iletiyi nasıl algılayacağı ve anlamlandıracağı sözü edilen faktörlerden etkilenmektedir (Eğinli, 2016, s. 35).

Etkin iletişim her bireyin yaşamında, öğrenim sürecinde ve mesleğinde kendini anlatmak, ifade etmek ve iletişim içerisinde olduğu bireyleri anlamak için ihtiyaç duyduğu temel bir beceridir (Uzuntaş, 2013, s. 12). Etkin iletişim için kişinin öncelikle kendi niteliklerini bilmesi ve kendini tanıması ardından iletişim içerisinde olduğu kişinin yaşananları nasıl algıladığını anlaması gerekmektedir (Çiftçioğlu, 2010, s. 99).

Birey yaşamının büyük bir bölümü sosyal sahalarda geçtiğinden iletişim kişinin yaşamında önem teşkil eden bir yere sahiptir. Sosyal yaşamda iletişimin en temel aracı dildir. Dil, iletişim sürecini yapılandırma ve verimli hale getirme bakımından etkin bir

unsurdur. Dil yalnızca konuşmak olarak değerlendirilmemelidir. Buna ek olarak bireyin düşüncelerini ve aklındakileri karşısındakine iletebilmesidir. Dili etkin ve etkili bir biçimde kullanmak karşı tarafı etkileme de önem teşkil eden bir yere sahiptir. Öğrenme ve bir bireye yeni şeyler öğretme iletişimle sağlanır. Bunun gerçekleştirilebilmesi sözlü iletişim araçlarının etkin bir biçimde kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Birey içerisinde yer aldığı toplumda çevre ile iletişim kuramadığı zaman, birey olmanın gereklerini gerçekleştirememiş sayılmaktadır. Bu bağlamda konuşma insan için birey olmanın gerekenlerindendir. Etkin iletişimde etkili olan başka bir faktör de dinlemedir. Etkin dinleme bir amaca hizmet etmektedir ve temelinde öğrenme bulunmaktadır. Etkin dinlemenin doğru bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bir amaç bulunmalı, dinleme talebinin var olması ve eleştirel olması gerekmektedir (Doğan, 2009, s. 188).

Dinleme, kişinin yer aldığı toplum içerisindeki kültürünü ve tecrübelerini arttırmak için kullandığı metotlardandır. İletişim kurduğumuz bireylerin anlattıklarını dinlemek ve görüş alışverişinde bulunma kişinin tecrübelerini çoğaltır ve yeni bilgiler edinmesini sağlar. Kurumlarda etkin iletişim sürecini başlatan ve iletişimin yapısını belirleyen birey, kurumun kendisine verdiği yetki ile kurum personellerine kıyasla daha etkili bir konumda bulunan yöneticidir. Kurum yöneticisinin çevresinde yer alan bireylere belirlediği iletişim yapısını benimsetmesi, gerekli olan etkileşim kanallarını kurması ve söz konusu etkileşim kanallarını her daim açık tutması gerektiğini personellere iletmesi ve bazı prensipleri bahsi geçen doğrultuda özetlemesi gerekmektedir. Bu prensipler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kösterelioğlu ve Argon, 2010, s. 3-4):

- Girişimi herkesten önce değerlendirmek ve iletişime yapıcı bir ifade ile başlamak,
- Çevresindekilerin katılımını ve iş beraberliğini sağlayarak, başka yöneticilere de sorumluluk vermek,
- İletişime dahil olanları güdülemek,
- İletişim engellerine ilişkin bilgi sahibi olmak ve değerlendirmek,
- Karşısındaki bireylerin düşüncelerine saygılı olmak,
- İletişim araçlarını etkin kullanmak ve her tür de iletişim aracından haberdar olmak,
- Karşıt olan ve destek olan güçleri tanımak,

- İletişimi aralıksız bir biçimde devam ettirmek.

2.2 LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramına genel bir bakış yapıp liderlik yaklaşımları incelenmektedir.

2.2.1 Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış

İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır. Aristoteles ise insanı sosyal-siyasal bir varlık olarak ifade etmektedir (Aristoteles, 2007). İnsan toplumsal bir varlık olması sebebiyle toplumsal hayata dahil olmadan yaşamını sürdüremez. İnsanın yaşamı sürdürülmesi için oldukça detaylı ve kapsamlı ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla bu ihtiyaçların bireysel bir şekilde giderilmesi de mümkün olmamaktadır. Bu kapsamda insan diğer kişilerle iletişim kurmak, yardımlaşmak ve paylaşımında bulunmak zorundadır (Aysel, 2006). Bu zorunluluk sebebiyle insanoğlu aile hayatından başlayarak, tüm yaşam merkezleri kurarak topluma dahil olmak, toplumsal hayatın içinde yer almak mecburiyetindedir. İnsanlık tarihinin başından itibaren insanların yaşamlarını toplum içinde konumlandırmaları da bu durumundan göstergesidir (Aydın, 1994).

İnsanlar toplumsal yaşama dahil olmalı ve içinde bulundukları toplumla birlikte bir düzen çerçevesinde var olmalılardır. Bahsi geçen düzenin oluşması, muhafaza edilmesi ve insanların bu düzen içerisinde kendilerini tutmaları da toplumda yaşayan bütün insanların belirli kurallar ve değerler çerçevesinde birbirleriyle etkileşim içinde yaşamalarıyla mümkün olur (Batmunkh, 2011).

Toplumda zamanla ortaya çıkan iş bölümü de toplumun işleyişi ile ilgili mecburi kılınan bir gerçeklik olarak değerlendirilmektedir. Bir toplumda yaşayan bütün insanlar her şeyi kendileri yapamayacakları için iş bölümü oluşturulmuştur. İnsanların tamamı bir şekilde hizmet eder ve bireysel gereksinimlerini de toplumun içinde kendisi için faydalı olacak bir biçimde gönüllü olarak karşılar. Lider tarafından toplum içerisinde insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereksinim duydukları görev paylaşımı ve iş

bölümünün hangi koşullarda ve nasıl gerçekleşeceği, toplumun kurucu esasları ve ortaya çıkan gelişmeler dikkate alınarak belirlenmektedir (Akyüz ve Eren, 2013).

Toplum içerisinde yaşayan insanların yaşamlarını bir düzen çerçevesinde devam ettirebilmeleri ancak bir liderin etrafında bir araya gelmekle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla insanlık tarihinden itibaren her zaman bütün insan toplulukları bir lider etrafında toplanmışlar ve hayatlarını sürdürmüşlerdir (Tüzün, 2013, s. 23).

Tarihin bütün dönemlerinde liderlik vardır ve insan var olduğu sürece devam edecektir. Liderlik ile ilgili yürütülen ilk çalışmalar MÖ. 400'lü yıllarda Platon tarafından kaleme alınan "Republic" eserine kadar dayanmaktadır (Adair, 2014, s. 23). Bu eserde Platon, lider olabilmek için çok uzun seneler felsefe eğitimi görmek gerektiğini savunmuştur. Daha sonra binlerce yıl boyunca, Mezopotamya uygarlıkları, Antik Yunan medeniyeti, İslam uygarlığı ve günümüzdeki insanoğlu tarafından liderlik problematiğine cevap aranmaya çalışılmıştır (Akiş, 2014).

Sümerlilere ait olan ilk kil tabletlerinde yer alan metinlerde "Komutansız askerler, çobansız sürüye benzer" ifadesi yer almaktadır. Bu ifade, insanın var olduğu her ortamda etkili ve iyi liderlere gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Bununla birlikte ilk atasözü örneği olarak pek çok dile çevrilmiştir (Adair, 2014, s. 26). Türk kültüründe de liderlik kavramının taşıdığı öneme ve liderin toplumun kaderini belirlemesiyle ilgili "Çobansız sürüyü kurt kapar." ve "Balık baştan kokar." gibi pek çok atasözü vardır. Bu husustaki kültürel temel, atasözleri tarafından net bir şekilde yansıtılmaktadır (Kahveci, 2012).

Yaklaşık 2500 yıl önce Konfüçyüs tarafından lider olmak için ilk önce insan olmak gerektiği ileri sürülmüştür. Bununla birlikte Konfüçyüs Meşhur Büyük Öğreti kapsamında liderliğe giden yedi "düşünce mekânı" çerçevesinde bir gelişme kuramı oluşturmuştur (Senge, 2013, s. 363).

Liderlik hiyerarşik doğası gereği insanın temel toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Liderlik sözcüğü, İngilizce "leadership" sözcüğünün aslı olan "lead" sözcüğünden

türetilmiştir (Aksoy, 2012). Leader; kılavuz, önder, reis gibi anlamlarda kullanılan bir sözcüktür (Batmunkh, 2011). Türkçede ise lider sözcüğünün karşılığı olarak önder ve yönder gibi sözcükler önerilse de “liderlik” sözcüğü daha geniş kapsamlı bir kabul görmüştür (Akyüz, 2012). Liderlik ve lider kavramları çok eski kavramlardır. Bununla birlikte bu kavramlara yönelik olarak yürütülen çalışmalar incelendiğinde, üzerinde uzlaşma sağlanan bir tanımın bulunmadığı görülmektedir (Öztürkçü, 2015).

Liderlik siyaset, sosyoloji, psikoloji, tarih ve yönetim bilimi gibi sosyal bilimlerin ortak konusudur ancak üzerinde görüş birliğinin sağlandığı bir tanımla bulunmamaktadır (Akiş, 2014). Liderlik konusunda yapılan pek çok değişik tanımlama vardır. Bunların bazıları aşağıda şöyle ifade edilmiştir:

- Liderlik, örgütün devam etmekte olan monoton iletişiminin yerine etki sonucunda ortaya çıkan bir ilerleme olarak ifade edilmektedir (Katz ve Khan, 1978).
- Liderlik; bir liderin etrafında toplanan insanları ortak hedeflere ulaştırmak üzere etki altına alması, yönlendirmesi, motive etmesi ve yönetmesidir (Tüzün, 2013, s. 15).
- Lider, bir insan topluluğunun kişisel hedeflerini ve topluluğun ortak menfaatlerini gerçekleştirmek için talimatlarına uyum sağladıkları kişi demektir (Koçel, 2011).
- Lider, acil durumlarda hızlı bir karar almak, ortaya çıkan sorunları hızlı bir şekilde çözüme ulaştırmak ve gereken tepkileri zamanında verebilmek için takip edilen ilham verici bir kaynak olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2007, s. 4).
- Lider, oluşan yeni şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen, belirsizliklere ve risklere karşın bu şartları lehine döndürebilen kişi demektir (Özden, 2013, s. 89).
- Liderlik, bir örgüte üye olan kişinin; yaşanan olayların değerlendirilmesi, örgütün amaç ve politikaların seçimi, örgüt üyelerin yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışma faaliyetlerinin düzenlenmesi ve örgüte dışarıdan katkı sağlayacak kişilerin seçilmesi gibi konular üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 51).
- Lider, örgüt bünyesinde çalışan kişilerin hissettikleri ama hedef haline dönüştüremedikleri duygu ve düşüncelerinin somutlaşmasını sağlayarak

Çalışanların bütün enerjilerini bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yönlendiren kişi demektir (Eren, 2013).

