

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİKTE CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN
İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

Aigul BARAKOVA
2501221725

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. SEMA YOLAÇ

İstanbul –2023

ÖZ

LİDERLİKTE CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

AİGUL BARAKOVA

Bu tez çalışması, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında, cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaya yöneliktir. Bu konuda birçok çalışma yapılmıştır ve ortak bir fikre varılamamıştır. Araştırmalara göre kadınların daha demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı benimsedikleri, erkek yöneticilerin ise daha çok otokratik yönetim tarzı sergilediği sonucuna varılmıştır. Bazı araştırma sonuçlarına göre kadın ve erkek liderlik tarzlarının farklılıktan ziyade benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu tez çalışmasında; yöneticilerin cinsiyetine göre liderlik davranışları ve liderlik becerilerinde bulunan farklılıkların tespiti için iki ana hipotez oluşturulmuştur.

Yapılan araştırmada Kırgızistan'ın başkenti Bişkek şehrinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların orta ve üst düzey yöneticileri ve firma sahiplerinin katılımı ile, Liderlik Davranışları ve Liderlik Becerilerini ölçen iki farklı anket uygulanmıştır. Çalışmaya toplam 388 kişi katılım sağlayarak, elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların cinsiyetine ilişkin liderlik davranış ve becerilerinin farklı olup olmadığını incelemek için Bağımsız Örneklem T-Testi kullanılmıştır. İki ana hipotez liderlik davranışları ve liderlik becerilerine göre cinsiyetlerin farklılığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Yapılan analizler sonucunda ankete katılanlar arasında; kadın yöneticilerin; izleyici kazanma, vizyon yaratma ve uygulama, çalışma sürecini izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması açısından erkeklere göre daha yüksek seviyede liderlik davranışları gösterdikleri saptanmıştır. Kadın liderlerin, her bir liderlik davranışında daha üstün performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Oysa liderlik becerileri açısından elde edilen bulgular sonucunda; erkek yöneticiler, hem iş odaklı hem de insan odaklı becerileri daha yüksek seviyede sergilemekte oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, liderlik davranışları, liderlik becerileri, kadın liderliği, cam tavan, eril liderlik, Sosyal Rol Teorisi.



ABSTRACT

A STUDY ON ANALYZING GENDER FACTORS IN LEADERSHIP

AIGUL BARAKOVA

This thesis study aims to determine whether the leadership behaviors of male and female managers differ according to their gender. Many studies have been conducted on this subject, and they have not reached a common consensus. According to some studies, women tend to adopt more democratic and transformational leadership styles, while male managers prefer autocratic management. Conversely, some studies have emphasized that there are more similarities than differences between male and female managers. In this thesis, two main hypotheses were formulated to reveal the differences in leadership behaviors and leadership skills among managers based on their gender.

The study included middle and senior-level managers and company owners from various sectors in Bishkek, the capital of Kyrgyzstan. Participants completed two different questionnaires measuring Leadership Behaviors and Leadership Skills. A total of 388 people participated in the study, and the data obtained were analyzed using the SPSS 21.0 software package. Independent Sample T-Test was used to examine whether the leadership behaviors and skills of the participants differed based on their gender. The analyses revealed that female managers exhibited higher levels of behavior in terms of audience engagement, vision creation and implementation, monitoring the working process, achieving results, and teamwork compared to male managers. They demonstrated superiority in each leadership behavior. On the other hand, the findings regarding leadership skills indicated that male managers possessed both work-oriented and people-oriented skills at a higher level.

Keywords: Leadership, leadership behaviors, leadership skills, female leadership, glass ceiling, masculine leadership, Social Role Theory.



ÖNSÖZ

Bu tezin her aşamasında bana büyük katkı sağlayan ve yön gösteren, uzun yıllar geçse de anlayış ve ilgisini esirgemeyen; kıymetli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Sema YOLAÇ'a hayatım boyunca minnettar olacağım.

Bana her zaman destek veren, ne olursa olsun yardıma koşan can arkadaşım Gülsüm SARI'ya teşekkürlerimi bu vesileyle iletmek istiyorum.

İlham ve motivasyon veren sevgili eşim Ernis RAİKULOV'a ve sevgili ablam Altynai Barakova'ya en içten sevgi ve minnetimi belirtmek isterim.

Ayrıca tezin uygulama kısmını en hızlı ve verimli şekilde bitirmemde büyük katkı sağlayan, zamanını ve çabasını esirgemeyen, bu akademik çalışmamın başarıyla sonuçlanması için büyük çaba gösteren tüm arkadaşlarıma da saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Aigul BARAKOVA

İstanbul, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. Liderlik Kavramı.....	3
1.2. Kişilik Özellikleri Bakımından Liderlik	11
1.3. Liderlik, Yöneticilik Ve Girişimcilik Kavramları.....	14
1.4. Liderlik Teorileri.....	16
1.4.1. Özellikler Teorisi	17
1.4.2. Davranışsal Teori.....	19
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	19
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	21
1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	22
1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	23
1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	24
1.4.3. Durumsallık Teorisi	25
1.4.3.1. Friedler'in Etkin Liderlik Modeli	26
1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	27
1.4.3.3. House'un Yol – Amaç Teorisi.....	28
1.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli	29
1.4.4. Yeni/Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	30

1.4.4.1.	Etkileşimci Liderlik.....	31
1.4.4.2.	Dönüşümcü Liderlik.....	32
1.4.4.3.	Karizmatik Liderlik	33
1.4.4.4.	Stratejik Liderlik.....	35
1.4.4.5.	Hizmetkar Liderlik	38
1.4.4.6.	Karanlık Liderlik	39
1.4.4.7.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı	41
1.4.4.8.	Vizyoner Liderlik Yaklaşımı.....	41
1.4.4.9.	Androjen Liderlik	42

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE CİNSİYET

2.1.	Liderlikte Cinsiyete Göre Stereotipler	46
2.2.	Liderlikte Cinsiyete İlişkin Farklılıkları İncelemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar	47
2.3.	Liderlik Konusunda Erkeklere İlişkin Alanyazında Yer Alan Kavramlar.....	55
2.3.1.	Büyük Adam Teorisi (Great Man Theory)	56
2.3.2.	Babacan (Paternalist) Liderlik	57
2.3.3.	Yönetici Düşün, Erkek Düşün (Think Manager, Think Male).....	59
2.4.	Liderlik Açısından Kadınların Konumu.....	60
2.5.	Liderlik Konusunda Kadınlara İlişkin Alanyazında Yer Alan Kavramlar.....	65
2.5.1.	Cam Tavan Kavramı	66
2.5.2.	Kraliçe Arı Sendromu	68
2.5.3.	Çifte Açmaz	69
2.5.4.	Örümcek Ağı Modeli	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞLARINDA CİNSİYETE İLİŞKİN FARKLILIKLARI İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA (KIRGIZİSTAN ÖRNEĞİ)

3.1.	Araştırmanın Önemi Ve Amacı	71
3.2.	Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	71
3.3.	Araştırmanın Kısıtları.....	71
3.4.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	72
3.4.1.	Liderlik Davranışları Ölçeği	73
3.4.1.1.	Vizyon Yaratma	74
3.4.1.2.	İzleyici Kazanma	74
3.4.1.3.	Vizyonu Uygulamaya Koyma	75
3.4.1.4.	Süreci İzleme	75
3.4.1.5.	Sonuçlara Ulaşma	75
3.4.1.6.	Takım Çalışması	76
3.4.2.	Liderlik Becerileri Ölçeği	76
3.4.2.1.	İş Odaklı Beceriler	76
3.4.2.2.	İnsan Odaklı Beceriler	77
3.4.2.3.	Liderlik Potansiyel	78
3.5.	Kuramsal Çerçeve Ve Hipotez Oluşturma	78
3.6.	Bulgular Ve Değerlendirme	84
3.6.1.	Katılımcıların Demografik Dağılımı	84
3.6.2.	Tanımlayıcı İstatistikler	85
3.6.3.	Açımlayıcı Faktör Analizi	89
3.6.4.	Güvenilirlik Analizi	93
3.6.5.	Korelasyon Analizi	94
3.6.6.	T-Testi Analizi	96
3.6.7.	Araştırma Sonuçları	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		105
KAYNAKÇA		108
EKLER.....		124

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Klasik Liderlik Tanımları.....	5
Tablo 2: 21. Yüzyılda Liderlik Tanımları	6
Tablo 3: Cinsiyete Vurgu Yapan/Cinsiyet Ayrımı Yapmayan Liderlik Tanımları	7
Tablo 4: Liderlik Özelliklerine İlişkin Yapılan Ampirik Çalışmalar	10
Tablo 5: Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Kişi Özellikleri	12
Tablo 6: 21. Yüzyılda Öne Çıkan Liderlik Özellikleri.....	13
Tablo 7: Özellikler Teorisine Göre Liderin Sahip Olduğu Özellikler.....	18
Tablo 8: Ohio State Üniversitesi Çalışmasında Belirtilen Liderlik Tarzları	20
Tablo 9: Likert'in Sistem 4 Modeli	25
Tablo 10: Kadın Ve Erkeklerin Beyin Açısından Farklılıkları	44
Tablo 11: Zenger Folkman tarafından yapılan araştırma sonuçları.....	49
Tablo 12: Liderlikte Cinsiyete İlişkin Farklılıkları İnceleyen Çalışmaların Sonuçları	54
Tablo 13: Türkiye’de 2012-2020 Yılları Arasında Üst Ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonunda Çalışanların Cinsiyete Göre Oranları (%).....	64
Tablo 14: Liderlik Davranışları Ve Becerilerini Analiz Etmeye Yönelik Anket Ölçekleri.....	73
Tablo 15: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	84
Tablo 16: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Liderlik Pozisyon Dağılımı	85
Tablo 17: Tanımlayıcı İstatistikler - Liderlik Davranışları Anketi	86
Tablo 18: Tanımlayıcı İstatistikler - Liderlik Davranışları Anketi - Devamı	87
Tablo 19: Tanımlayıcı İstatistikler - Liderlik Becerileri Anketi	88
Tablo 20: Açımlayıcı Faktör Ananlizi - Liderlik Davranışları Anketi.....	90
Tablo 21: Açımlayıcı Faktör Analizi - Liderlik Davranışları Anketi – Devamı	91
Tablo 22: Açımlayıcı Faktör Analizi - Liderlik Becerileri Anketi.....	92
Tablo 23: Güvenilirlik Analizi – Liderlik Davranışları Anketi.....	93
Tablo 24: Güvenilirlik Analizi – Liderlik Becerileri Anketi.....	93
Tablo 25: Değişkenler Arası Korelasyon – Liderlik Davranışı Anketi.....	95
Tablo 26: Değişkenler Arası Korelasyon – Liderlik Becerileri Anketi.....	96
Tablo 27: Liderlik Davranışları Ölçeğinin Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi	97
Tablo 28: Vizyon Yaratma Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi	97
Tablo 29: İzleyici Kazanma Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi	98
Tablo 30: Vizyonu Uygulamaya Koyma Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi.....	98
Tablo 31: Süreci İzleme Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi	99

Tablo 32: Sonuçlara Ulaşma Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi	99
Tablo 33: Takım Çalışması Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi	100
Tablo 34: Liderlik Becerileri Ölçeğinin Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi	100
Tablo 35: İnsan Ve İş Odaklı Beceriler İle Liderlik Potansiyeline İlişkin Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Becerileri Anketi	101
Tablo 36: Hipotezlerin Kabul / Ret Durumu	103



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	22
Şekil 2: Friedler'in Etkin Liderlik Modeli	27
Şekil 3: Stratejik Liderlik Özellikleri.....	36
Şekil 4: 360 Derecelik Performans Değerlendirme Anketinin Verimlilik Sonuçları	50
Şekil 5: İş düzeyi ve cinsiyete göre ortalama stres dereceleri (1-5 ölçekli).....	52
Şekil 6: Avrupa Birliğine Üye Ülkelerde 2003-2022 Yıllar Arasında Üst Düzey Yönetim Pozisyonlarındaki Kadınların Payı (%).....	62
Şekil 7: 2021 Yılında Yönetici Kadınların Oranı (%)	62
Şekil 8: Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik pozisyonlarına göre dağılımı (%)..	63
Şekil 9: 2016-2022 yılları arasında yöneticilik pozisyonuna alınan kadın ve erkeklerin oranı (%)	65

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

A.e. : Aynı eser

A.g.e. : Adı geçen eser

CEO : Yönetim kurulu başkanı

Çev. : Çeviren

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

Ünv. : Üniversite

GİRİŞ

Kadın ve erkek arasındaki farklılıkların kurumsal kültür ve liderlik üzerindeki etkisi giderek daha fazla ilgi meselesini oluşturmaktadır. Çeşitli araştırmalar kadınların erkeklerden daha farklı önderlik etme eğiliminde olduğunu gösterdiğinden, cinsiyet ile liderlik ilişkisinin incelenmesine yönelik çalışmaların önemi de artmaktadır. Liderlikte cinsiyete ilişkin davranış ve becerilerin farklılıklarını incelemek bu tezin konusunu oluşturmaktadır.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını analiz eden birçok araştırma yapılmıştır, ancak ortak bir fikre varılamamıştır. Bazı çalışmaların sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin davranışları arasında önemli farklılıklar görülürken, bazılarında ise farktan ziyade daha çok benzerlikler bulunmuştur. Araştırmaların sonucunda bulunan farklılıklar arasında; kadın yöneticilerin liderlikte daha çok iletişim odaklı, empati duygusu ile hareket eden, duygusal yaklaşımlı ve dönüştürücü liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Erkek yöneticilerin ise sonuç ve başarıya yönelik davranış göstererek etkileşimli liderlik tarzı benimsedikleri belirtilmektedir. Bu sonuçlar, sosyal rol teorisinin savunduğu “kadınların daha çok kişiler arası iletişim odaklı, erkeklerin ise görev odaklı önderlik ettiği” görüşünü desteklemektedir.

Başarılı bir yönetici olmak için öncelikle iyi bir lider olmak gerekmektedir. Liderin sahip olması gereken birçok özellik vardır. Bunlardan başlıcaları; cesaret, özgüven, kararlılık, sonuç odaklılık, geniş bir vizyona sahip olma, strateji oluşturabilme, takım oyuncusu olarak hareket edebilme gibi özelliklerdir. Ayrıca iyi bir lider iletişim konusunda oldukça başarılı olmalıdır, motivasyon kaynağı olarak çevresini aktif hale getirebilmelidir. Bu özelliklerin her biri bir liderde farklı seviyelerde olabildiği gibi bazı özelliklerin hiç bulunmadığına da rastlanılabilir. Dolayısıyla her liderin davranış ve becerileri farklı nedenlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Söz konusu farklılıklar liderin kişiliği, tecrübesi, inanç ve tutumları, bulunduğu toplum ve çevre şartları gibi birçok nedene bağlıdır. Bu nedenlerin

arasında liderin cinsiyeti de bir etken olabilmektedir. Cinsiyetin, liderlik misyonunu nasıl etkilediğine dair literatürde birçok çalışma vardır. Cinsiyet faktörünün, liderlik davranışları üzerindeki etkilerini araştırarak literatüre yeni bir çalışma katma isteği, bu tezin amacını oluşturmaktadır.

Tezin ilk bölümünde lider ve liderlik kavramları, lider ile yönetici ve girişimci arasındaki farklılıklar hakkında bilgi verilmektedir. Ardından klasik teorileri ve çağdaş liderlik yaklaşımları konularına yer verilmektedir.

Tezin ikinci bölümünde ise; liderlik ile cinsiyet faktörü konusuna değinilecektir. Erkek ve kadınlara yönelik kalıp yargıları açıklanarak, liderlikte cinsiyete ilişkin farklılıkları incelemeye yönelik yapılan araştırmaların bulguları hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra da liderlik konusunda erkeklere ilişkin “Eril Liderlik, Babacan Liderlik, Yönetici Düşün, Erkek Düşün” gibi terimler açıklanmıştır. Kadın liderliğine ilişkin “Cam Tavan, Kraliçe Arı Sendromu, Çifte Açmaz, Örümcek Ağı Modeli” gibi kadınların liderlikte karşılaştıkları veya kendileri oluşturdukları durumlar hakkında anlatılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde; yöneticilerin davranışları arasında cinsiyete göre farklılıkları tespit etmeye yönelik Kırgızistan Başkenti Bişkek İli’nde yapılan araştırmaya yer verilmektedir. Tezin bu son bölümünde söz konusu araştırmanın bulguları, sonuç ve öneriler açıklanmıştır. Araştırma kapsamında, çeşitli sektörlerde görev alan orta ve üst seviyedeki yöneticilere ve firma sahiplerine kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. Liderlik Kavramı

Kişilik denildiğinde; ayırt edici tutarlılıkta ve kişide bulunan yapılaşmış ilişki biçimi anlaşılmaktadır. Kişiliği oluşturan faktörler; kalıtım ve bedensel yapı faktörleri, sosyo-kültürel faktörler, aile faktörleri, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, coğrafi ve fiziki faktörler gibi temel faktörler şeklinde sıralanmaktadır. Bu faktörlerin etkilemesi sonucu ortaya çıkan kişiliğin yönü yani karakteri (mizaç, huy) belirlenmektedir. Kişinin karakterinde kişinin sahip olduğu yetenekleri yer almaktadır. Kişiliğin, kişinin doğuştan ya da sonradan oluştuğuna dair farklı görüşler bulunmaktadır. Kıyı bölgelerde yaşayan kişiler; cana yakın, daha yumuşak mizaca; soğuk iklimde yaşayan kişiler ise donuk, sert mizaca sahip olduğu yönde fikirler ileri sürülmektedir.¹

Kişiliğin, insan ilişkileri ve insanları etkileme üzerinde oldukça büyük bir önemi bulunmaktadır. Özellikle lider kişiler üzerindeki kişilik araştırmaları, lider kişinin farklılıklarını ortaya koymaya çalışırken; lider bir kişi olmak için hangi özelliklere sahip olunacağı konusu üzerinde durmaktadır.

Liderlik, ingilizce “leadership” kelimesinin fiili olan “lead” (yön gösterme, öncülük etme, rehberlik etme) kelimesinden gelmektedir. “Leader” kelimesi; rehber, kılavuz, önder, lider, reis anlamlarını taşımaktadır. Türkçe’de liderlik anlamının karşılığı “önderlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmiş olmasına rağmen alan yazında “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kullanılmaktadır.²

¹ Nesrin G.Çetin, Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5), 2007, s. 110-132.

² Levent Erarslan, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, 2004, s. 162, (çevrimiçi) http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/162/eraslan.htm, 01.12.2022.

Lider, önde yürüyerek beraber seyahat ettiği kişilere yol gösteren kişidir.³ Grup üyelerini yönetebilen, hedeflere ulaşmak için çabalayan ve toplum içinde sosyalleşme yeteneği olan kişilere “lider” denilmektedir. Lider, bireylerin amaç ve ihtiyaçlarının gerçekleşebilmesi için mücadele etmektedir. Bireyler, kendilerine yön veren ve bütünün bir parçası olmayı sağlayan bir örgüte ihtiyaç duymaktadır. Bireyleri bütünün bir parçası olarak hedefler doğrultusunda yönlendirecek olan kişi de lider kişidir.⁴

Temel anlamıyla lider; bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda toplama, etkileme, eyleme geçirme becerisine ve bilgisine sahip kişilerdir. Nereye, nasıl gidileceğine dair takipçilerine yol gösteren, hedef, misyon ve vizyon belirleyebilen bir yapıya sahip kişiler lider olabilir. Ayrıca yaratıcı, sadakatli, adil, dürüst, kararlı, ekip çalışmasına yatkın ve iletişim kurma yeteneği güçlü kişilerin liderlik konumunda başarılı olabileceği belirtilmektedir. Sorun çözmeye odaklı, sezgisel düşünebilen, karizmatik kişiler olan liderlerin, motivasyon verme gibi özellikleri bulunmalıdır.⁵

Liderlik tanımlarında ortak olarak sayılan 4 temel unsur ortaya çıkmaktadır:⁶ Bunlar; amaç, lider kişi, takipçi kişiler yani üyeler ve bu unsurların bulunduğu ortamın varlığıdır. Bu unsurları şu şekilde açıklayabiliriz;

- Amaç: Grup üyelerini bir araya getiren ortak hedeflerin, ilgi ve gereksinimlerin varlığıdır.
- Lider Kişi: Grubu oluşturan ve diğerlerini etkileyerek faaliyete geçiren örgüt ögesidir.
- Takipçiler (Üyeler): Liderden etkilenen ve onu takip eden kişilerdir.
- Ortam: Üyelerin yetkinliği, aralarındaki ilişki düzeyi, amaçların gerçekleştirilebilirliği ve bu amaçlar doğrultusunda onların motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel öğedir.

³ Doğan Uzun, **Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, 2016, s.4.

⁴ Şefa Çetin vd, “Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna Ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma”, Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, 19(4),2017, s.37.

⁵Hakan V. Erkutlu, **Liderlik, Kuramlar Ve Yeni Bakış Açıları**, 2014, Ankara, Efil Yayınevi, 1.bs, s.2.

⁶ A.e., s.4.

Tüm bu unsurların etkileşimi ile belirli amaçlar bir lider önderliğinde, üyelerin uyumu ile oluşturulan ortamda gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu unsurlardan lider kişinin temel özellikleri konusunda açıklamalara yer verilerek; lider kişi unsurunu daha yakından inceleme gereği duyulmaktadır. Farklı özelliklerin oluşturduğu liderlik vasfına ilişkin farklı liderlik tanımları oluşmaktadır.

Alan yazında oldukça fazla liderlik tanımı yer almaktadır. Liderlik tanımlarında, liderlik özellikleri ve liderlerin sorumlulukları üzerine bilgiler bulunmaktadır.