- "Lider, bir örgüt bünyesinde çalışan kişilerde birlik ve beraberlik duygusu yaratmayı ve ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla birlikte hareket etmelerini sağlayan, sorunları hızlı bir şekilde çözüme kavuşturan ve bu tutumu takipçilerine de öğreten kişidir (Koparal, 2008, s. 138).
- Liderlik, bireylerin bakış açılarını genişletmek ve o bireylerin mevcut performanslarını yükseltmektir (Drucker, 1995).

Lider kavramı günümüzde toplumdaki bireyler üzerinde egemenlik kurabilen, güçlü kişiler olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu kavramının sınırları her geçen gün daha fazla genişlemektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Artık lider kavramın temsil etmekte olduğu anlamlardan daha çok liderlik nitelikleri ve gereklilikleri tartışma konusu olmaktadır. Bir bireyin lider olarak görülebilmesi için liderlik niteliklerine sahip olması gerekmektedir. Bahsi geçen liderlik nitelikleri kapsamında güvenilir, risk alabilen, cesaretli, araştırmacı ve güçlüklerle mücadele edebilme gibi nitelikler yer almaktadır (Can, 2006).

Lider niteliklerine sahip olan birey ekip çalışması içerisinde ortak hedefi gerçekleştirmek için üstlendiği sorumluluklarla ön plana çıkmaktadır. Öte yandan liderin taşıdığı nitelikler ve topluluklara sunduğu yararlar ekip çalışmasından sağlamış olduğu kazanımlarla değerlendirilir. Söz konusu nitelikler ikna yeteneği, kararlı olmak, ortak hedefe odaklanmak, güçlü sosyal ilişki kurma yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Ekip içinde lider olarak belirlenen bireyler ise sorumluluk alma ve karar alma aşamalarında ne çıkan, ekibi yönlendiren ve örgüt yöneticileriyle güçlü bir ilişki kurabilen bireylerdir. Bu bilgiden hareketle liderin ekibe yol göstermek için performans ölçümü için gerekli kurallara, örneklere ve ekibin elde ettiği başarıları dllandirmek için de ödüllere ihtiyaç duymaktadır. Bahsi geçen bütün özellikler ve durumlar göz önünde bulunduğunda ise bir liderin taşıması gereken özellikler şöyle ifade edilmektedir (Bedük, Aydoğan ve İnce, 2006):

Lider sosyal ilişkileri güçlü, insancıl, özgüveni yüksek ve çalışmayı seven kişiler olmalıdır. Bununla birlikte lider ekibe yol göstermeli, ayrımcılık yapmamalı ve ileri görüşlü olmalıdır. Liderler elde ettikleri bilgileri ve zamanı yönetme hususunda başarılı olmalarının yanı sıra lideri oldukları ekibin heyecanını da canlı tutmaktadırlar. Ayrıca liderlerin taşımaları gereken niteliklerin yanı sıra taşıyamamaları gereken nitelikler de büyük ölçüde önem arz etmektedir (Akyüz, 2012).

2.2.2 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramıyla ilgili bugüne kadar pek çok pratik ve teorik araştırma gerçekleştirilmiştir. Başlarda liderliğin, önderin kişisel niteliklerinden oluştuğu düşünülse de gerçekleşen farklı olaylar neticesi önderlik için yalnızca kişisel niteliklerin yeterli olmayacağı görülmüş ve önderlerin yöneticiliği sırasındaki tavırlarına ilişkin farklı çalışmalar uygulanmaya başlanmıştır. Buna karşın bir süre sonra idare için önderler de var olan özelliklerin de yeterli olmadığı görülmüş ve liderin davranışlarında durumun önem teşkil ettiği sonucuna varılmıştır. Sonradan çalışmalar değerlendirilmiş ve bugün bile hala pek çok çalışma izlenmeye çalışılmaktadır (Begeç, 1999, s. 18).

2.2.2.1 Özellikler Teorisi

Liderlik konusunda literatürde ilk olarak özellikler yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74). Bu yaklaşımın savunduğu temel görüş liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği ve sonradan geliştirilemeyen bazı fiziksel, kişisel özelliklere sahip olan bireylerin bulundukları ortamda lider olacakları ve liderlik özellikleri sayesinde lider olma durumlarında başarılı olacaklarıdır. Liderlik özelliklerine sahip bu kişiler bulundukları her ortamda lider olarak ön plana çıkabilmektedirler. Söz konusu görüş, zamanla geliştirilmiş ve ileri aşamalarında liderlik özelliklerinin öğrenilen, tecrübe edilebilen özellikler olduğu kabul edilmiştir. Liderin sahip olduğu bu özellikleri bulmak amacıyla birçok araştırma yapılmış ve liderlerde bulunması gereken özellikler şu şekilde açıklanmıştır (Daft, 1991, s. 373):

Fiziki özellikler: Aktif ve enerjik olma. Zeki ve yetenekli olma: Yargılama, akıcı konuşma, bilgili olma ve kararlılık. Kişilik: Yaratıcı olma, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranışları benimseme. Çalışmaya yönelik özellikler: Başarma isteği, önde olma arzusu, sorumluluk bilinci, amaçları gerçekleştirmede sorumluluk üstlenme ve göreve bağlı olma.

Sosyal özellikler: İşbirliğine yatkınlık, saygınlık, dışa dönük ve popüler olma, bireylerarası iletişim yetenekleri, zarafet sahibi olma. Liderlik sürecini yalnızca liderde bulunması gereken özellikleri ile değerlendiren özellikler yaklaşımı liderliği açıklamada yetersiz kalmış olup bu yaklaşım literatürde çok başarılı olamamıştır. Bu yetersizliğin sebepleri arasında liderlik özellikleri arasındaki özelliklerin çok fazla olması ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi görmezden gelmesi, farklı durumlar için farklı liderlik özelliklerinin gerekmesi ve son olarak bir kültürde başarılı olan liderlik özelliklerinin başka bir kültürde başarısız olması gibi durumlar yer almaktadır (Gezici, 2007).

Ayrıca yapılan araştırmalarda bir grupta takipçiler arasından liderlik özelliklerine fazlaca sahip olan kişilerin bulunmasına rağmen lider olarak o kişilerin ön plana çıkamadıkları daha az lider özellikleri taşıyan kişilerin lider oldukları görülmüştür. Dolayısıyla, liderlik sürecinin iyi bir şekilde kavranması için farklı değişkenlerin de incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır (Koçel, 2005, s. 589).

2.2.2.2 Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik sürecini açıklama hususunda özellikler yaklaşımının yeterli olmaması ve başka değişkenlerin de incelenmesi gerekliliği üzerine araştırmacılar liderin sergilediği davranışların liderlik sürecine etkilerini incelemeye çalışmışlardır (Sertoğlu, 2010, s. 61). Davranışsal yaklaşım araştırmacıları “lider doğulur” inancı karşısında “lider davranışı öğrenilmiştir, öğrenilebilir” şeklinde bir varsayım benimsemişlerdir (Aslan, 2013). Bu araştırmalar sonucunda ortaya davranışsal yaklaşım ortaya çıkmış ve liderin grup içerisinde ön plana çıkışı değil etkinliği incelenmiştir (Szilagyi ve Wallace, 1990, s. 390).

Lider ile takipçileri arasında bir bağ vardır ve lider bulunduğu gruptan bağımsız değildir. Lider bir gruba rehberlik eder, amaçlara ulaşma doğrultusunda gruba yön verir ama aynı zamanda gruptan etkilenir. Dolayısıyla davranışsal yaklaşımın savunduğu temel düşünce takipçiler ile liderin davranışı arasındaki etkileşimin incelenmesidir (Erdoğan, 1994, s. 336).

Liderin, takipçileri ile iletişimi, takipçilerine yönelik yetki paylaşımı, planlama ve organizasyon şekli, ortak amaçlar belirleme gibi davranışları, bir liderin grup üzerindeki etkinliğini belirleyen önemli değişkenler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2007, s. 450).

Liderin planlama, organizasyon, emir ve talimatlar verme, denetleme, iletişim, yetki devri, karar alma, motive etme ve amaçları belirleme gibi alanlarda sergilediği davranışların liderlik sürecine olan etkisinin incelenmesi ve analiz edilmesi davranışsal liderlik yaklaşımının temel konusudur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 252-253).

Davranışsal liderlik yaklaşımının liderlik süreçlerini açıklamadaki katkısı, örgüt yapısı içerisinde liderin davranış şeklini ve bu davranışların nedenini, grubun yapısı ile ilişkilerini ve bağını açıklaması olmuştur (Yulk ve Taber, 1983). Davranışsal yaklaşımı benimseyen liderler, klasik liderlik teorilerini uygulayan liderlerden daha fazla etkilidirler (Yulk ve Kanuk, 1979).

2.2.2.2.1 Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1950'li yıllarda Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik programında liderlik davranışlarının incelenmesi amacıyla ciddi çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar ile etkin bir liderin nasıl tanımlanması gerektiğinin üstünde durulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda 1800 kadar lider davranış biçimi belirlenmiş olup daha sonra yapılan birleştirme çalışmalarıyla 150'ye indirilmiştir. Araştırmaların sonucunda bu lider davranış biçimleri soru haline getirilerek “Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA)” adında bir ölçek oluşturulmuştur.

Şekil 2.2: Ohio Eyalet Üniversitesinin Belirlediği Liderlik Tarzı

+ Bireyi Dikkate Alma -	Yoğun İlgi	Yoğun İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	Düşük İlgi	Düşük İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
- Yapıyı Harekete Geçirme		+

Kaynak: (Zel, 2001, s. 126).

Hazırlanan ölçekten elde edilen sonuçlar göre lider davranışlarının, “yapıyı harekete geçirme” (initiating structure) ve “bireyi dikkate alma” (consideration) olarak anılan iki önemli değişkenin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir (Yukl, 2002, s. 50).

Yapıyı harekete geçirme: Liderin, takipçilerine başarıya ulaşılabilmesi için belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda görevler vermesi, performanslarını gözlemlemesi, görev analizi yapması ve takipçilerini koordine ederek çalışmalarını kontrol etmesini ifade eder. Bu yaklaşım görev odaklı bir yaklaşımdır. Lider ile takipçiler arasında bir ilişkinin olmasından ziyade liderin verdiği görevlerin yapılması için gerekli emir – komuta ilişkisinin bulunması yeterlidir (Zel, 2001).