Aşağıda daha çok klasik liderlik tanımlarına yer verilmektedir.

Tablo 1: Klasik Liderlik Tanımları⁷

No	YIL	YAZAR ARAŞTIRMACI	Liderlik Tanımı
1	1957	Hemphill & Coons	Liderlik, kişisel davranışları ile paylaşılan hedefe doğru bir grup insanın aktivitelerini yönetmektir.
2	1978	Katz & Kahn	Liderlik, organizasyonda rutin mekanik direktiflerin üzerinde artan bir etkide bulunmaktır.
3	1978	Burns	Liderlik; kişinin, takipçilerinin güdülerini harekete geçirmek, tatmin etmek için kurumsal, politik ve diğer kaynakları seferber edebildiği zaman ortaya çıkan bir özelliktir.
4	1984	Rauch & Behling	Liderlik, belirlenen hedefleri başarabilmek için organize edilen kişilerin aktivitelerini etkileme sürecidir.
5	1992	Schein	Liderlik; kültürün ötesinde yeni bir gelişim sağlayarak başkalarını da adapte edebilme sürecini oluşturan bir beceridir.

Liderlik tanımları, 21. Yüzyılda yaşanan gelişmelere bağlı olarak farklılıklar göstermiştir. Aşağıda son zamanlarda yaşanan gelişmelere bağlı olarak liderlik tanımlarında yer alan ifadelere yer verilmektedir.

⁷ Gary Yukl, op. Cit. P.3. Aktaran : Buble, M., Juras, A. ve Matic, I.,“The relationship between managers' leadership styles and motivation”, **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, 19(1), 2014,s.161-193.

Tablo 2: 21. Yüzyılda Liderlik Tanımları

YIL	YAZAR / ARAŞTIRMACI	Liderlik Tanımı
1999	Richard L. Daft (Aktaran: James L. Morrison) ⁸	Liderlik, değişen organizasyonlarda esnek liderlik şeklinde gelişme göstermektedir. Liderlik; sosyal medyanın, mobil ticaretin ve sanal organizasyonların yükselişine uyum sağlayan parametreleri içermektedir. Duygusal zeka, yaratıcılık ve yeniliği sağlayabilen lider kişi; sanal çalışma ekipleri oluşturmali ve etik sorumluluğa sahip olmalıdır.
2012	Gill Kirton, Geraldine Healy ⁹	Liderler ve liderlik, hiyerarşik ve bürokratik olarak işleyen tüm organizasyonlarda önemlidir. Bu durum demokratik olan sendikalar gibi örgütlerde de geçerlidir, çünkü burada üye tabanının önemli olmasına rağmen liderlik, demokratik süreç ve sonuçlar için yine de önem taşır. Demokrasi ve liderlik birbiriyle sıkı bir şekilde bağlantılıdır. Liderlik, genellikle müzakere, pazarlık, grev gibi faaliyetlerin başarıları ve başarısızlıkları konusunda bir sorumluluktur.
2013	Kevin Kruse ¹⁰	Liderlik, küreselleşen sistemde ‘harekete geçiren’ anlamındadır. Liderlik, bir hedefe ulaşmak için başkalarının çabalarını maksimize eden sosyal bir etkidir. Demokratik bir yaklaşımla sosyal etkiyi gerçekleştirmek ve kişilerin motivasyon artışını sağlamak liderlerin görevidir.
2023	Columbia/SIPA ¹¹	Liderlik; etkili olarak stratejik düşünmeyi, kritik küresel konuları anlamayı ve cesur olmayı gerektirmektedir. Yerel topluluktan ulusal veya uluslararası arenaya kadar çağdaş sorunlar çeşitli etkenlerin bir sonucudur ve liderlik bu sorunları çözebilir.

Liderlik tanımlarında kişisel özellikler, yetenek ve vizyonun yanı sıra stratejik düşünme, cesaret, motive edebilme gibi lider kişinin sahip olması beklenen özelliklerin bulunduğu anlaşılmaktadır.

⁸ Richard L.Daft,**The Leadership Experience** (6th ed.), Stamford, CT, 2014, Cengage Learning Press, p. 507. Aktaran: James L. Morrison,“Building Leadership Capacity With Credibility”, Journal Of Education For Business, 89: 2014, s. 457–458, (çevrimiçi) 10.1080/08832323.2014.921593, 25.05.2023.

⁹ Gill Kirton, Geraldine Healy, “Gender, Union Democracy and Leadership”, Routledge Research in Employment Relations, Taylor & Francis Group, 2012 (çevrimiçi): <https://3a8f8d89bd9068a30d64922dc451b19a7bd41008.vetisonline.com/lib/istanbul-ebooks/reader.action?docID=1122871>, 04.06.2023.

¹⁰ Kevin Kruse, “What is Leadership?”, Forbes, 09.04.2013, (Çevrimiçi) <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>, 01.12.2022.

¹¹Columbia/SIPA, (çevrimiçi) https://www.sipa.columbia.edu/shapetheworld/MPA-Global?utm_campaign=nn-mpa-global-leadership-launch-campaign-march-2022, 04.06.2023

Liderlik ile ilgili; eril liderlik, dönüşümsel liderlik ve demokratik liderlik şeklinde liderlikle cinsiyete değinen tanımlara rastlanmaktadır. Liderin davranışlarını temel alarak yakıştırma ile liderliği eril ya da dişil liderlik olarak tanımlayan ve demokratik olarak cinsiyet konusundaki yaklaşıma değinen liderlik tanımları liderliğin farklı açılardan izlendiğini göstermektedir. Aşağıda bu tür liderlik tanımlarına yer verilmektedir.

Tablo 3: Cinsiyete Vurgu Yapan/Cinsiyet Ayrımı Yapmayan Liderlik Tanımları

2016	Nurgül Çalışkan, A.Gökhan Özkoç ¹²	Babacan (Paternalist) liderlik; örgütte aile ilişkilerine yani çocuk ebeveyn ilişkisine benzer bir düzen kuran liderlik tarzıdır. Babacan liderler; ilişki ve göreve odaklanarak belirsizlik durumlarında huzursuzluk yaşayan ve korumacı yaklaşım ile liderlik etmektedir. Babacan liderlik; çalışanların kendi adına daha az karar aldığı ve onların kurallar ile yönlendirilmesi gerektiğine inanan bir liderlik yaklaşımıdır.
2015	S. A. Kurtuluş, R.Ö.Kutanis ¹³	Dönüşümcü liderlik; bir örgüte yeni bir vizyon katan, çalışanların gelişimini ve karara katılımlarını arttıran liderler tarafından oluşturulmuş bir liderlik yaklaşımıdır. Kadınların da liderlik davranışlarının desteklenmesi ve liderin cinsiyete ilişkin ayrımının bulunmadığı liderlik şekli dönüşümcü liderlik olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzında astlarla iletişime ve onların gelişimine önem verilmektedir.
2001	Semra Arıkan ¹⁴	Demokratik liderlik; örgüt üyelerine güvenen ve onları destekleyen bir liderlik tarzıdır. Örgütte ılımlı bir iklim yaratan, kararlara liderlik ettiği üyeleri de katan liderler demokratik liderlik tarzında davranış göstermektedir. Demokratik lider, örgüt üyelerinin kendini geliştirmesi ve eğitimleri için olanak tanımaktadırlar. Astlara yetki vererek kendi temel görevlerine odaklanırlar.

¹²Nurgül Çalışkan, A.G. Özkoç, “Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi” **Journal of Yaşar University**, 2016, 11/44, 2040-2050.

¹³Sümeyye A. Kurtuluş, Rana Ö.Kutanis, “Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik mi, Dişilik mi?”, **Yönetim ve Araştırmaları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, 2015, s.235-254.

¹⁴ Semra Arıkan, “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 19(1), 2001, s.231-257.

Liderlik tanımlarında cinsiyete ilişkin izleri bulduğumuz babacan liderlik, dönüştürücü liderlik ve demokratik liderlik tanımlarında kadın-erkek ayrımı yapan ya da tamamen cinsiyete bağlı olmayan davranış şekillerini görülmektedir. Babacan liderlik tamamen erkek davranışlarını gösteren liderlik olarak ele alınırken dönüştürücü liderlikte, kadınlara ait olduğu düşünülen iletişim ve gelişim odaklı liderlik tarzı ortaya konulmuştur. Demokratik liderlik tarzının sadece örgüt üyelerine odaklandığı ve kararlara katma şeklinde davranış gösterdiği belirtilirken astların cinsiyetlerine hiç vurgu yapılmamaktadır.

Liderlik kavramının tarihsel süreç içindeki tanımlarında, bir ortak görüşe, dolayısıyla da ortak bir evrensel tanıma varıldığı görülmemektedir. Ancak, küreselleşme nedeniyle, farklı kuşaklarda, araştırmacıların yeni ve değişik bakış açıları gelişerek liderliğin anlamı farklı insanlar için farklı şeyler ifade edecek; daha önce yapılan liderlik tanımları uzun süre aynı kalamayarak, değişken ve karmaşık bir kavram olarak incelenmeye de devam edilecektir.¹⁵

Liderlik tanımlarında liderin sahip olması gerektiği becerilerden de söz edilmektedir. Her tanımda farklı bir becerinin ele alındığı farklı tanımlara değinilmiştir. Ancak liderde olması beklenen becerileri sıralamak gerekmektedir.

Başarılı bir liderin sahip olması gereken en önemli on temel sosyal beceri “*soft skills*” şu şekilde sıralanabilmektedir:¹⁶

- *İletişim becerisi*: Bir liderin, kendi ve çalışanları arasında sürekli iletişim akışı oluşturarak örgütsel hedefleri, yapılacak görevleri, beklenen sonuçları açık ve net bir şekilde açıklayabilmesi gerekmektedir.
- *Motivasyon verme becerisi*: Liderler, çalışanların gelişmesi ve üstün performans göstermeleri için ilham, sorumluluk, özgüven vermelidir.

¹⁵ Eylem Bayrakçı, “Lider Kavramı Üzerine Metaforik Bir Çözümleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 27(1), 31.01.2022, s.114, (çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2175967>, 01.12.2022.

¹⁶ Alison Doyle, “Important Leadership Skills for Workplace Success”, **The Balance**, 03.12.2022, (çevrimiçi):<https://www.thebalancemoney.com/top-leadership-skills-2063782#toc-what-makes-an-effective-leader>, 15.12.2022.