Bireyi dikkate alma: Liderin, takipçileri ile saygıya ve güvene dayalı ilişki kurmasını, lider takipçi ilişkisinden daha çok grup üyeleri ile dostluk ilişkisinin olmasını, grup üyelerini desteklemesini, takipçilerin sorunlarını dikkate almasını, onların çıkarlarını savunmasını ihtiyaçlarının karşılamasını ifade eder. Başka bir söylemle liderin davranışları ile takipçilerine önemli olduğunu hissettirmesi ve bu bağlamda davranmasıdır (Aşan ve Aydın, 2006, s. 300).

2.2.2.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal yaklaşım alanının da ikinci önemli çalışma Ohio Devlet üniversitesi Araştırmaları ile aynı dönemde sürdürülen Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır. Rensis Likert başkanlığında yürütülen bu araştırmalar; liderliği, Ohio Devlet üniversitesi araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yapıyı harekete geçirme ve bireyi dikkate alma liderlik davranışları ile benzer olan çalışan odaklı davranışlar ve üretim odaklı davranışlar olarak iki boyutta incelemişlerdir. Bu iki çalışmayı birbirinden ayıran en önemli özellik Ohio liderlik çalışmalarında yer alan bireyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme davranışları arasında bir ilişki yer almazken Michigan çalışmalarında çalışan odaklı olma ve üretim odaklı olma davranışlarının birbirine tamamen zıt olduğu ve birinde başarılı olan liderin diğerinde başarısız olacağı savunulmuştur (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2008).

Görev odaklı lider, takipçilerin belirlenen ilke ve kuralları dikkate alarak çalışıp çalışmadıklarını gözlemler, cezalandırır ve bulunduğu statüsünü kullanır, otoriter bir yaklaşım sergiler. Çalışan odaklı lider ise takipçilerinin gelişimlerini takip eder, örgüt ortamındaki iyileştirmeler için çalışır, takipçilerin duygusal tatmini için çalışmalar yapar, yetki devrini kullanır. Yapılan çalışmalar sonucunda çalışan ilişkilerine önem veren liderlerin, göreve odaklı davranış sergileyen liderlerden daha etkili olduğu savunulmuştur (Certo, 1992, s. 427). Bu çalışmaların, davranış türlerinden hangisinin daha başarılı olduğunu açıklama konusunda yeterli olmaması nedeniyle yönetim bilimcileri tarafından eleştirilmiştir.

2.2.2.2.3 McGregor'ın X ve Y Teorileri

Davranışçı liderlik alanında yapılan bir diğer çalışmada 1957 yılında Douglas Mc Gregor tarafından yapılan X ve Y teorileridir. Mc Gregor'a göre liderlerin davranışlarını belirlemede “insan davranışlarına yönelik varsayımlar” önemlidir. Bu insan davranışlarına yönelik davranışlar birbiri ile zıt olan X ve Y olmak üzere iki varsayımda toplanır. X ve Y teorisindeki varsayımlar şu şekilde açıklanmaktadır (Koçel, 2007, s. 454);

- Ortalama bir insan çalışmayı arzu etmez ve görevden kaçma eğilimindedir.
- Ortalama bir insan sorumluluk üstlenmez, istekli bir şekilde çalışmaz ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyar.
- Ortalama bir insan genellikle bencil düşünür, grubun ihtiyaçlarını önemsemez.
- Ortalama insan değişime ve gelişime kapalıdır.
- Ortalama insan kolay inanır ve çok zeki olduğu söylenemez.
- X ve Y teorileri arasındaki farklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2.1: X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar

X Teorisi	Y Teorisi
• Birey pasif ve statistik, • İş görenler suçlanır, • Ekonomik güdüler, • Dış denetim, • İşletmenin amaçlarına göre yönetim, • Karar organı yöneticiler, • Katı ve sert otorite.	• Birey aktif ve dinamik, • Yöneticiler suçlanır, • Psikolojik güdüler, • kendi kendine yönetim ve denetim, • Bireysel ve organizasyonel amaçlara göre yönetim, • Kararlara katılma, • Ilımlı otorite

Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 25).

X teorisinde bulunan bu özellikler sebebiyle lider otoriter bir tutum sergiler grup üyelerini çalıştırmak için onlara güç uygular, sürekli kontrol eder ve hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda ceza yetkisini kullanır. McGregor'un X teorisinde açıkladığı varsayımlar ortalama bir insanın tanımlamasını ifade eder. McGregor, X teorisinin ortaya attığı varsayımları benimseyen liderlerin ortalama bir insan figürünü harekete geçirmek için, kontrol mekanizmasını iyi kullanması gerektiğini belirtilmektedir (Alganer, 2002, s. 13). McGregor, Y teorisindeki çalışanların davranışlarına yönelik varsayımlar ve liderin uygulaması gereken davranışlar şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanlar, organizasyonun ihtiyaçlarına karşı pasiflik veya direnç göstermezler. Organizasyonda elde ettikleri tecrübeler bu durumların oluşmasına sebep olur.

- Çalışanlar, belirledikleri hedefleri başarma doğrultusunda sorumluluk alır ve kendi kendilerini denetleyebilir.
- Çalışanların çoğunda gelişme potansiyeli, yaratıcı düşünme, istek ve hayal gücü bulunur ve bu özellikleri ortaya çıkaracak uygun ortamı oluşturmak liderin görevidir.
- Çalışanların göreve bağlılıkları başarılı olma durumlarında kazanacakları ödül ve başarma ihtiyacının tatmin edilmesiyle ilgilidir.

Y teorisinde yer alan varsayımların, X teorisine göre çalışan merkezi ve destekleyici olduğu görülmüştür. Yukarıda yer alan varsayımlara bakıldığında, Y teorisini onayan liderlerin, katılımcı özelliklere sahip lider olduğu söylenmektedir. X teorisi, çalışan davranışlarının farklı bir otorite tarafından kontrol edilerek idare edilmesi gerektiğini savunurken; Y teorisi, çalışanların kendilerini yönetebileceklerini ve çalışmalarını kontrol edebileceklerini savunmaktadır. İki farklı varsayımı benimseyen X ve Y teorisi liderlerin demokratik lider veya otokratik lider olarak birbirinden tamamen ayrıldığı savunmaktadır.

2.2.2.3 Durumsal Liderlik Teorisi

Modern liderlik yaklaşımların temeli olarak da görülen durumsallık yaklaşımı, özellikler yaklaşımının ve davranışsal yaklaşımın evrensel olarak liderlik sürecini incelemede yetersiz kalması sebebiyle ortaya çıkmıştır. Özellikler ve davranışsal yaklaşımın çevresel koşulları ve takipçiler ile liderin arasındaki ilişkiyi incelemede eksik olması bu değişkenlerinde incelenmeye başlanmasına sebep olmuştur. Durumsallık yaklaşımı, belli bir ortam da en iyi olan liderin başka bir ortamda aynı başarıyı elde edememesi ve her koşulda başarılı olan tek bir liderlik türünün olmadığı koşullara göre değişkenlik göstereceği düşüncesine dayanır. Bu sebeple durumsal yaklaşım, evrensel nitelikte bir liderlik tanımı oluşturmaktan öte farklı çevresel koşullara bağlı olarak liderin bu koşullardan nasıl etkilendiklerini tespit etmeye çalışmıştır. Durumsal yaklaşıma göre liderin başarısı üzerinde lider ile takipçiler arasındaki ilişkilerin, liderin grup üzerindeki etkinliğinin, grup ilkelerinin, örgüt yapısının, hedeflerin değişikliğinin ve takipçilerin başkallılığının önemli etkisi vardır (Shamir ve Howell, 1999).

Yapılan başka çalışmalarda liderin yaşı ve geçmiş tecrübeleri, grubun içinde bulunduğu sosyal ortam, grubun hedefleri, örgütün büyüklüğü, kararların hayat geçirilebilmesi için ön görülen zaman gibi değişkenlerin de liderin etkinliği üzerinde önemli olduğu ileri sürülmüştür (Filley, House ve Kerr, 1976). Durumsal yaklaşıma göre lider grup ilkelerine ve çevresel faktörlere bağlı olarak davranışlarını ve takipçilerin özelliklerini analiz edip hangi liderlik davranışının verimli olacağına karar vermelidir (Ribiere ve Sitar, 2003). Durumsal yaklaşımı benimseyen lider katılımcı veya otokratik davranış özelliklerinden hangisinin daha etkili olacağını takipçilerin özellikleri ve duruma göre belirler (Bolden ve Gosling, 2003, s. 6).

Esas tezi, en iyi önderin, tutumlarını gruba, grup üyelerinin niteliklerine göre sergileyen önder olduğuna dayalı bu teoriye göre önderi ortam meydana çıkarır ve ortamın nitelik ve gereksinimlerine göre sunar (Kolamaz, 2007, s. 27). Durumsallık yaklaşımı, davranışsal yaklaşımdaki işe yönelik ve bireye yönelik tutum şekillerinin her ikisinin de belirli koşullar altında aynı seviyede etkili olabileceğini ifade ederek, bu bağlamda belirli koşullarda şartlardan önem teşkil edenlerini seçmeye ve bu şartlara uygun liderlik şeklinin hangisi olabileceğini merkeze almıştır. Durumsallık yaklaşımları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Koçel, 2011, s. 687):

- Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Yaklaşımı
- Yol-Hedef Yaklaşımı (Robert House-Martin Evans)
- Reddin'in Üç Boyutlu Önder Etkinliği Yaklaşımı
- Hersey ve Blanchard'in Yaşam Dönemi Yaklaşımı
- Vroom-Yetton-Jago Önderlik Yaklaşımı
- Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt'in Önder Davranış Süreci

Yukarıda sıralanan tüm yaklaşımların bir araya geldiği yer, ilişki ya da işlere ilişkin bir liderlik tarzının her zaman, her koşul ve her durumda etkili olmayacağı, bazı durumlarda iş temelli liderlik tarzının etkili olabileceği gibi kimi durumlardaysa tam aksine ilişkilere odaklanan bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde belirtilebilir. Söz konusu yaklaşımlarda sahanın farklı olmasının tavırları etkili olabileceği düşüncesinden yola çıkılmıştır. Önderin kurumdaki etkinliği işi yapacak olan çalışanların haricinde

önderin grup içerisindeki gücüne de dayanmaktadır. Kişinin bir grup içerisinde önder olarak ortaya çıkması yalnızca bireysel beceri ve niteliklerine bağlı değildir. Önderin iş-grup bağlantısı bağlamında yarattığı denge ve önderin egemen gücü onun önderlik niteliklerini açığa çıkarmaktadır (Ekici, 2006, s. 106).

Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Yaklaşımı: Fred Fiedler isimli araştırmacı söz konusu kuramı ilk kez dile getiren kişidir. Ortamın elverişli olması durumuna bağlı olarak önderin açığa çıkacağı tezine dayanmaktadır. Her sahada önderin doğması gerekmeyebilir. Bu nedenle önderin doğabilmesi için sahanın elverişli olması gerekmektedir. Fiedler'in bu kuramına dair yapılan çalışmalarda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkarılmıştır (Çelik, 2000, s. 21).

- Kendilerini takip edenler ile etkileşimi iyi olan önder takip edenleri karara kattığı zaman konum gücü de yüksekse başarılı olmaktadır.
- Her sahada geçerli olan global bir önderlik stili yoktur.
- Bir grubun etkin olması önem teşkil eden sahalarda liderin, hangi önderlik stili daha iyiye ona yönelmesiyle ilişkilidir.
- Herhangi bir grubun üyesi uygun saha olduğu zaman önderlik tavırlarını ortaya koyabilmektedir.
- Görev yapısı belli olan güçlü önderler etkileşimi kötü olsa bile başarılı olmaktadır.
- Etkililik oranı yüksek olmayan önder kendisini takip edenler ile bağlantı kurmada güçlü olmayan önderdir.

Önderliğin ihtimal teorisi şeklinde de isimlendirilen ve durumsallık yaklaşımında en çok bilinen söz konusu önderlik, önderin kişisel niteliklerine, önderlik biçimine, önderin yer aldığı sahanın değişkenleriyle ilişkilidir. Önderlik nitelikleriyle saha koşullarının birleşimi şeklinde de değerlendirebiliriz (Ekici, 2006, s. 108).

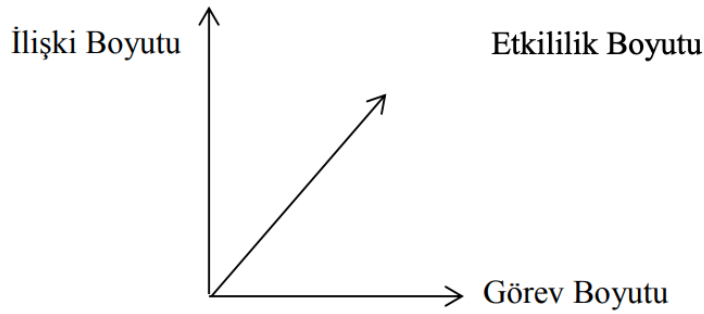
Yol-Hedef Yaklaşımı: Robert House tarafından dile getirilen yol-hedef yaklaşımı da en bilinen durumsal yaklaşımlardandır. Durumsallık yaklaşımıyla motivasyon teorisinin etkilerinden yararlanılarak geliştirildiği ifade edilebilir. Yöneticilikten önderliğe geçiş için personellerin ihtiyaçlarıyla grup hedeflerini birleştirmek, personellerin başarıma

yüzdelerini yükseltmek, iş-personel uyumunu oluşturmak zorundadır (Ekici, 2006, s. 211).

Yol-Hedef kuramına göre hedefe önderin motive olmasından daha çok önderi takip edenlerin güdülenmesi önem teşkil etmektedir. Bir önderin motivasyon gücü, kendisini takip edenlerin iş amacıyla bireysel amaçları sayesinde temin edilebilmektedir. Bu kurama göre amaca liderin motive olmasından daha çok onu izleyenlerin güdülenmesi önem taşımaktadır. Yol-hedef kuramı şeklinde de isimlendirilen söz konusu kuramda liderin davranışları merkeze alınmıştır. House ve Mitchell'in kuramında sevk edici önderlik, başarıma eğilimli liderlik, destek verme temelli liderlik ve katılım sağlayıcı liderlik şeklinde dört temel önderlik tavrı bulunmaktadır (Çelik, 2000, s. 18).

Reddin'in Önder Etkinliği Yaklaşımı: William J.Reddin sorumluluğa ve işe dönük olmanın haricinde, üçüncü bir boyut olarak etkililik boyutunu değerlendirmiş ve söz konusu yaklaşımına 'Üç Boyut Yaklaşımı' adını vermiştir. Mouton ve Blake'in araştırmasından etkilenen Reddin önder faaliyetine etkinlik boyutunu eklemiştir (Ekici, 2006, s. 117).

Şekil 2.3: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı



Kaynak: (Çelik, 2000, s. 33).

Reddin'in söz konusu kavrama göre etkili önderlik şeklini ortaya koyan önder;

- En yüksek seviyede ilişki ve en düşük düzeyde sorumluluk sahibiyse yapılandırıcı
- Hem bağlantı hem sorumluluk yönü yüksekse idareci
- Hem bağlantıya hem de sorumluluğa az önem veriyor ise bürokrat

- Yüksek sorumluluk ve düşük bağlantıya önem veriyor ise iyi niyetli otokrat şeklinde isimlendirilmektedir.

Etkisiz önderlik şeklini sergileyen önderse;

- Çalışana çok, çalışanla olan bağlantıya az önem veriyor ise misyoner
 - Bağlantı ya da işten herhangi birine özen gösterilmesi gerekirken tamamına çokça özen gösterdiği takdirde uzlaştırıcı
 - İşe çok fazla, çalışanla az bağlantı kuruyorsa otokrat
 - Düşük bağlantı ve düşük sorumluluk sergiler ise ilgisiz
- şeklinde isimlendirilmektedir.

Hersey v e Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı: Söz konusu kuram Paul Hersey-Kenneth Blanchard araştırması sonucu yapılanmıştır. Bu kuramdaki esas nokta etkin önderlik tavrı ve grubun olgunluk yüzdesi arasındaki bağlantının tutarlılığıdır (Çelik, 2000, s. 28). Bahsi geçen yaklaşımda isteklilik ve beceri seviyeleri çok düşükle yüksek arasında yorumlanmaktadır. Dört seviyeden söz edilen bu yaklaşımlar;

- Birinci Düzey M1: Personel bilgisinin az, sorumluluk talebinin düşük olduğunu
 - İkinci Düzey M2: Yeteneğin düşük, çalışma isteğinin yüksek olduğunu
 - Üçüncü Düzey M3: Yeteneğin gerekli olduğunu
 - Dördüncü Düzey M4: Hem yeteneğin hem de isteğin var olduğunu
- ifade etmektedir (Ekici, 2006, s. 121).

Şekil 2.4: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

İşgörene Yönelik

Karara Katılma	İkna Etme
Yetki Verme	Emir Verme

İşe Yönelik

M1

M2

M3

M4



Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı: Söz konusu yaklaşım Victor Vroom ile Phillip Yetton tarafından 1973 senesinde yapılandırmaya başlanan, önderin sorumluluğunu karar alma noktası üzerinde bir araya getirmiş bahsi geçen yaklaşıma 1980’li senelerde Arthur G.Jago’da dahil olunca 1988’de söz konusu yaklaşım son halini almıştır (Begeç, 1999, s. 55). Bu yaklaşımda kimi durumlarda astların ortak katılımının daha doğru kararlar vermeye yönlendirdiği ortaya çıkarılmıştır. Bu yaklaşım normatiftir. Bilginin kaynağı personellerin bireysel nitelikleri nedir? Gibi soruların nedenlerini oluşturanlara yanıt aramaktadır. Karar alma şeklinin tespit edilmesi için pek çok kural gerekmektedir. Otokratik önderlikten demokratik önderliğe doğru yönelen beş önderlik şekli bulunmaktadır. Bunlardan hangisinin seçilmesinin gerektiği sorusuna yanıt aranmaktadır. Karar alma süreci karmaşık bir süreç olduğu için astların karar alma tavrını nasıl sergiledikleri, karşı karşıya kaldıkları problemler üzerinde durulmaktadır. Etkin önderlikse duruma en uygun tavır biçimine bağlıdır (Ekici, 2006, s. 123).

Tablo 2.2: Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin Astlarını Karara Katmaya Yönelik Cesaretlendirme Düzeyi
Lider var olan bilgiler ışığında görüş bildirir	Düşük (Otokratik) 1
Lider takipçinin görüşüne bakıp, kararları kendi alır	2
Lider astlar ile şahsen görüşüp düşüncelerini alıp kararı kendi alır	3
Lider problemi üyelerle konuşur, onları toparlayıp kararı kendi alır	4
Lider grup üyeleri ile problemi konuşur, üyelerle beraber karar alır	5 Yüksek (Demokratik)

Kaynak: (Çelik, 2000, s. 25).

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Önder Davranış Süreci: Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt'in gerçekleştirdikleri çalışmada idarecilerin görevlerini yaparken ne gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını yansıtmaya çalışmışlardır. Çağdaş idarede yönetici ve personeller arasında görülen ilişkilerde demokratik bir davranış sergilenmiştir. Önceden sorun görüldüğü zaman çok fazla üzerinde gidilmezdi ve idaredeki başarı yöneticinin yeteneğine, zekasına, hızlı kararlar verebilmesine bağlıdır. Bu sonucun ardından önder ve izleyici kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Söz konusu yaklaşıma göre yöneticiler altında çalışan personellerin tavır ve talepleriyle paralel bir biçimde önderlik tarzını belirleyebilir. Buna karşın gerçek yaşamda talep edilen yöneticilik üstün taleplerini alta aktarmaktadır. İdareci etkili olmak istiyor ise ast ve üst arasında esneklik sağlaması gerekmektedir (Begeç, 1999, s. 35-36).

2.2.2.4 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik 1980'li yılların başından beri liderlik incelemelerinde popüler olan yaklaşımlardandır. Gardner ve Lowe (2001, s. 502) başında bulundukları *Leadeship Quarterly* dergisinin içerik incelemesinde, yayımlanan bütün makalelerin üçte birinin dönüştürücü liderlik üzerine olduğunu belirlemişlerdir. İlk kez dönüştürücü ve devam

ettirici liderlik kavramlarını kullanan (Burns, 1978, s. 4) dönüştürücü önderi, peşinden gelenlerdeki potansiyel motivasyon oluşumlarını arayan, yüksek düzeydeki gereksinimleri gidermeyi hedefleyen, kendisini takip edenin kişiliğiyle bağlantı kuran birey biçiminde ifade etmiştir. Dönüştürücü liderlikte önder ve kendisini takip edenler içinde bulundukları etkileşimle beraber birbirlerinin motivasyon ve moral kaynakları olarak yüksek düzeye taşırlar (Burns, 1978, s. 20).

Adından da anlaşılacağı gibi, dönüştürücü liderlik bireyleri farklılaştıran ve dönüştüren bir liderlik tarzıdır. Etik değerler, ilkeler, uzun vadeli amaçlar, duygular ve tüm değerlerle ilişkilidir. Kendisini takip edenlerin motivasyonlarını değerlendirmeyi, gereksinimlerini karşılamayı ve onlara bütünüyle bir insani varlık olarak yaklaşmayı içerisinde barındırır (Northouse, 2013, s. 185).