- Yetkilendirme becerisi: Lider, bütün işleri kendisi üstlenmek yerine, çalışanların becerilerini belirleyerek, her çalışanın becerisine göre görevler atamalıdır.
- Olumlu tutum sergileme becerisi: Lider, olumlu tutum sergileyerek takipçilerine moral vererek stresli ve yoğun zamanlarda sağlıklı ve mutlu bir çalışma ortamı yaratabilmelidir.
- Güven verme becerisi: Çalışanlar, saygı duydukları ve güvendikleri liderlerine soruları ve endişeleri ile ilgili rahatlıkla paylaşımda bulunabilmelidir.
- Yaratıcılık becerisi: Liderin, alışılmışın dışında düşünme becerisine sahip olması beklenmektedir.
- Geribildirim: Liderler, ekip üyelerine performansları hakkında faydalı geri dönüşler sağlamak için sürekli olarak fırsatlar aramalıdır.
- Sorumluluk üstlenme becerisi: Bir lider, ekibinin hem başarılarından hem de başarısızlıklarından sorumludur. Bu nedenle, bir şeyler yolunda gitmediğinde suçu başka birine atmak yerine kabul etmelidir. Suçu kabul etmenin ardından da sorunun kaynağını inceleyerek sorunu çözmek için çabalamalıdır.
- Sözüne bağlı kalma becerisi: Liderlerin yapmayı kabul ettikleri şeyi takip etmeleri önemlidir. Personeline bir ofis partisi gibi bir ödül sözü verdiğyse, bu sözü yerine getirmelidir. Bir lider sözüne duramıyorsa, çalışanlarından işlerine ve görevlerine bağlı kalmalarını da beklememelidir.
- Esneklik becerisi: İş yerinde her zaman aksilikler ve beklenmedik olaylar olabilmektedir, bu yüzden liderlerin esnek olmaları gerekmektedir.

Liderlerin bu becerilere sahip olması beklenmektedir. Ancak tüm bu becerilere sahip olmadan liderlik yapılabilir. Önemli olan lider kişinin örgüt amacını gerçekleştirmede devamlılığı sağlaması olabilir. Ayrıca bu becerilere göre liderlerin özellikleri ortaya çıkmaktadır. Liderin hangi beceriye sahip olduğu ile ilgili ya da bir liderde olması beklenen özellikler vardır.

Yapılan bir çalışmada lider kişinin yedi özelliği üzerinde durulmuştur. Bu liderlik özelliklerinin yoğunluğuna göre sıralama oluşturulmuştur.

Tablo 4: Liderlik Özelliklerine İlişkin Yapılan Ampirik Çalışmalar¹⁷

Çalışmanın Yılı	Yazar/ Araştırma Kurumu/Kaynak	Araştırma Konusu	Araştırma Yöntemi	Araştırma Sonuçları
2020	Grant Thornton	29 Ülkede 5000'e Yakın Yönetici'nin Başarısının Arkasında Yatan 7 Özelliğinin Sıralanması	Röportaj	1. Özellik: %44 Oranla-Esneklik ,
				2. Özellik: %43 Oranla-Yenilikçilik,
				3. Özellik: %29 Oranla İşbirlikçilik,
				4. Özellik: %27 Oranla Dirençlilik,
				5. Özellik: %25 Oranla Risk Alma Cesareti,
				6. Özellik: %22 Oranla Empatik Düşünebilme,
				7. Özellik: %22 Oranla Ticari/Kar Odaklılık

Tabloda yer alan bilgilerden liderde istenilen en önemli özelliğin esneklik olduğu görülmektedir. Liderin esnekliği kadar yenilikçi olması beklenilmektedir. Ayrıca sırasıyla bir liderden işbirlikçilik, dirençli olma, risk almada cesaretli olma ve empatik düşünebilme özelliklerinin bulunması; en son olarak da liderin kar amacına yönelik davranış göstermesi beklenmektedir.

Liderlik, farklı ayrımlara tabi tutulabilmektedir ve bu çeşitliliğin farklı liderlik tiplerine ayrılması söz konusudur. Liderlik çeşitleri; grup büyüklüklerine, liderlik tutumlarına göre, anlayış ve davranışlarına göre farklı değerlendirilebilmektedir. Lider kişinin içerisinde bulunduğu ve etkilediği grup büyük ve küçük bir grup olabilmektedir. Bu grup küçük bir gruptan oluşmaktaysa lider “şahsi bir lider”lik tipine bürünebilecekken grup büyüdükçe liderin daha

¹⁷ Grant Thornton, “Women In Business: A Window of Opportunity”, 2021, (çevrimiçi) <https://www.granthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2021/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf>, 07.02.2023.

“yönetici lider”lik yapacağı bir tipte olacağı belirtilmektedir. Lideri olumlu veya olumsuz bir liderlik tipine sürükleyen liderlik söz konusu olabilmektedir. Lider kişiler; destek verme, motivasyon, katılım gibi durumları nasıl uyguladığına göre de sınıflandırılabilir. Örneğin motive edici olmasının olumlu ama motivasyonu kırma eğiliminde olumsuz bir lider tipi oluşturması söz konusudur. Ayrıca liderler; anlayış ve davranışlarına göre de diktatör, serbestlik tanıyan, doğal, hümanist, dönüşümcü, destekleyici, otokratik, karizmatik gibi pek çok liderlik tiplerine sahip olabilmektedir.¹⁸

1.2. Kişilik Özellikleri Bakımından Liderlik

Liderlere ilişkin özellikler zamanla değişim göstermiştir. Önceleri işbirliği, risk alabilme, etkileme gibi özellikler, liderler için belirtilirken teknolojik gelişmelerin yer bulduğu tüm sistemlerde liderlerde bulunması gereken liderlik özellikleri de değişmiştir. Özellikle dijital liderlik gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Dijital kelimesi bilgisayar odaklı işlemlerin korunması ve kullanılmasıdır. Liderlerin bu değişime ayak uydurması ve teknolojik yeniliklere hakim olması gerektiğine dair özellikler ön plana çıkmıştır. Ayrıca demokratik düzende liderin davranışları ve cinsiyet faktörü ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Liderlerin cinsiyetine göre davranışları veya liderlik ettiği gruba olan etkisi bakımından cinsiyeti incelenmiş ve farklı liderlik özellikleri ortaya çıkmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 5 ve 6’da önceki ve günümüzdeki çalışmaların lider özelliklerine ilişkin değişimi fark edilebilmektedir.

¹⁸ Nesrin G. Çetin, Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(5), 2007, s. 110-132.

Tablo 5: Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Kişi Özellikleri¹⁹

No	YIL	YAZAR / ARAŞTIRMACI	LİDER ÖZELLİKLERİ
1	1979 1989	G. Tibbits, B. Bird	Yenilikçi, risk alabilme, mesleki bilgi, işbirlikçi davranabilme kabiliyeti, içten denetim odaklı
2	1961, 1990, 1992, 1998	D.C. McClelland, J.B. Rotter, K. G. Vicien& S. Thompson	İçten Denetim Odaklı
3	1990	Bernard Bass& B.C. Avolio	Etkileme Kabiliyeti
4	1993	John Adair	Yenilikçi, öğretici, destekleyici, motive eden, enerjik, iletişimci
5	1993	Francis Yammarino	Bireyselleşmiş ilgi, entelektüel etki, ilham veren motivasyon, amaca yönelik etkileme
6	1996	Ruth Tait	Vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, içe dönük olma, karakter/bütünlük, ihtiras, örgüte bağlılık, bağımsızlık
7	1998	Joe Jordan& Sue Cartwright	Duygusal tutarlılık, kendine güven, entelektüel birikim, dogmatik düşüncelerden uzak olma, iletişim becerisi, düşük seviyeli gerginli, stresle başa çıkabilme becerisi
8	2000	Motserrat Entrialgo	Başarı İhtiyacı, Belirsizliğe Tahammül Edebilme, İçten Denetim Odaklı, Proaktif olma

Aşağıda düzenlenen tablo ile son zamanlarda alan yazında yer alan liderlik özelliklerinde, kavramsal değişikliğe örnek verilmektedir. Farklı liderlik özellikleri ile değişimin getirdiği liderlik beklentileri de ele alınabilmektedir.

¹⁹ Uğur Zel, “Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü “ Siz Liderleştirebildiklerimizden Misiniz?”

http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/lider_web_file/liderlestirebildiklerimizdenmisiniz.htm

Aktaran: Nesrin G. Çetin, Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(5), 2007, s.110-132.

Tablo 6: 21. Yüzyılda Öne Çıkan Liderlik Özellikleri

YIL	YAZAR ARAŞTIRMACI	LİDER ÖZELLİKLERİ
2020	Ç. Çelik Y.E. Avcı ²⁰	Değişim ve yenilikçi olma, planlama, uygulama ve denetim becerilerine sahip olma, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyet sahipliği, birçok konuda bilgi ve hakimiyetinin bulunması, karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirilmesini sağlayan olma
2019	C. Promsri ²¹	Vizyon, müşteri odaklılık, çeviklik, risk üstlenme, işbirliği, dijital bilgi ve okuryazarlık
2020	S.Chhabra, B.Yücebalkan ²²	Karar verme sürecinde tüm paydaşları dahil edebilme kabiliyeti, farklı bakış açısı ile farklı sektörlerde network ağına sahip olma, yenilikçi eğilimli olma, özgün ve ekip vizyonu sağlayan ve vizyona olan bağlılığı ekip bireylerinde sağlayabilen, iletişim teknolojileri, bulut teknolojisi, büyük veri, veri analizleri v.b. gibi bilgi teknolojilerini kullanabilen, dijitalleşmeyi araç olarak görebilen, teknolojik liderlik ve dijital dönüşüme odaklı, sürdürülebilir dijital dönüşüm ve dijital dönüşüm kültürünü kuruma adapte edebilme yeteneği, dijital temsil ve dijitalleşme yeteneğine sahip olma
2022	E.Topçuoğlu, O. Kavak, M.A. Yenikaya ²³	Elektronik bilgi yönetim sistemi, elektronik kütüphane ve mail yoluyla iletişim sağlamaya önemseyerek dijital dönüşüme karşı olumlu düşünceye sahip olma, dijital liderlik anlayışına yakın olma
2009	D. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M.Bardes, R. Salvador ²⁴	Etik bir lider; dönüşümcü bir lider olma özelliği göstermelidir. Ayrıca etik liderler; otantik liderlik yani özgün ama samimi, açık, adil liderlik davranışları sergilerler. Bir de etik bir lider ruhsal bir liderdir; örgütte potansiyelin ortaya çıkmasını sağlayan, içsel huzurun yakalandığı, farkındalık ve takım ruhunu harekete geçiren liderlerdir. Ahlaki yönü yüksek olan etik liderlerin adalet, güvenilirlik, dürüstlük gibi temel değerleri koruması beklenmektedir.

²⁰ Ç. Ç. Şahin, Y.E. Avcı, “Dijital Liderlik Algısının Metoforlar Yoluyla incelenmesi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2020, 19(73), s.271-286.

²¹ C. Promsri, “Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation”, **Business Managment**, 2019, (çevrimiçi): <http://www.gphjournal.org/index.php/bm/article/view/249/113>, 03.06.2023.

²² Benan Yücebalkan, “Holistik Perspektiften Güncel Liderliğe Bir Bakış: Dijital Liderlik+ Yeşil Transformasyonel Liderlik”, **IDEA Studies Journal**, 6(18), 2020, s.388-396.

²³Ethem Topçuoğlu, Onur Kavak, M. Akif Yenikaya, “İnovatif Bir Strateji Olarak Digital Liderliğin Teknoloji Kabul Modeli ile Analizi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomiler Dergisi**, 24(42), 2022, s.569-585.