2.2.2.5 Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi köken olarak Eski Yunanca’da yer alan charismata kelimesinden gelmektedir. Bu kelime yaratıcı tarafından kişiye verilen olağanüstü özelliklerin, o kişiyi diğer insanlardan farklı ve öncü kıldığı anlamına gelir (Fındıkçı, 2012, s. 260). Yönetim bilimi alanında karizma kavramı ilk kez 1947 yılında Max Weber’in “Bürokrasi Modeli” çalışması ile literatüre girmiştir. Weber karizma kavramını kişinin kendisinden bağımsız olarak olağan üstü kişilik özellikleri ile gelen güç olarak ifade etmiştir. Karizma bir özellik değil bir kişiye atfedilen bir sıfattır ve bu sıfat liderin yaratıcılık ve yenilikçi özellikleri ile ilişkilidir (Yukl, Mahsud, Hassan ve Prussia, 2013, s. 300).

Karizmatik liderler çoğunlukla kriz ortamlarda doğru zamanda ortaya çıkan güçlü ve kurtarıcı özellikleri ile otorite eksikliğinin de kaybedilen düşünce ve inançları yeniden canlandıran öz güven sahibi, cesur ve hayranlık duyulan kimselerdir. Karizmatik lider sahip olduğu bu özellikleri ile izleyenlerini motive eder (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 52).

Walumbwa (2005)’e göre karizmatik lider, değişimi sağlamak ve sürekli hale getirmek amacıyla bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu takipçilerine aktarmasıyla izleyenlere saygı, güven, öz güven gibi değerler kazandırır. Lider ile takipçileri arasındaki ilişkide

organizasyonel faktörler dışında takipçilerin kişisel ihtiyaçları ve beklentileri de önemlidir (Çakınberk ve Demirel, 2010, s. 4). Karizmatik liderlik üzerine literatürde pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan en önemlileri arasında yer alan 1987 yılında Conger ve Kanungo tarafından yapılan araştırmada karizmatik liderlerin sergilediği ve izleyenleri tarafından karizmatik bulunan liderlik tarzları belirlenmiş ve açıklamaya çalışılmışlardır (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 6). Conger ve Kanungo (1987) liderde karizma olarak nitelendirilen özellikleri vizyon belirleme, izleyenlerinin ihtiyaçlarını önemseme, çevresel duyarlılığa göz ardı etmeme, farklı davranışlar sergileme, risk alabilme, mevcut durumları değiştirme olarak açıklamışlardır. Dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik pek çok noktada benzerlik göstermekte olup aralarındaki en önemli fark, dönüşümcü liderlikte yenilik ve değişim odak noktasıdır. Başka bir ifadeyle her dönüşümcü lider karizmatik liderlik özelliklerine sahip olabilirken her karizmatik lider dönüşümcü liderlik özelliklerini sahip olmayabilir (Karaca, 2008, s. 50).

Temelleri eski Yunan Medeniyetine kadar giden karizma oluşumu, eski Yunanca 'da 'ilahi ilham kabiliyeti' anlamına gelmektedir. Oluşum ilk defa ünlü Alman sosyolog Max Weber tarafından 'karizmatik yetki' biçiminde ifade edilmiştir (Cumaguliyev, 2010, s. 13). Karizmatik önderler grupları arkalarından şartsız bir biçimde sürükleyebilme yeteneğine sahiptirler. Karizmatik önderlerin nitelikleri; yaptıklarıyla örnek olma, içlerinde yer alan coşku, heyecan ve enerjiyle diğer bireylerin motivasyonunu yükseltme, heyecan yaratan bir vizyona sahip olma biçiminde sıralanabilmektedir. Karizmatik bir önder de bireyleri, normalden daha fazla motive etme yeteneği bulunmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s. 135).

2.2.2.6 Kadın Liderler

Kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkların ortaya konması için ilk adımlar 1977'de L. Moore ve U. Rickel tarafından atılmıştır. Çalışmalar sonucunda, kadın yöneticilerin çalışma ilişkileri, yükselme, astlarla çalışma ve iş çevresi fırsatlarını ilk sıraya koydukları görülürken; erkek yöneticilerin ise ilk sıraya gelir sağlama, etkili karar verebilme ve örgüt geliştirmeyi koydukları görülmektedir (Akoğlan, 1997, s. 13).

Çalışmalar her iki cinsin de hem olumlu hem de olumsuz özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların risk alamaması, özgüven eksikliği karşısında erkekler ise şekilci ve mesafelidirler. Ayrıca kadınların duygusal reaksiyonları ve güç kullanamamaları da yönetim alanından onları uzaklaştırmaktadır.

Kadın yöneticilerin olumsuz tarafları şu şekilde açıklanmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 25):

- Özgüven eksikliği,
- Duygusal yapıları,
- Kişilere öncelik vermeleri.

Kadın yöneticilerin olumlu yanları ise şu şekildedir (Barutçugil, 2002, s. 25):

- İnsancıl yapıları,
- Dost canlısı olmaları,
- Eşitlikten yana olmaları,
- Organize olmaları.

Kadın yöneticiler çoğunlukla hizmet sektöründe yer almakta olup; insan kaynakları ve pazarlama gibi alanlarda uzmanlaşmaktadırlar. Alt yönetim birimlerinde görev alan kadınların çoğunlukla bekar ve genç olduğu görülmektedir (Barutçugil, 2002, s. 25).

1970'lerin sonuna doğru iş yaşamında kadınlar yönetici olarak görülmeye başlamışlardır. Kadınların lehine düzenlenen politikalar, toplumun yapısının değişmesi, aile rollerinin değişmesi gibi faktörler yönetici kadın sayısındaki artışı etkilemektedir. Ayrıca işletme ve teknik açıdan da eğitim almaya başlayan kadınlar kariyerlerinde yükselmeye başlamışlardır (Arıkan, 2012, s. 148).

Dünya genelinde 1940 ve 1950'lerde yönetici pozisyonundaki kadın sayısı çok düşükken; 1959'da ilk defa kadınlar Harvard-Radcliffe işletmecilik programına alınmışlardır. 1960'larda teknolojik yenilikler, eğitim seviyesinin artması, cinsiyete dayalı ayrımcılık vb. faktörler kaynaklı kanunlar yeniden düzenlenmiş ve 1980'lerde kadına karşı bakış

açısında değişimler başlamıştır. Kadınların yöneticilikte yol kat etmeleri ve tecrübe sahibi olmaları 1980’lerde gerçekleşmiş ancak zaman içerisinde kadın ve erkek eşitliği yakalanamamıştır (Arıkan, 2012, s. 148).

Çalışma hayatı erkek egemenliği altında olup, dünya genelinde kadınlar çalışma hayatında erkekler kadar temsil edilmemişlerdir. Ekseriyetle üst kademe yönetim birimlerinde kadın sayısı oldukça azdır (Barutçugil, 2002, s. 13) Ekonomik zorunluluklardan dolayı iş yaşamına girmiş olan kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesinin önüne geçilmektedir (Aytaç, 1997, s. 222).

Çağımızda ise kadınlar iş yaşamında erkeklerin arkasında değil yanında yer alma arzusundadırlar. Fakat kadına karşı negatif bir bakış açısına sahip olan çevreler, kadınların iş yaşamına olumsuz etki etmektedirler. Kadını erkekten aşağı gören ve kadının yerini ev olarak kabul eden bu çevrelerin sahip olduğu zihniyete genellikle az gelişmiş toplumlarda rastlamak mümkündür (Doğramacı, 1997, s. 106).

Çalışma hayatında 1980’lerden beri etkin rol üstlenen kadınlar, liderlik ve yöneticilik gibi pozisyonlarda ise hala istenilen seviyede yer almamaktadır. Kadın yönetici sayılarına bakıldığında 1990’lardan sonra artış yaşandığı gözlemlenmektedir. Söz konusu artışın sebepleri arasında kültürel, teknolojik ve sosyal gelişmeler bulunmaktadır (Arıkan, 2012, s. 148).

Değişen şartlardan dolayı yönetici kadınların sayısı artsa da hala istenilen düzeyde olmadığından dolayı kadın yönetici sayısının alt seviyelerde bulunduğu görülmektedir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, kadın liderlerin iletişim becerilerinin liderlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada iki çeşit değişken bulunmaktadır. Bağımlı değişken liderlik, bağımsız değişken ise iletişim becerisidir. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan model şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.2. ARAŞTIRMANIN DESENİ VE HİPOTEZLER

Bir olay, olgu ya da durumu olduğu gibi, olduğu haliyle ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar betimsel desende çalışmalardır (Şimşek ve Yıldırım, 2008, s.). Bu araştırmada da ortaya konulması amaçlanan durum, olduğu gibi ele alındığından, araştırma betimsel desendedir. Bunun yanında iletişim becerileri ve liderlik davranışı ilişkisi araştırıldığından, korelasyonel desendedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- ✓ H1: Kadın yöneticilerde iletişim becerisi liderliği etkiler.
- H1a: Kadın yöneticilerde zihinsel iletişim ilişkiye yönelik liderliği etkiler.
- H1b: Kadın yöneticilerde duygusal iletişim ilişkiye yönelik liderliği etkiler.
- H1c: Kadın yöneticilerde davranışsal iletişim ilişkiye yönelik liderliği etkiler.
- H1d: Kadın yöneticilerde zihinsel iletişim göreve yönelik liderliği etkiler.
- H1e: Kadın yöneticilerde duygusal iletişim göreve yönelik liderliği etkiler.

- H1f: Kadın yöneticilerde davranışsal iletişim göreve yönelik liderliği etkiler.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni 2019 yılında İstanbul ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir bankanın genel müdürlük ofisinde çalışan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinde bulunan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 76 katılımcı oluşturmaktadır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

3.4.1. İletişim Becerileri Ölçeği

Ersanlı ve Balcı (1998, s.9)'nın araştırmasına göre diğer beceriler gibi, iletişim becerisi de sonradan kazanılıp geliştirilen bir beceridir. O halde, bireye böyle bir beceriyi kazandırabilmek için, öncelikle onun sahip olduğu beceri düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bir iletişim becerileri envanteri geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bireylerin iletişim becerileri düzeylerini belirlemek amacıyla Ersanlı ve Balcı (1998, s.9) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Ersanlı ve Balcı (1998, s.9) tarafından yapılmıştır. İletişim Becerileri Ölçeği, 45 maddeden oluşmaktadır 3 alt boyutu bulunmaktadır.

Alt boyutlarını Zihinsel İletişim (1, 3, 6, 12, 15, 17, 18, 20, 23, 24, 26, 28, 33, 37 ve 45 nolu sorular), Duygusal İletişim (5, 9, 11, 27, 29, 31, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 43 ve 44 nolu sorular) ve Davranışsal İletişim (2, 4, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 19, 21, 22, 25, 30, 32 ve 41 nolu sorular) oluşturmaktadır.