²⁴David Mayer, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes, Rommel Salvador, “How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108(1), 2009, s.1-13.

Önceleri; denetim odaklı, etkileme kabiliyeti, kendine güven, motivasyon kaynağı olma gibi özelliklerin vurgulandığı görülmektedir. Zamanla liderlik özelliklerine değinilirken; astların dikkatini çeken ve ilham veren, adil ve dönüşümcü, etik lider olma gibi tüm örgütte daha demokratik ve ahlaki özelliklerin belirtildiği görülmektedir. Etik liderliğin; cinsiyete değil insana karşı davranış gösterdiği ve örgütteki ruhu oluşturduğu konusunda ele alınan özellikler ifade edilmektedir. Liderler de belirtilen özellikler içinde; karar verme sürecinde tüm paydaşların cinsiyetine bakılmaksızın dahil olmalarını sağladıkları vurgulanmaktadır.

1.3. Liderlik, Yöneticilik Ve Girişimcilik Kavramları

Liderlik; belirli amaca ulaşmada harekete geçirme görevidir. Liderliğin bazı kavramlarla benzerliği olmakla birlikte bu kavramların yerine kullanıldığı da görülmektedir. Örneğin; liderlik ile girişimcilik aynı anlamda kullanıldığına rastlanılmaktadır. Liderlikte mevcut amaçlara yönelik bir yönetim, motive etme, harekete geçirme vardır.

Girişimcilik; ihtiyaç ve fırsatları görerek değerlendirmektir. Girişimci kişi belirli bir ihtiyacı fark eder ya da yeni ihtiyaçlar yaratarak bunu fırsata dönüştürür. Girişimcilikte; yeterli bilgi, istek, basiretlilik gibi özellikler olmalıdır. Girişimci kişinin yapmak istediğini gerçekleştirmek için ayrıca sermayeye de ihtiyacı bulunmaktadır.²⁵

Lider kişiyi; mevcut bir durumu ya da örgütü belirli amaçlar için harekete geçiren, onları güdüleyen kişi olarak; girişimciyi ise, yeni bir ihtiyacı ortaya çıkaran kişi olarak tanımlamak mümkündür. İki kavramın aynı anlamda kullanıldığı olsa da özellikleri bakımından temel farklara sahip olduğu görülmektedir.

İşletme yönetiminde liderlik; belirli koşullar altında belirli bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başka insanların faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Diğer bir ifadeyle liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve

²⁵ Furkan Çelebi, **Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik**, Ankara, İKSAD Yayınları, 2021, s.18-19.

yönlendirme yeteneğidir. Lider; başkalarının davranışlarını etkileyen kişidir.²⁶ Bir işletmede; üretim, pazarlama, muhasebe yönetimi, kalite yönetimi, halkla ilişkiler gibi pek çok disiplininin kar amacına uygun ve birbiri ile ilişkili çalışması söz konusudur. Bu disiplinlerin yer aldığı işletmenin yönetimi için her alanda liyakata bağlı orta düzey liderlerin olacağı gibi tümünün koordinasyonu için üst düzey yönetimin ayrı liderlik stratejileri bulunmalıdır.

Liderlik ve yöneticilik çoğu kez birbiriyle karıştırılmaktadır. Lider ile yönetici arasındaki benzerlikler şu şekilde sıralanabilir:²⁷

- Hem yöneticilik hem de liderliğin özünde insanların belirli bir hedefe yönltilmesi bulunmaktadır;
- Hem yönetici hem lider insanları etkilemek ve harekete geçirmek için güç kullanmaktadır;
- Hem yöneticilikte hem liderlikte yöneticinin ve liderin astlarıyla yakın ilişkisi vardır;
- Son olarak da her ikisi de bir işletme için gerekli ve önemlidir.

Liderlik ile yöneticilik de aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Fakat yöneticilik; girişimcilik gibi liderlikten temelde farklı bir kavram değildir. Yöneticilik özelliklerine bakıldığında liderler ile aynı özellikleri taşıması gerektiğine rastlanılmaktadır. Yöneticilik bir örgütte görev alırken liderlik başkası üzerinde etkide bulunularak harekete geçirme şeklinde görülebilmektedir.

Lider ve yönetici kavramları çoğu zaman bir birinin yerine kullanılmaktadır. Liderlik üzerine yapılan çoğu araştırmada denek ve katılımcılar hep yönetimin üst kademelerinden seçilmiştir ve sadece yöneticilik görevinde olan kişiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden bu tez çalışmasında da liderlik kavramı, yöneticilik kavramı ile örtüşerek bir yönetici görevindeki birey, lider olarak kabul edilmiş ve liderin davranışlarının incelenmesinde yöneticilerin davranışları esas alınmıştır.

²⁶ Gülay Budak, “Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım”, DEÜ Yayınları, İzmir, 2003, s.12.

²⁷ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.572.

1.4. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı üzerine bilimsel araştırmalara 19. Yüzyılın son dönemlerinde başlanmıştır. Lider olarak görülen ‘Büyük Adam’ (great man) düşüncesi ile özellikle ortalamanın üzerinde başarı sağlayıp büyük kitlelere ve tarihe olan etkileri bulunan kişiler incelenmiştir. İlk çalışmalar arasında; Thomas Carlyle tarafından 1841 yılında yayımlanan “Kahramanlar Üzerine” ve 1850 yılında yayımlanan Ralph Waldo Emerson’un yazdığı “Örnek Adam” bulunmaktadır. Ayrıca 1869 yılında “Kalıtsal Deha” Francis Galton tarafından yayımlanmıştır. Bu çalışmalarda liderlerin; “kahraman”, “Örnek” ve “Öncü” olmaları üzerinde durulmuştur.²⁸

Yönetim ve organizasyon ve organizasyonel davranış alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar; liderlik alanında yeni liderlik türlerinin ortaya çıkmasına da yol açmıştır. Liderliği açıklamak için oluşturulan yaklaşımlar dört ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar; liderin kişisel özelliklerine odaklanan özellikler yaklaşımı, liderin davranışına odaklanan davranışsal yaklaşım, liderliğin koşullar ve durumlara göre değişebileceğini savunan durumsal yaklaşımdır; son yıllarda vurgulanan çağdaş liderlik yaklaşımları; günümüzde farklılaşan liderlik becerileri hakkında geliştirilen teorilerden oluşmaktadır.²⁹

Liderlik çalışmaları, 1930-1940 yıllarında yoğunlaşmıştır. Özellikle 1960’lı yıllardan sonra liderlik tarzlarını değişik açılardan açıklamaya ve saptamaya çalışan çeşitli liderlik teorileri ortaya konulmuştur. Tüm bu çalışmaları üç ana başlık altında toplamak mümkündür:³⁰

- Özellikler Teorisi
- Davranışsal Teorisi
- Durumsallık Teorisi

²⁸ İsmail Bakan, İnci F. Doğan, **Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar**, Gazi kitabevi, 2013, s:29

²⁹ Özlem Işık, “Analysis of Leadership Styles in Institutions in the Context of Bolmon and Deal’s Four Framework: A Comparative Research on the Banking Sector”, JASSS, 85(14), 2021, s.355-377.

³⁰ M.Şerif Şimşek vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, 2.bsk, 2001, Nobel Yay., s. 164.

Özellikler teorisinde doğuştan gelen zeka, dil kullanma yeteneği ve görünüm gibi özelliklerin liderlik için vazgeçilmez olduğu düşünülmektedir. 1940'ların sonundan 1960'ların sonuna kadar, davranışsal görüş hakim olmuştur. Liderliğin, bir kişinin davranışıyla birlikte gelen bir ayrıcalık olduğu savunulmuştur. Sonraki yıllarda, liderin ve astların bir ilişki içinde olması gerektiğini savunan liderlik akımları ön plana çıkmıştır.³¹

Zaman ilerledikçe üç ana başlık altında toplanan liderlik teorileri dört ana başlık altında toplanmaya başlamıştır. Dördüncü grup teoriler; gruba eklenen yeni teoriler ile genişlemeye devam etmektedir.

Liderlik teorilerini dört ayrı başlık altında; zaman içinde değişim gösteren ana akım teorilerin gruplandırılması ile açıklamak mümkündür. Bunlar;³²

- “• *Özellik ve nitelik teorileri dönemi (1940 öncesi)*
- *Davranış teorileri dönemi (1940–1960 yılları arası)*
- *Durumsallık teorileri dönemi (1960-1980)*
- *Yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri (1980'lerden günümüze kadar olan dönem).”*

Bu dört grubu ana başlıklar altında incelemek; liderlik konusunda yaşanan görüş farklılıklarını anlamak açısından önemlidir. Her teori; liderliği, farklı ele almakla birlikte bir liderde anlık da olsa görülebilecek davranış tarzları belirlenebilmektedir.

1.4.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderlik çalışmaları alanında ortaya çıkan ilk teori olup, lider olabilmek için doğuştan gelen bazı özelliklerin bulunması gerektiğini savunmaktadır. Bu teori kapsamında yapılan çoğu çalışmada, lider olanlar ve olmayanlar arasındaki fiziksel özellik, kişisel özellik ve yetenekler açısından farklılıklarına bakılmıştır. Bazı araştırmalarda değişik başarı düzeyindeki liderlerin

³¹ Özlem Işık, a.g.e.

³² Abdullah Yeşil, “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 2016.

yine cinsiyet, boy, fiziksel görünüş, zeka, başarı güdüsü gibi özelliklerine bakılarak incelemeler yapılmıştır. Söz konusu çalışmaların büyük kısmı 1930 ile 1950 yılları arası yapılmıştır.³³

Özellikler teorisine göre; liderin temel belirleyicisi, onun sahip olduğu özellikleridir.³⁴ Özellikler teorisinde; aşağıdaki tabloda örnek olarak verilen özellikler üzerine durulmuştur:

Tablo 7: Özellikler Teorisine Göre Liderin Sahip Olduğu Özellikler³⁵

Kişisel Özellikler	Fiziksel Özellikler	Yetenekler
Dürüstlük Samimiyet Doğruluk Açık sözlülük Özgüven Kararlılık	Yaş Boy Cinsiyet İrk Yakışıklılık	Güzel konuşabilme Zeka Bilgi İnsiyatif sahibi olma Duygusal olgunluk

Lider kişi özelliklerini üç grupta inceleyen Özellikler Teorisi lider kişinin; kişisel, fiziksel ve yeteneklerine bağlı özellikleri ile astlarından ayrılacağını varsaymaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucu, liderlik özelliklerine sahip olmayıp lider olanlar ve bu özellikleri taşıyan ama lider olamayanlar da bulunmaktadır. Bu durum özellikler teorisine uyum sağlamamaktadır. Bu sonuçlar, liderlik çalışmalarının başka açıdan ve başka değişkenlere de bakılmasına yol açmıştır. Bu yüzden araştırmacılar dikkatlerini tek bir lider üzerine değil, liderliğe konu olan grup yapısına ve işleyişine toplamışlardır. Böylece Davranışsal Teori ortaya çıkmıştır.³⁶

³³ Faruk Şahin, “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 2012, s.145, (çevrimiçi) <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php>, 27.05.2023.