3.4.2. Liderlik Yönelimi Ölçeği

Yöneticilerin liderlik tarzlarını saptamak için, F. Luthans (1995, s.357)'dan uyarlanan liderlik yönelimi ölçeğinden faydalanılmıştır. 35 ifadeden oluşan bu ölçek; liderlerin ilişkiye ve göreve yönelik liderlik tarzını belirleme amacı ile kullanılmıştır.

Puanlamada, göreve yönelik liderlik en çok 20, ilişkiye yönelik liderlik ise en çok 15 değerini alabilir. İlişkiye ve göreve yönelik liderlik puanının hesaplamasında ilk olarak 8, 12, 17, 18, 19, 30, 35 ve 35 no'lu ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden N (Nadiren) ve A (Asla) işaretlenirse bu ifadelerin önüne 1 yazılır. Ayrıca geriye kalan ifadelerin karşısındaki seçeneklerden D (Daima) ve S (Sık Sık) işaretlenirse bu ifadelerin önüne bir yazılır. Daha sonra 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 ve 35 no'lu ifadelerin önündeki 1'ler toplanarak ilişkiye yönelik puanı bulunur. Geriye kalan 1'lerin toplanması ile de göreve yönelik puanı elde edilir (Çoban, 1999, s. 190).

3.4.3. Güvenilirlik Analizi

İletişim Becerileri Ölçeğine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,836 olarak belirlenmiştir. Ayrıca İletişim Becerileri Ölçeği alt boyutlarından zihinsel iletişime verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,658, duygusal iletişime verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,648 ve davranışsal zihinsel iletişime verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,657 olarak elde edilmiştir.

Liderlik Yönelimi Ölçeğine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,859 olarak belirlenmiştir. Ayrıca Liderlik Yönelimi Ölçeği alt boyutlarından ilişkiye yönelik liderliğe verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,793 ve göreve yönelik liderliğe verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,820 olarak belirlenmiştir (Tablo 3.1).

Tablo 3.1: İletişim Becerileri Ölçeğine, Yönelimi Ölçeğine ve Ölçeklerin Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
İletişim Becerileri Ölçeği	,836	45
Zihinsel İletişim	,658	15
Duygusal İletişim	,648	15
Davranışsal İletişim	,657	15
Liderlik Yönelimi Ölçeği	,859	35
İlişkiye Yönelik Liderlik	,793	15
Göreve Yönelik Liderlik	,820	20

Cronbach Alpha katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

$0.00 < \text{Katsayı} < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 < \text{Katsayı} < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 < \text{Katsayı} < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 < \text{Katsayı} < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Özdamar, 1999, s. 513).

Öncelikle İletişim Becerileri Ölçeğinin ve Liderlik Yönelimi Ölçeğinin Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında; bu değerlerin sırasıyla 0,836 ve 0,859 olduğu görülmektedir. Bu değer; İletişim Becerileri Ölçeğinin ve Liderlik Davranışları Ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999, s. 510). Ayrıca ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu da söylenebilir. Bununla birlikte İletişim Becerileri Ölçeğinin ve Liderlik Yönelimi Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde; İletişim Becerileri Ölçeğinin ve Liderlik Yönelimi Ölçeğinin geçerli ve güvenilir oldukları ve bu çalışmada kullanılmalarında herhangi bir engel olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versiyon 25.0.0; SPSS Inc., Chicago, IL, ABD) programı ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı

istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak belirtilmiştir. Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı arpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin  ve üzeri grupların karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Ayrıca lineer regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.



4. BULGULAR

Tablo 4.1: Kadın Yöneticilerin Sosyo-demografik özellikleri

		n	%
Yaş	20-26 arası	9	11,8
	27-33 arası	24	31,6
	34-40 arası	30	39,5
	41 ve üzeri	13	17,1
Medeni durum	Bekar	32	42,0
	Evli	44	58,0
Eğitim	Ön lisans	9	12,0
	Lisans	48	63,0
	Lisansüstü	19	25,0
Kurum süresi	0-5 yıl	19	25,0
	6-10 yıl	22	29,0
	11-20 yıl	28	37,0
	21 yıl ve üzeri	7	9,0
Yöneticilik süresi	0-5 yıl	44	58,0
	6-10 yıl	25	33,0
	11 ve üzeri	7	9,0
Toplam		76	100,0

Araştırmada kadın yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri değerlendirildiğinde, %43,4'ü 35 yaşın altında, %56,6'sı ise 35 yaş ve üzerindedir. Kadın yöneticilerin %58'i evli, %88'i lisans ve üzerinde eğitilidir.

Kadın yöneticilerin kurumdaki tecrübeleri değerlendirildiğinde, %25'i 0-5 yıl arasında, %29'u 6-10 yıl arasında, %37'si 11-20 yıl arasında ve %9'u ise 21 yıl üzerinde kurumlarında çalıştıklarını; kadın yöneticilerin %58'i 0-5 yıl arasında, %33'ü 6-10 yıl arasında ve %9'u ise 11 yıl ve üzerinde yöneticilik yaptıkları görülmektedir.

Tablo 4.2: Kadın Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Liderlik Davranışlarına Ait Normallik Dağılımı Analizi

Shapiro-Wilk				Skewness	Kurtosis
Statistic	Statistic	Sd.	p	(Çarpıklık)	(Basıklık)
İletişim Becerileri					
Zihinsel iletişim	0,984	76	0,467	-0,156	0,161
Duygusal iletişim	0,977	76	0,189	-0,211	1,110
Davranışsal iletişim	0,985	76	0,522	0,086	0,379
Liderlik Davranışı					
İlişkiye yönelik liderlik	0,948	76	0,003	-0,477	-0,620
Göreve Yönelik Liderlik	0,969	76	0,058	-0,424	-0,406

Araştırmada kişilerin iletişim becerileri ve liderlik davranışlarına yönelik normallik dağılımı Shapiro-Wilk testi ile değerlendirildiğinde; liderlik davranışlarından göreve yönelik liderlik puanı dışındaki veriler normal dağılım göstermiştir ($p>.05$). Ancak puanların normal dağılım göstermemesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 arasında olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 ve üzerinde olduğundan kişilerin iletişim becerileri ve liderlik davranışlarına yönelik puanlara ait verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 4.3: Kadın Yöneticilerde İletişim Becerileri ile Liderlik Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi

İletişim Becerileri		İlişkiye Yönelik Liderlik	Göreve Yönelik Liderlik
Zihinsel iletişim	r	,087	,162
	p	,455	,162
Duygusal iletişim	r	,045	,234*
	p	,701	,042
Davranışsal iletişim	r	,056	,236*
	p	,632	,040

Pearson korelasyon, * $p\leq 0,05$

Ölçekler arasındaki ilişki korelasyon analiziyle ve ilişki katsayısı pearson korelasyon katsayısı (r) olarak gösterilmiştir. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösterir. Korelasyon katsayısının pozitif ya da pozitif olması ilişkinin yönünü

belirler. Bu katsayı; 0.40'dan küçük ise arası zayıf ilişki, 0.40-0.60 arası normal ve 0.60-1.0 arası da güçlü ilişkiyi gösterir (George ve Mallery, 2010).

Araştırmada kişilerin iletişim becerileri ve liderlik davranışları arasındaki ilişki pearson korelasyon testi ile değerlendirildiğinde,

İletişim becerilerinden duygusal iletişim ($r:0,234$) ve davranışsal iletişim ($r:0,236$) ile liderlik davranışlarından göreve yönelik liderlik arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ($p \leq 0,05$). İletişim becerilerinden duygusal ve davranışsal iletişimin artış göstermesi göreve yönelik liderliği pozitif yönde arttıracaktır.

Bununla birlikte iletişim becerileri ile liderlik davranışlarından ilişkiye yönelik liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p > 0,05$).

Tablo 4.4: Kadın Yöneticilerde İletişim Becerilerinin Liderlik Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	R^2	t	p
Zihinsel iletişim	İlişkiye Yönelik Liderlik	0,087	0,008	0,750	0,455
Duygusal iletişim	İlişkiye Yönelik Liderlik	0,045	0,002	0,385	0,701
Davranışsal iletişim	İlişkiye Yönelik Liderlik	0,056	0,003	0,481	0,632
Zihinsel iletişim	Göreve Yönelik Liderlik	0,162	0,026	1,411	0,162
Duygusal iletişim	Göreve Yönelik Liderlik	0,234	0,055	2,067	0,042*
Davranışsal iletişim	Göreve Yönelik Liderlik	0,236	0,056	2,086	0,040*

Doğrudan etkileri saptamak için değişkenlere ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. İletişim becerilerinden duygusal iletişim ve davranışsal iletişim boyutlarında ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada regresyon modelinde kadın yöneticilerin göreve yönelik liderlik boyutunu, duygusal iletişim ($\beta = .23$, $p \leq 0,05$) anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordamaktadır ve

varyansın %5,5'ini açıklamaktadır ($R^2=.055$, $F_{(1-75)} = 4.27$, $p<.05$). Göreve yönelik liderliği yordamada duygusal iletişimin etkisi pozitif yöndedir ve duygusal iletişimi artan kadın yöneticilerin göreve yönelik liderlik puanı, diğer kadın yöneticilere göre 0.23 birim daha fazla artırmaktadır.

Aynı şekilde kadın yöneticilerin göreve yönelik liderlik boyutunu, davranışsal iletişim ($\beta= .24$, $p\leq 0,05$) anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordamaktadır ve varyansın yaklaşık %6'sını açıklamaktadır ($R^2=.06$, $F_{(1-75)} = 4.35$, $p<.05$). Göreve yönelik liderliği yordamada davranışsal iletişimin etkisi pozitif yöndedir ve davranışsal iletişimi artan kadın yöneticilerin göreve yönelik liderlik puanı, diğer kadın yöneticilere göre 0.24 birim daha fazla artırmaktadır.

Sonuç olarak duygusal iletişim ve davranışsal iletişim becerileri yüksek olan kadın yöneticilerin görevlerine yönelik liderlikleri pozitif yönde bir ilerleme göstermektedir. Kadın yöneticiler hem duygusal hem de davranışsal iletişim yönünde pozitif olduklarında liderlik özellikleri daha ön planda olabilmektedir.

Bununla birlikte ilişkiye yönelik liderlik durumunu, iletişim becerileri alt boyutlarından hiçbirisi anlamlı bir şekilde etkilememiştir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsanlar, varoluşları gereği sosyal nitelikli olduklarından, toplumlar halinde yaşamaya başlamışlardır. Dolayısıyla zamanla bu toplumlarda düzenleme ve yönetim gereksinimleri ortaya çıkmıştır. Bu gereksinimler sonucunda da tarih boyunca toplumları yöneten, motive eden, ortak bir amaç doğrultusunda iş yaptırabilen yönetici ve liderlere rastlanmıştır.

Genel olarak tüm hizmet alanlarında olduğu gibi bankacılık sektöründe de hizmet kalitesini arttırmak, zaman içerisinde hızla gelişen teknoloji ve donanımları elde edebilmek gibi amaçlar için etkili liderlere gerek duyulmaktadır. Bu bağlamda liderlerin ihtiyaç duyacakları liderlik vasıfları genellikle doğuştan gelmektedir. Liderlerin birincil amaçları işletmelerin ilerleyişi hakkında gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin gerçekleştirilmesini sağlamak, daima işletmeyi olduğundan daha iyi bir konuma getirebilmek için çabalamak ve işletmenin çalışanlarını da bu amaçlar doğrultusunda motive etmektir.

Etkili bir lider ileri görüşlü olmalı, işletmedeki çalışanlara karşı dürüst kalmak şartı ile onların motivasyonunu azami seviyede tutmalı ve işletmeyi bir bütün olarak yönetmeyi başarmalıdır. Bahsedilen bu durumları elde edebilmek için liderlerin kullandığı birincil araç etkili iletişimidir.

Etkili iletişim profesyonel ortamda çalışanlara değerli olduklarını hissettirerek onları mutlu etmekte ve dolayısıyla çalışanların iş doyumunu ve verimliliklerini artırmakta, liderlik davranışlarına katkıda bulunmakta, kurumların gerçekleştirdiği faaliyetlerin düzenlenmesini sağlamakta ve çalışanların görev ve sorumlulukların kesin bir şekilde belirlenmesini sağlayarak işletme faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek aksamaların en aza indirgenmesine yardımcı olmaktadır. Günümüzde işletmelerin hedeflerine ulaşması büyük oranda kendi içlerinde bir bütün olabilmelerine bağlı olduğundan, işletmeler tarafından iletişime verilen önem gün geçtikçe artmaktadır.

Liderlik, insanların ortak bir hedefe ulaşmasını sağlamak için onları etkileme sanatıdır. Dolayısıyla liderlerin en önemli özellikleri arasında çok iyi seviyede birer dinleyici ve konuşmacı olmaları bulunmaktadır. Liderler muhatap oldukları kişiyi “doğru” bir biçimde anlamalı ve kendilerini o kişinin yerine koyabilmelidir. Ayrıca bir lider karşısındaki kişiyi ikna edebilmelidir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmalarda liderlerin iletişim ve ikna becerilerinin diğer insanlara oranla gelişmiş düzeyde bulunduğu sonucuna varılmıştır. Özetle etkili iletişim kurabilen liderler, toplumların kalkınmasını sağlayabilmektedir.

Lider olmayı hedefleyen bireylerin kendilerini etkili iletişim konusunda geliştirmeleri gerekmektedir. Doğru ve etkin iletişim yöntemlerini kullanarak etkili iletişim kurmak insan odaklı liderler için önem taşıyan konular arasında bulunmalıdır.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde kadınların da iş hayatına aktif bir şekilde katılımı artış gösterdiğinden kadın yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranışları hakkında yapılan araştırmaların sayısı da artmış ve iletişim becerilerinin, liderlik davranışlarını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Kadın yöneticilerin iletişim becerileri ve liderlik davranışları çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar:

- Araştırmada kadın yöneticilerin iletişim becerileri ve liderlik davranışlarına yönelik normallik dağılımı değerlendirildiğinde; yöneticilerin liderlik davranışlarından göreve yönelik liderlik alt boyutu puanı dışındaki veriler normal dağılım göstermiştir (Tablo 4.1).
- Araştırmada kadın yöneticilerin iletişim becerileri ve liderlik davranışları arasındaki ilişki pearson korelasyon testi ile değerlendirilmiştir. Buna göre iletişim becerileri alt boyutlarından duygusal iletişim ve davranışsal iletişim ile liderlik davranışlarından göreve yönelik liderlik alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İletişim becerilerinden duygusal ve davranışsal iletişimin artış göstermesi göreve yönelik liderliği pozitif yönde arttıracaktır. Bu

doğrultuda H1e ve H1f hipotezleri kabul edilmiştir. Bununla birlikte kadın yöneticilerin iletişim becerileri alt boyutları ile liderlik davranışlarından ilişkiye yönelik liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$). Bununla birlikte H1a, H1b ve H1c hipotezleri de reddedilmiştir. (Tablo 4.2)

- Kadın yöneticilerin iletişim becerilerinden duygusal iletişim ve davranışsal iletişim alt boyutlarında ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada regresyon modelinde kadın yöneticilerin göreve yönelik liderlik alt boyutu; duygusal iletişim alt boyutu ile ($p\leq 0,05$) anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordamaktadır. Göreve yönelik liderliği yordamada duygusal iletişimin etkisi pozitif yöndedir ve duygusal iletişimi artan kadın yöneticilerin göreve yönelik liderlik puanı, diğer kadın yöneticilere göre 0.23 birim daha fazla artırmaktadır. Aynı şekilde kadın yöneticilerin göreve yönelik liderlik boyutunu, davranışsal iletişim ($p\leq 0,05$) anlamlı düzeyde ve pozitif yönde yordamaktadır. Göreve yönelik liderliği yordamada davranışsal iletişimin etkisi pozitif yöndedir ve davranışsal iletişimi artan kadın yöneticilerin göreve yönelik liderlik puanı, diğer kadın yöneticilere göre 0.24 birim daha fazla artırmaktadır.
- Yapılan analizlerle birlikte sonuç olarak duygusal iletişim ve davranışsal iletişim becerileri alt boyutları yüksek olan kadın yöneticilerin; görevlerine yönelik liderlik davranışları pozitif yönde bir ilerleme göstermektedir (H1d ve H1e kabul edildi). Kadın yöneticiler hem duygusal hem de davranışsal iletişim yönünde pozitif olduklarında liderlik özellikleri daha ön planda olabilmektedir. Bununla birlikte ilişkiye yönelik liderlik durumunu, iletişim becerileri alt boyutlarından hiçbirisi anlamlı bir şekilde etkilememiştir (H1a, H1b ve H1c reddedilmiştir).

Genel olarak araştırma kapsamında elde edilen bu verilere göre kadın yöneticilerin yüksek iletişim becerisine ve liderlik düzeylerine sahip bireyler oldukları belirtilebilir. Alanyazında yer alan benzer araştırmalarda da yöneticilerin liderlik özellikleri ile iletişim becerilerinin yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Elde edilen bulguların cinsiyet değişkeni açısından kısmen literatür ile paralellik gösterdiği görülmüş, bunun yanında yapılan literatür taraması sonucunda kadın yöneticilerinin iletişim becerilerinin ele alındığı araştırmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Daha büyük örneklem grupları ile benzer çalışmalar yapılabilir. Böylelikle daha geniş kapsamlı bulgulara ulaşılabilir.
- Genç ve dinamik çalışanlara sahip olan bankaların, çalışanlarının kişilik ve yönetim algıları incelenerek ihtiyaç duyulan liderlik tarzı ile yönetilmeleri sağlanabilir.
- Kadın yöneticilerin çalışma hayatında daha çok rol ve model alındığı düşünüldüğünde, özellikle liderlik becerilerini geliştirici etkinliklere katılım sağlamaları faydalı olabilir.
- Yöneticilerin, çalışanlarına ilham olabilmesi ve onları ortak hedeflerde buluşturabilmesi için şeffaf ve açık iletişimi tercih etmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.
- İletişimi becerisi geliştirici seminer ve kurslara katılım sağlanabilir. Özellikle genç yaştaki çalışanlarla doğru ve düzgün iletişim kurmanın önemli olduğu düşünülmektedir.
- Kadın yöneticilerin liderlik ve iletişim özelliklerinin erkek yöneticiler ile karşılaştırıldığı çalışmalar yapılabilir. Yine kadın ve erkek yöneticilerin astlarıyla karşılaştırılmalı çalışmalar yapılarak ortak yönetim tarzı belirlenebilir.
- Bu çalışmada yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri ele alınmıştır. Sonraki çalışmalar, astların yöneticilerini değerlendirmesini de dikkate alarak karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adair, J. (2014). *Konfüçyus ve Liderlik*. (U. Öztürk, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akiş, Y. T. (2014). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Akoğlu, M. (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aristoteles. (2007). *Politika*. (E. Uysal, Çev.) İstanbul: Degah Yayınları.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basımevi.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları* (1. b.). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Balta Peltekoğlu, F. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bıçakçı, İ. (2000). *İletişim ve Halkla İlişkiler* (3 b.). Ankara: Mediacat Kitapları.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Certo, S. C. (1992). *Modern Management; Quality, Ethics, and the Global Environment* (5 b.). Boston: Allyn and Bacon.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. London: The Dreyden Pres.
- Demiray, U. (1994). *İletişimötesi İletişim (Meta-communication)*. Eskişehir: Turkuaz Yayınları.
- Demirel, Ö. (1999). *Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Doğramacı, E. (1997). *Türkiye'de Kadının Dünü ve Bugünü*. İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük Şeyler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, F. P. (1995). *Gelecek için Yönetim*. (F. Üçcan, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınevi.

- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update, 10th Edition, Boston: Pearson.
- Gökçe, O. (2006). *İletişim Bilimi / İnsan İlişkilerinin Anatomisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Halis, M. (2007). *Liderlik ve Etkileme*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Kamp, D. (2004). *İnsan Yetenekleri*. (M. Zaman, Çev.) İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kaşıkcı, E. (2009). *Doğrucu Beden Dili*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Katz, D., & Khan, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley .
- Koçel, T. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (11 b.). Arıkan Basım Yayın.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koparal, C. (2008). *Yönetim Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Hair, D., Friedrich, G. W., & Dixon, L. D. (2005). *Strategic Communication in Business and The Professions* (5 b.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Program İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler - Eğitimde Dönüşüm* (9 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Öztürkçü, A. (2015). *Kul Liderlik: Bir Şahsiyet İnşa Modeli*. İstanbul: Karma Kitaplar Yayınevi.
- Roebuck, C. (2000). *Etkili İletişim*. (A. C. Akkoyunlu, Çev.) İstanbul: Doğan Kitap.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayın Dağıtım.
- Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (16 b.). (A. İlideniz, A. Doğukan, & B. Pala, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M., & Öge, S. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınları.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tutar, H., & Yılmaz, M. K. (2003). *Genel İletişim*. Ankara: Nobel Basımevi.