³⁴ Merve Kösele, **Karizmatik Liderlik Davranışlarının Kadın Ve Erkek İş Gücü Açısından Karşılaştırılması: Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, TC Kocaeli Üniversitesi, 2018, s.10.

³⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 2010, İstanbul, Beta Basım, 12. bs, s.576.

³⁶ Tamer Koçel, **a.g.e.**, 575-577 ss.

1.4.2. Davranışsal Teori

Liderin; etkin özelliklerini saptamak amaçlı çalışmalarını yürüten bilim insanları, zor koşullara rağmen grubunu başarıya sürükleyen liderin ayırt edici ve efektif davranışlarına dikkatini yoğunlaştırmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu, liderlerin ayırt edici davranışlarının sistematik eğitimler yardımıyla geliştirilebileceği fikrine varılmıştır. Böylece araştırmacıların odak noktası liderin özelliklerinden çok davranışları olmuştur.³⁷

Davranışsal Teoride, liderin sahip olduğu özelliklere değil, liderin ne yaptığına ve nasıl davrandığına bakılmaktadır. Bu teoriyi Özellikler Teorisinden ayıran en önemli fark kişilerin lider olmak için eğitilebilmeleridir. Bu teoriyi temsil eden çalışmalar:

- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları,
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları,
- Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı Matrisi,
- McGregor'un X ve Y Teorileri
- Likert'in Sistem 4 Modelidir.

Davranışsal Teoriyi her yönü ile anlamak için çalışmalara değinmek gerekmektedir. Her çalışmanın katılımcıları ve yapılan analiz yöntemi farklılıkları, teoriye katkı sağlamıştır.

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları; 1945 yılında başlamış olup davranışsal teorinin gelişmesine önemli katkı sağlamıştır. Çalışmaya çok sayıda askeri ve sivil yönetici katılmış, sergiledikleri davranışları gösteren dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulmuştur. Daha sonra da bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak iki genel liderlik tarzı bulunmuştur; Bunlar:

³⁷Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Yayınları, 2017, 4.bsk, s.388.

Kişiyi dikkate alan (insana yönelmiş) lider tipi – Liderin, izleyicilerine gösterdiği ilgi ve verdiği değer ile ilgili liderlik tarzı oluşturdukları görülmüştür. Bu tip liderler; takipçileri üzerinde güven duygusu ve saygı uyandırmaktadır. Ayrıca lider kişi, takipçilerine dostça davranır ve onların ihtiyaç ve isteklerine yakından ilgi göstermektedir. Kişiyi dikkate alan liderlik tipinde; astlarıyla sıcak ilişki kuran, kararlarda görüşlerini önemseyen ve astlarının sorunlarıyla yakından ilgilenen bir liderlik tarzı tanımlanmıştır.³⁸

İnisiyatif (işe ağırlık veren) lider tipi – Liderin belirlenen hedefe ulaşılması için elindeki kaynakları ve insan gücünü etkili bir şekilde kullanmasıyla bağlantılıdır. Bu tip lider için en önemlisi, işin tamamlanmasıdır. İşe ağırlık veren liderin yoğunlaştığı görevler; grup takımlarını organize etme, plan ve strateji belirleme, kaynakları verimli şekilde kullanma, denetleme ve kontrol olarak sıralanmaktadır.³⁹

Tablo 8: Ohio State Üniversitesi Çalışmasında Belirtilen Liderlik Tarzları⁴⁰

Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzları	İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzları
Dostça davranma Astlarla danışma Astlara itibar etme Astlarla iletişim kurma Astların isteklerini temsil etme Destek verme	Planlama Koordine etme Yönetme Problem çözme Astların rollerini belirleme Astlara baskı uygulama

Ohio State Üniversitesi Çalışmalarının en önemli bulguları şunlardır:⁴¹

- 1) Lider kişinin, kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.
- 2) Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça çalışanların performansları artmaktadır.

³⁸ Hüseyin YILMAZ, **Güçlendirici Liderlik**, 2011, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1.bsk, s.46.

³⁹ **A.e.**

⁴⁰ Tugay YAZGAN, **Stratejik Yönetim**, İzmir, 2011, Etki Matbaacılık, ss.67.

⁴¹ Tamer Koçel, **a.g.e.**, 578 s.

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalar, Ohio State Üniversitesindeki çalışmalara benzer olarak liderin davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. 1947 yılı civarında Rensis Likert'in yönetiminde Michigan Üniversitesinde davranışsal liderlik teorisine uygun olarak yapılan bir çalışmadır. Araştırmanın temel amacı, etkili ve etkili olmayan liderlerin davranışları arasındaki farkları ortaya koymaktır ve kullanılan kriterler verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, maliyet, şikayetler, motivasyon vs. olmuştur.⁴²

Michigan Üniversitesinde davranışsal liderlik teorisinde; kişiye yönelik ve işe yönelik lider tarzları bulunmuştur. Birinci gruba ait liderler takipçilerin güvenini kazanmaya, ihtiyaçlarına saygı göstermeye ve fikirlerini değerlendirmeye ve onların kişisel sorunların çözümüne özen gösterirler. Göreve odaklanan liderler ise astlarına değer vermeden onları kolayca değiştirilebilen bir kaynak olarak görmektedirler. En etkili liderin yüksek performanslı ve astlarının ihtiyaçlarına ilgi gösteren ve öncelik veren lider olduğu saptanmıştır. Yani, kişiye yönelik liderlik davranışlarının daha etkin olduğu sonuca varılmıştır.⁴³

İşe yönelik liderler, grup üyelerinin disiplin kurallarına, belirlenen ilke ve yöntemlere uyup uymadıklarını kontrol eden, cezalandırma sistemine sıkça başvuran liderler olduğu sonucuna varılmıştır. Bu lider tipleri; gücü daha çok mevkiye dayanan ve gücünü yine resmi otoritesinden alan davranış göstermektedirler. Kişiye yönelik liderler ise; izleyicilerine önem vermektedir, onlara yetki devrederek onların gelişimini sağlamaktadır ve takipçileri ile arkadaşça ilişki kurmaktadır.⁴⁴

⁴² Victor H. Vroom ve Arthur G. Jago, "The Role of the Situation in Leadership", American Psychologist, 62(1), 2007, s.17-24, (çevrimiçi) https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Vroom_Jago_2007_The_role_of_the_situation_in_leadership.pdf, 20.05.2023.

⁴³ Marjan Bojadziev vd., "Leadership Styles In Companies From Republic Of Macedonia", Economic Development, (3), 2015, s.211-222, (çevrimiçi) https://www.academia.edu/29463997/Leadership_Styles_in_Companies_from_Republic_of_Macedonia, 27.05.2023.

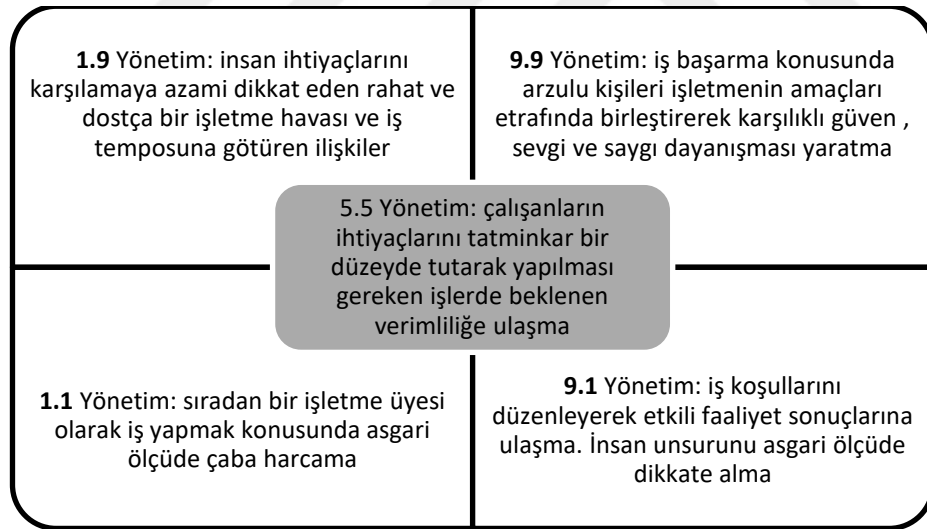
⁴⁴ Kenan Mehmet Ekici, **Vizyoner Liderlik**, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları, 2006, s. 89.

1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Teksas Üniversitesinden Robert Blake ve Jane Mouton tarafından gerçekleştirilen liderlik çalışmasının kaynağı; Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalar olmuştur. Yönetim Tarzı Matrisi liderin davranışlarını açıklamak için geliştirilmiştir.⁴⁵

Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen modelde; liderlerin davranışlarında hangi faktörlere ağırlık verdikleri saptanarak iki gruba ayrılmıştır. Bunlar; üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkiye yönelik olma şeklinde belirtilmiştir. Her boyut faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Elde edilen matriks aşağıda gösterilmiştir:

Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi⁴⁶



Blake ve Mouton YönetimMatrksinde; lider tipleri çok kolay belirlenebilmektedir. Örneğin; 9.1 tipi lider üretim ve işe önem verir fakat kişileri önemsemez, aksine 1.9 tipi lider ise astların memnuniyetini birinci sırada, üretimi ise ikinci sırada bırakmaktadır. 5.5 tipi liderler hem üretim hem de kişilere eşit düzeyde

⁴⁵ M. Şerif Şimşek vd, **a.g.e.**, s.164.

⁴⁶ Tugay YAZGAN, **Stratejik Yönetim**, İzmir, 2011, Etki Matbaacılık, ss.69.

önem vermektedir. Bu model sayesinde bir liderin sergilediği davranışlarını analiz etmek mümkün olmaktadır. Liderin zayıf ve güçlü taraflarını görülebilir ve liderlerin zayıf olduğu konuda kendilerini geliştirebilmektedir.⁴⁷

1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor'un X ve Y teorisinin temeli, liderin davranışlarına dayanmaktadır. Bu kurama göre liderler X ve Y şeklinde iki gruba ayrılmıştır. X grubuna giren liderler otokratik, Y grubuna girenler ise demokratik ve katılımcı liderlerdir.⁴⁸ Douglas McGregor "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabında yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörün, liderlerin takipçilerinin davranışlarına olan yaklaşımıdır. İlk defa 1957'de yayınlanan bu yaklaşıma göre takipçiler hakkında liderin varsayımları birbirine zıt olan iki grupta toplanabilir. Bunlar;⁴⁹

X Teorisi:

- Genelde insanlar çalışmayı sevmez ve çalışmaktan kaçınır.
- Genelde insanlar sorumluluk almaktan kaçınır ve kendi güvencesini ön planda tutar.
- Bu varsayımlardan yola çıkarak insanları çalıştırmak için zorlamalı, sürekli kontrol etmeli ve cezalandırmalıdır.

Y Teorisi:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi tembel doğmaz, yaşadığı tecrübeleri sayesinde tembel olur.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her bireyin potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi kendini geliştirir ve sorumluluk almayı da öğrenir.

⁴⁷Tamer Koçel, **a.g.e** s.580-581.

⁴⁸ Levent Deniz ve Tulya Hasaıçebioğlu, "Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması", M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, (17), 2003, s.55, (çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2175>, 27.05.2023.

⁴⁹ Tugay YAZGAN, **a.g.e**, ss.69-70.

- Bu varsayımlardan yola çıkarak lider, astları için uygun şartları ve uygun ortam sağlayarak onların gelişmelerine yol açmalıdır.

McGregor'dan önce, liderlik hakkında yazılanların odak noktası “Büyük İnsanların” nitelikleri ve özellikleriydi ve umut ediliyordu ki, eğer bu nitelikler belirlenebilirse taklitte edilebilirlerdi. McGregor, liderlikte dahil olmak üzere diğer değişkenlerin olduğunu savundu; bunları, takipçilerin tutumları ve ihtiyaçları, organizasyonun doğası ve yapısı, sosyal, ekonomik ve siyasi çevre olarak açıklamıştır. McGregor'a göre, liderlik bireyin mülkiyeti değildi, ancak bu değişkenler arasındaki karmaşık bir ilişkiydi. O, liderin yalnızca liderlik özelliklerinden ziyade liderin karşılaştığı takipçiler ve durumlar arasındaki ilişki hakkında olduğunu savunan ilk kişilerden biri olmuştur.⁵⁰

1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesinde, liderlerin davranışları üzerine yaptığı araştırmalar da geliştirdiği “Sistem 4 Modeli”nde lider davranışları dört grupta toplanmıştır (Sistem 1'den Sistem 4'e kadar). Likert ve arkadaşlarının görüşüne göre, işletmenin en önemli kaynağı sermaye ve insan gücünden oluşmaktadır. Likert, modelin geliştirilmesinde 200'den fazla örgüt yöneticisi üzerine yapılan anket çalışması uygulamıştır. Farklı özelliklere sahip örgütlerin performans özellikleri üzerine yapılan ampirik araştırma sonuçlarına göre oluşturulan modelde⁵¹ Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olan grupların verimliliğinin yüksek, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında olan grupların verimliliğinin ise düşük olduğu saptanmıştır. Bu dört grup Tablo 9'da gösterilmiştir.⁵²

⁵⁰ Douglas McGregor, "Theory X and theory Y", Organization theory, 1960, s. 358-374. Aktaran: Thinker 026, CMİ, “Douglas McGregor: Theory X and Theory Y.” (Çevrimiçi): https://static1.squarespace.com/static/60bddec1a93337235ecfdbcf/t/6205165bca24ea4adc4943df/1644500572175/McGregor_Thinker.pdf, 04.06.2023.

⁵¹ İsmail Bakan ve Yakup Bulut, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması”, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (31), Ekim 2004, s.157, (çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/5383>, 25.05.2023.

⁵² Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 582.

Tablo 9: Likert'in Sistem 4 Modeli⁵³

Liderlik değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
• Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi-Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
• Astların algıladığı serbesti	Astlar, iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler
• Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

1.4.3. Durumsallık Teorisi

Davranışsal teori, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış göstereceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda işe yönelik, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın daha etkili olabileceğini söylememiştir. Durumsallık yaklaşımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzları da gerektirdiğini savunmaktadır. Yani;

⁵³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 2010, Beta Basım, 12. bs, s.582.

durum, liderin davranışını belirler.⁵⁴ Durumsallık teorileri yönünde yapılan çalışmalar arasında:⁵⁵

- Friedler'in Durumsallık Teorisi,
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi,
- House'un Yol-Amaç Teorisi ve
- Vroom & Yetton'un Karar Verme Modeli bulunmaktadır.

1.4.3.1. Friedler'in Etkin Liderlik Modeli

İlk Durumsallık Teorisi Fred Friedler tarafından geliştirilmiştir. Çalışmasında Friedler üç değişkeni ele almıştır.⁵⁶

- 1- Lider ile astları arasındaki ilişkiler (İYİ ya da ZAYIF)
- 2- Başarılacak işin niteliği (rutin, çok beceri istemeyen ve daha önce yapılmış ve belli olan işleri PLANLANMIŞ, oysa karmaşık, beceri ve yetenek isteyen, nasıl başarılacağı hakkında net bilgi olmayan işleri ise PLANLANMAYAN olarak belirlemiş)
- 3- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi (yani ödüllendirme veya cezalandırma, terfi etme, işten kovma gibi yetkileri AZ veya FAZLA olarak ayırmıştır).

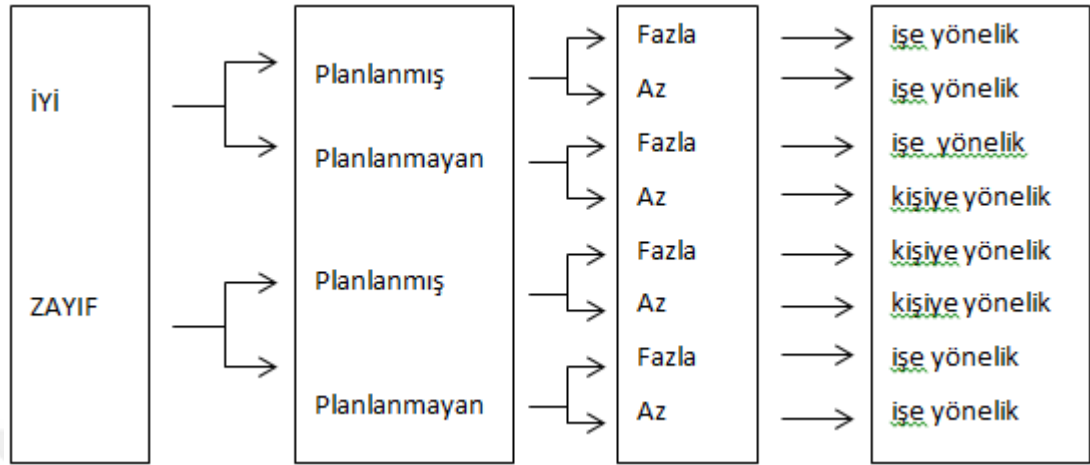
Böylece aşağıdaki modeli geliştirmiştir:

⁵⁴ Tanıl Kılınc, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameleler Yaklaşımı", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. C.24, Nisan, 1995, s.61, (çevrimiçi) <https://silo.tips/download/durumsal-liderlik-anlayisinda-gelmeler-lderle-kameler-yaklaimi-substitutes-for-lead>, 10.12.2022.

⁵⁵Otaroghene Peretomode, "Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?", IOSR Journal of Business and Management, (4)3, 2012, s.13-17, (çevrimiçi) <https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol4-issue3/C0431317.pdf>, 20.05.2023.

⁵⁶ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.585-587.

Şekil 2: Friedler'in Etkin Liderlik Modeli⁵⁷



Friedler'in Etkin liderlik modelinde; en olumlu ve en olumsuz durumlarda neden işe yönelik bir davranış sergilenmesi gerektiği konusunda varsayım oluşturulmuştur. Friedler'in açıklamasına göre, olumlu ortamda astlar zaten lider ile iyi ilişkidedir ve sadece ondan talimatları beklemektedirler. En olumsuz ortamda ise lider astlarıyla ilişkileri düzeltmek çabası peşine düşerse belirlenen işi sonuçlandıramaz, bu yüzden doğrudan işe yönelmesi gerekmektedir şeklinde tespitte bulunmuştur.⁵⁸

1.4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard, Blake ve Mouton'un durumsal liderlik kuramına ilişkin çalışmasından esinlenerek, bu modeli geliştirmişlerdir.⁵⁹ Bu modele göre, yetenek, eğitim ve kendine güven düzeyi düşük olan astlar, yüksek olanlara göre, liderlerinden daha farklı davranış görmek isteyeceklerdir. Bu modelde lider, olgun olmayan astlara göreve yönelik davranışları göstermeli, ancak olgunluk seviyesi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergilemelidir. Olgunluk yüksek düzeye ulaştığında; lider, astlara işin yapılma süreci ile ilgili danışarak onları da karar verme sürecine dahil edecektir, yüksek ilişki düşük görev davranışı gösterecektir. Olgunluk en üst düzeyde olduğunda ise, lider düşük ilişki ve

⁵⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 2010, Beta Basım, 12. bs, s. 587.

⁵⁸ **A.e.**, s.588.

⁵⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 1998, İstanbul, Beta Yayınevi, 3.bsk, s.380.

düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini astlarına bırakarak “personel güçlendirme” yöntemine başvuracaktır.⁶⁰

Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi, önemli bir sorunu vurgulamaktadır. Lider, astlarının yeteneklerini olduklarından daha yetersiz görerek onlara sürekli talimat verme ve yönlendirmeye yoğunlaşabilmektedir. Oysa astların gelişmelerine önem verildiği zaman grup performansında artış beklenebilmektedir.⁶¹

1.4.3.3. House’un Yol – Amaç Teorisi

House’un Yol-Amaç Teorisi; Robert House ve öğrencileri tarafından geliştirilmiş ve güdülenme teorilerinden biri olan Vroom’un beklenti teorisine dayanmaktadır. Bu teoride, tayin edilmiş yönetici ile astlarının günlük çalışma hayatı analiz edilerek; yöneticinin, astların motivasyonu ve memnuniyetini ne şekilde etkilediğini ölçülmüştür. Teoriye göre takipçi kişiye motivasyon veren iki unsur vardır: kişinin inancı, yapacağı bir işten beklediği bir sonuç (bekleyiş) ve bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değerdir. Liderin en önemli amacı, takipçileri için önemli sayılacak amaçları belirlemek ve onları bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.⁶²

Lider hem iş tatmini ve motivasyonu sağlayabilmekte hem de performansı etkileyebilmektedir. Ancak bu teori, liderin farklı durumlarda farklı davranış göstererek daha etkin olacağını savunmaktadır. Yol-Amaç kuramına göre liderin güdülenmesinden ziyade, takipçilerin güdülenmesi daha önemlidir.⁶³

Yol-Amaç Teorisinde dört liderlik tarzı belirlenmiştir:⁶⁴

- 1- *Destekleyici liderlik*: Lider, astların kişisel isteklerine önem verir, dostça yaklaşır ve sürekli takım ruhu yaratmaya çalışır.

⁶⁰ Tugay Yazgan, **a.g.e.**, s. 74.

⁶¹ Mustafa Aydın, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, 1998, Ankara, Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık, 3.bsk, s. 237.

⁶² Robert J. House, “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy And A Reformulated Theory”, *Leadership Quarterly*, 7(3), 1996, s.323-352, (çevrimiçi) <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/674.pdf>, 20.05.2023.

⁶³ Oğuz Toklu, **Tenis Antrenörlerinde Liderlik Özellikleri Ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, TC Selçuk Üniversitesi, 2010, s.31.

⁶⁴ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.588-590.