- Tüzün, İ. (2013). *Hizmetkar Liderlik Modeli*. İstanbul: Süeda Yayıncılık.
- Uztuğ, F. (2009). İletişim Engel ve Etmenleri. U. Demiray içinde, *Genel İletişim* (s. 197-218). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Yüksel, A. H. (1989). *İletişim Biliminin Temelleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



Sürekli Yayınlar

- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Arıkan, S. (2012). Yönetmelik Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, 1(4), 148-154. Polis Bilimleri Dergisi. adresinden alındı
- Bakan, İ., & Büyükbese, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bedük, A., Aydoğan, E., & İnce, M. (2006). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(11), 424-446.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Can, H. (2006). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 349-363.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 103-119.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 49-66.
- Çiftçioglu, A. B. (2010). İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP. *Uludağ Üniversitesi İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1).
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Doğan, N., & Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.

- Doğan, Y. (2009). Konuşma Becerisinin Geliştirilmesine Yönelik Etkinlik Önerileri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1).
- Ersanlı, K., & Balcı, S. (1998). İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(10), 7-12.
- Kahveci, H. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-42.
- Korkut., F. (1996). İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7), 18-23.
- Kösterelioğlu, M. A., & Argon, T. (2010). Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1).
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514.
- Ribiere, M. V., & Sitar, S. A. (2003). Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-Supporting Culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 39-48.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Uzuntaş, A. (2013). Etkili İletişim: Anlatabilmek ve Anlayabilmek. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(1).
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan And U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. A. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Yulk, G. A., & Kanuk, L. (1979). Leadership Behavior and the Effectiveness of Beauty Salon Managers. *Personnel Psychology*, 32(4), 663-675.

Yulk, G. A., & Taber, T. (1983). The Effective Use of Managerial Power. *Personnel*, 60(2), 37-44.

Yükçü, S., & Atağın, G. (2009). Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 2-7.



Diğer Yayınlar

- Aksoy, S. (2012). Etik Liderli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü.
- Alganer, İ. Y. (2002). Liderlik Analizi Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ü. (2013). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep : Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aysel, I. (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Cumaguliyev, G. (2010). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Çoban, S. C. (1999). Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gezici, A. (2007). Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güler, M. (1990). Endüstri İşletmelerinin İş Doyumu ve Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, S. (2008). Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi .
- Kolamaz, C. (2007). Destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa etkisi (Ankara ili Çubuk ilçesi örneğ. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tutarel Kışlak, Ş. (1995). Cinsiyet, Evlilik Uyumu, Depresyon ile Nedensel ve Sorumluluk Yüklemeleri Arası İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER



EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yüksek Lisans öğrencisiyim.

İletişim becerileri ile Liderlik davranışı etkileşime yönelik hazırladığım Yüksek Lisans tezim için görüşlerinize ihtiyacım var. Kimlik bilgilerinizin **istenmediği** bu anket formuna katılımınız sonucunda elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak olup, veriler herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Desteğinize teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Mehtap Güneş

mhtpgns@icloud.com

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız?

☐ 20-26 ☐ 27-33 ☐ 34-40 ☐ 41-47 ☐ 48-54 ☐ 55 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekar

4. Eğitim durumunuz?

☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

5. Kurumdaki tecrübeniz?

☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

6. Yöneticilik tecrübeniz?

☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

Aşağıdaki tabloda yer alan ifadeleri, 1 ve 5 arasında değerlendirerek sizin için uygun olan puanı işaretleyiniz. Puanların karşılıkları aşağıda açıklanmaktadır:

1=Her zaman

4=Nadiren

2=Genellikle

5=Hiçbir zaman

3=Bazen

No.		1	2	3	4	5
1	İnsanları anlamaya çalışırım.					
2	İletişimde bulunduğum insanlardan gelen önerileri içtenlikle dinlerim.					
3	Düşüncelerimi başkalarına tam olarak iletmede zorluk çekmem.					
4	Konuşurken, etkili bir göz iletişimi kurabilirim.					
5	Genelde eleştirilmekten hoşlanmam.					
6	Dikkatimi karşımdakinin ilgi alanı üzerinde toplayabilirim.					
7	Kişilerin, anlatmak istediklerini dinlemek için yeterince zaman ayırırım.					
8	Karşımdaki kişiye genellikle söz hakkı vermek istemem.					
9	Karşımdaki kişiyi dinlerken hayal kurarım.					
10	Başkaları konuşurken sabırlı olur, onların sözünü kesmem.					
11	İnsanları dinlerken sıkıldığımı hissedirim.					
12	Eleştirilerimi karşımdaki kişiyi incitmeden iletirim.					
13	Konuşurken ilk adımı atmaktan çekinmem.					
14	Konuşurken açık, sade ve düzgün cümleler kurarım.					
15	Karşımdaki kişiyle aynı görüşü paylaşmazsam bile fikirlerine saygı duyarım.					
16	İletişimde bulunduğum kişinin yüzüne baktığım halde sözlerini dinlemediğim olur.					
17	Karşımdaki kişinin konuşmaya ve dinlenmeye istekli olup olmadığını anlamaya çalışırım.					
18	Yanlış tutum ve davranışlarımı kolaylıkla kabul ederim.					
19	Dinlediğim kişiyi daha iyi anlamak için sorular sorarım.					

20	Beni dinleyenin anlamadığını hissettiğimde iletmek istediklerimi tekrarlar, yeni kelimelerle ifade eder, özetlerim.					
21	İnsanlarla görüşürken, bilerek onları rahatlatacak şeyler yaparım.					
22	Dinlerken, karşımdaki kişinin sözünü kesmemeye özen gösteririm.					
23	Küs olduğum birisiyle barışmak istediğimde ilk adımı atmaktan çekinmem.					
24	Karşımdaki kişinin duygu ve düşünceleri bana ters düşse bile yargılamam.					
25	Ses tonumu konunun özelliğine göre ayarlayabilirim.					
26	Genellikle insanlara güvenirim.					
27	İletişim kurduğum kişinin karşı cinsten olmasından rahatsızlık duymam.					
28	Başkalarını dinlemek zorunda olmadığımı düşünürüm.					
29	Özür dilemek bana zor gelir.					
30	Tartışma sonunda, savunduğum düşüncelerin yanlış olduğunu kabul edebilirim.					
31	Konuşurken sözümün kesilmesinden rahatsız olurum.					
32	İnsanları kontrol etmeye ve istediğim kalıba sokmaya çalışırım.					
33	İletişim kurduğum kişinin tutumundan daha çok sorununu anlamaya çalışırım.					
34	Çevremdekiler, insanlara karşı ilgisiz kaldığımı düşünürler.					
35	Çoğunlukla duygularımdan emin olamıyorum.					
36	İletişim kurduğum kimse tarafından anlaşılmaktan mutluluk duyarım.					
37	Başkaları ile ilişkilerimi bozacak çıkışlar yapabilirim.					
38	Karşımdaki kişiye güvenmek beni mutlu eder.					
39	Her insanı olumlu beklentilerle karşılarım.					
40	İletişim kurduğum kimselerden bir şeyler verdiğimi hissederim.					
41	İnsanlara cevaplamada zorlanacakları ani sorular sormam.					
42	Beni rahatsız eden duygularımı iletmekte sıkıntı çekmem.					

43	Öneride bulunduğum kişinin öneriye açık olup olmadığına dikkat ederim.					
44	İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissederim.					
45	Kendimi karşımdaki kişinin yerine koyarak, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırım.					

Aşağıdaki tabloda yer alan ifadeleri, 1 ve 5 arasında değerlendirerek sizin için uygun olan puanı işaretleyiniz. Puanların karşılıkları aşağıda açıklanmaktadır:

1=Daima

4=Nadiren

2=Sık sık

5=Asla

3=Bazen

No.		1	2	3	4	5
1	İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.					
2	Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.					
3	Astlarımı çalışırken tamamen serbest bırakırım.					
4	Belirlenmiş yöntemlerin uygulanmasını teşvik ederim.					
5	Problemleri çözerken, astlarımın kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.					
6	Rakiplerimizin daima önünde olmamız gerektiğini vurgularım.					
7	İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum.					
8	Astlarımı daha fazla çalışmalarını için uyarırım.					
9	Düşüncelerimi grup içinde denerim (sınarım).					
10	Astlarımın işlerini kendi bildikleri gibi yapmalarına fırsat veririm.					
11	Terfi etmek için çok çalışırım.					
12	İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.					
13	İş yerine ziyaretçiler geldiğinde grubun sözcülüğünü yaparım.					
14	İşlerin hızlı yapılması için astlarımı uyarırım.					
15	Astlarımı iş üzerinde serbest çalışmalarını için desteklerim.					
16	Grup içinde çatışma olduğunda çözümlerim.					
17	Ayrıntılar içinde boğulurum.					
18	Bağlı olduğum grubu kurum dışında temsil ederim.					

19	Astlarımın iş yerinde serbest hareket etmeleri beni rahatsız eder.					
20	İş ile ilgili neyin yapılması ve nasıl yapılması gerektiğine tek başıma karar veririm.					
21	Astlarımı daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim.					
22	Astlarıma yetki devretmekten rahatsız olmam.					
23	İşlerin sonucu genelde beklediğim gibi sonuçlanır.					
24	Astlarımın gerektiğinde kendi başlarına karar vermelerine izin veririm.					
25	Astlarıma özel görevler veririm.					
26	Değişiklik yapmaya istekliyimdir.					
27	Astlarımın daha fazla çalışmalarını isterim.					
28	Astlarımın yargılarına güvenirim.					
29	Yapılacak işlerin planını oluştururum.					
30	Davranışlarımın hesabını vermeye karşıyım.					
31	Astlarımı fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna ederim.					
32	Astlarıma çalışma hızlarını kendilerinin saptamaları için izin veririm.					
33	Astlarımı önceki başarılarını yükseltmeleri için cesaretlendiririm.					
34	Astlarıma danışmadan harekete geçerim.					
35	Astlarımın belirlenmiş kural ve düzenlemelere uygulamalarını isterim.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mehtap Güneş
Doğum Yeri ve Yılı : Eminönü 14/01/1987
İlk Öğretim : Üsküp İlk Öğretim Okulu
Lise : Bahçelievler Bağlar Lisesi
Ön Lisans : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Bahçe MYO. İşletme
Lisans : Anadolu Üniversitesi İşletme
Yüksek Lisans : Bahçeşehir Üniversitesi (Halen)-Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme (Tezli)
Çalışma Hayatı : Garanti Bankası- Müşteri Deneyimi Eğitim Asistanı Ağustos
2013 – Halen
Fresh'n Soft- Bölge Satış Temsilcisi (Mart 2013 – Temmuz 2013)
Peyman Kuruyemiş- Bölge Satış Temsilcisi (Haziran 2012 –
Şubat 2013)
Avea İletişim Hizmetleri A.Ş- Çağrı Merkezi Müşteri temsilcisi
(Şubat 2011 – Eylül 2011)
Kali Kimya- Sekreter (Şubat 2010 – Mayıs 2010)