- 2- *Yönlendirici (Otoriter) liderlik*: Lider, astlarına ne yapmaları gerektiğini söyler, onları yönlendirir, kural ve yönetmeliklere önem verir ve performans odaklıdır.
- 3- *Başarı odaklı liderlik*: Lider, astlarına başarmaları için açık ve kesin hedef koyar ve başaracaklarına inanır.
- 4- *Katılımcı liderlik*: Lider, kararları alırken astlarına danışır ve onların da karar verme sürecine katılmalarını sağlar.

House'un Yol-Amaç Teorisinde; her farklı durum farklı tip liderlik gerektirmektedir. Liderin amacı, ekibi için en önemli amacı bulmak ve bu amaç doğrultusunda onları motive etmektir. Astları teşviklendirerek ve güdüleyerek daha üstün performans elde edilebilmektedir.⁶⁵

House'un Yol-Amaç Teorisine göre lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre uygun davranışı seçmelidir.⁶⁶

1.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Vroom ve Yetton Modeline göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Etkili bir liderlik tarzı etkili karar verme demektir. Bu modelde beş ayrı karar verme tarzı ortaya konulmuştur. "Durum" göz önünde bulundurularak alınan kararlar, sonucu da verimli hale getirmektedir. Bu karar verme tarzları:⁶⁷

- 1- Lider, sahip olduğu bilgilere dayanarak problemi çözmekte ya da karar vermektedir.
- 2- Lider, gerekli bilgileri astlardan alır ve problemi kendisi çözmekte ya da karar vermektedir.
- 3- Lider, astlarıyla bireysel olarak danışır, fikir ve düşüncelerini dinler ve sonra karar vermektedir.

⁶⁵Fatma Kırkayak, "Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri(Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, 2019, s.18.

⁶⁶Gary Yukl, *Leadership İn Organizations*, 2010, Upper Saddle River, NJ, Pearson, s.335.

⁶⁷Tugay Yazgan, a.g.e., s.76.

- 4- Lider, problemi astlarıyla grup halinde toplanarak tartışır ve onların görüş ve fikirlerini alarak karar vermektedir.
- 5- Lider, problemi astlarıyla grup ortamında tartışmakta ve grubun oy birliği ile karar alınmaktadır.

1.4.4. Yeni/Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusunda süreç ilerledikçe değişen liderlik akımlarında; öncelikle liderin özellikleri incelenmiştir. Liderlik teorisi olarak gelişen Özellik Teorisi; liderlik üzerine yapılan araştırmalarda 1940’larda önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmalarda, doğuştan gelen zeka, dil yeteneği ve görünüm gibi özelliklerin liderlik için vazgeçilmez olduğu düşünülmüştür. 1940’ların sonundan 1960’lara kadar davranışsal görüş egemen olmuş ve liderliğin bir kişinin davranışıyla birlikte gelen bir ayrıcalık olduğu savunulmuştur.⁶⁸

1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları araştırmalarında liderlik için yeni bir tanım ve sınıflandırma biçimi gerektiğini anlamışlardır. Böylece geleneksel liderlik davranış biçimlerine ilişkin; etkileşimci liderlik ve geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Dönüşümcü liderlik kavramları ortaya çıkmıştır.⁶⁹

Globalleşen dünyada artan rekabet liderlik bakımından beklentileri de değiştirmiştir. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları; Postmodern Kuramlar adı ile de anılmaktadır. Günümüzde ele alınan Çağdaş Yaklaşımlarını; Karizmatik Liderlik Kuramı, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Kuramı, Etkileşimci Liderlik Kuramı, Vizyoner Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı olarak ele almak mümkündür.⁷⁰ Stratejik Liderlik, Hizmetkar Liderlik ve Androjen Liderlik gündeme gelmiş diğer çağdaş liderlik yaklaşımlarıdır.

⁶⁸ Özlem Işık, **a.g.e.**

⁶⁹ Gülay Budak, **a.g.e.**, s.153.

⁷⁰ Abdullah Yeşil, “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3), 2016.

Aşağıda yeni/çağdaş liderlik yaklaşımları açıklanmaya çalışılacaktır. Özellikle; liderliğin incelendiği çalışmalar sonucu bu liderlik kuramlarının cinsiyet ile liderliğin ilişkisinde farklı sonuçlara ulaştığı görülecektir.

1.4.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzı, liderlerin astlarını belirlenen görev tanımları ile motive etme ve astların amaçlara ulaşmadaki gayretlerine göre ödüllendirme yaklaşımıdır.⁷¹

Etkileşimci liderlik anlayışında; lider ile astları arasında gelişen ilişki hem birey hem örgüt faktörlerinin olumlu gelişimi söz konusudur.⁷²

Etkileşimci liderin davranışları dört farklı boyutta gruplandırılmıştır. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik boyutlarıdır. Koşullu ödüllendirmede lider: maddi ve manevi ödül ile motivasyonu artırmaya yönelmektedir. Bu yaklaşımda liderin koyduğu hedefin yukarısında çıkma söz konusu olmadığı için eleştirilmektedir. Fakat olumlu ödüllendirmenin firmalarda performans artışı gösterdiği tespit edilmiştir. Aktif istisnalarla yönetim liderlik tarzı, rutin ve standart işlerin yapıldığı ortamlarda kullanılabilir. Lider şartları belirler ve çalışanlara performanslarına göre maddi veya manevi ödül verir. Liderin esas amacı, personelin gelişmesi değil, hataların oluşmamasıdır. İş akışı sırasında lider sık sık elemanlarıyla iletişim kurar ve aktif bir geribildirim sağlanmasına özen gösterir. Lider pasif istisnalarla yönetim tarzı belirlediği zaman; astlar verilen görevlerini yerine getirirler ve olası ufak sorunları kendileri çözmeye çalışırlar. Ancak hedefe ulaşamama gibi önemli problemler ortaya çıktığı durumlarda lider devreye girmektedir. Bu tarz yönetim tarzını benimseyen örgütlerde üst pozisyondaki yöneticiler sadece stratejik kararlar alımında katkıda bulunmaktadırlar. Kaçınmacı liderlikte ise lider karar almadan

⁷¹ Eren Sancar, **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2021, s.24.

⁷² Murat Şengöz, “Çalışanların Algılanan Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşim Algısının Ara Değişken Rolünün Araştırılması”, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), Eylül 2019, s.423-456.

kaçınmaktadır.⁷³ Takipçiler kendi haline bırakılır ve genellikle bu tarz davranışlar liderlik özelliklerine sahip olmayan atanmış olan yöneticilerde görülmektedir. Lider astları ile bir takas veya anlaşma imzalamaz ve özellikle karar vermekten kaçınır. Ayrıca sergilediği davranışları liderlik davranışlarından uzaktır.⁷⁴

1.4.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider, izleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren; değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütleri üstün performans düzeylerine ulaştıran kişidir. Bunun için liderin bir vizyona sahip olması ve bu vizyona izleyicilerini de inandırması gerekmektedir. Böylece dönüşümcü lider, izleyicilerine bir hayal, yani vizyon göstererek onları bu vizyona katılmaya teşvik etmektedir. Dönüşümcü lider, astların becerilerini geliştirmek ve başarılarını arttırmak için onlara sorumluluk vermektedir.⁷⁵

Dönüşümcü liderlerin astlarına önem vererek onların yeteneklerini geliştirebilmeleri için fırsat sağlamaktadır. Bubağlamda sözü edilen liderler belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanları cesaretlendiren, inisiyatif almaları için teşvik eden liderlerdir. Dönüşümcü liderliğin dört temel boyutu öne sürülmüştür: idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir.⁷⁶

Dönüşümcü liderlerin temel boyutlarından idealleştirilmiş etkinin iki bakış açısı vardır. Bunlardan biri liderin davranışları, diğeri ise, izleyenler tarafından lidere atfedilen özelliklerdir. Yüksek düzeyde mükemmelleştirilen liderler risk almaya eğilimlidir. Bu liderler takipçilerinin duygu ve düşüncelerine önem verir ve onlara ahlaklı davranır. Dönüşümcü liderlerin tutum ve davranışları astlara örnek olmaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanların hislerine dikkat ederek, onları motive

⁷³Müfide Şule Eren, Özlem Çakır Titizoğlu, “Dönüşümcü ve Etkilşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri” Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), Nisan 2014.

⁷⁴Veysel Okçu, **Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, (Ed: İsmail BAKAN), Ankara, 2008, Gazi Kitabevi, s.447.

⁷⁵Bekele Shibu, “Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader”, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 3(5), 11.09.2011, s.687, (çevrimiçi) <https://journal-archieves8.webs.com/686-697.pdf>, 15.12.2022.

⁷⁶Çetin Bektaş, “Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler”, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 2016, s.46, (çevrimiçi): <http://tulipleader.net/Content/Dosyalar/9.pdf>, 10.12.2022.

etmekte ve örgüt hedefleri doğrultusunda kolaylıkla yönlendirebilmektedirler. Dönüşümcü lider takım arkadaşlarının fikirlerine değer vermektedir. Böylece çevresindekiler yeniliklere karşı istekli ve açık olmaktadır. Dönüşümcü lider, astları yakından izleyerek, onların bireysel beklentilerini önemseyerek, beklentilerin gerçekleşmesi doğrultusunda hareket etmeye çalışmaktadır. Böylece çalışanlar arasında “bizden biri” olarak anılmaktadır. Bu tür liderler takipçilerinin yüksek düzeyde çaba ve üstün performans göstermelerini sağlamaktadırlar.⁷⁷

Dönüşümcü liderlik, değişim dönemlerine ayak uydurabilmek için uygun bir liderlik türüdür. Bu tip lider, astlarına değişim ile nasıl başa çıkabileceklerine dair yol gösterir ve onların değişim sırasındaki bağlılıklarını, gelişmelerini ve güçlenmelerini kolaylaştırmaktadır. Dönüşümcü liderler; rol model görülerek, ortak bir vizyona sürükler, ilham ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Astları da ona karşı saygı duyarlar, yeni yaklaşım ve fikirler üretmek için teşvik edilmektedir. Dönüşümcü lider ile çalışanları arasında kaliteli ilişkiler olduğu ileri sürülmektedir, çünkü lider astlarının ihtiyaç, beklenti ve değerlerine anlayış ve duyarlılık göstermektedir.⁷⁸

Dönüşümcü liderlik ile daha düşük işgücü devir oranı, daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Ancak hem etkileşimci hem de dönüşümcü lider özelliklerine sahip olan yöneticiler daha başarılı olmaktadır.⁷⁹

1.4.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik modelinde, takipçilerin liderlerinin davranışlarını algılamalarına dayalı bir nitelik olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler, kendilerinin ve misyonlarının olağanüstü olduğu izlenimini uyandırır. Bireyler,

⁷⁷Serkan Öter, M. Serdar Ayan, “Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ile Çalışanların Gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi**, Özel Sayı; s.79-107.

⁷⁸ Canan Salık Şenadım, **Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Firmada Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2019, s.45.

⁷⁹ Gülay Budak, **a.g.e.**, s. 155.

sadece liderin resmi otoritesi nedeniyle değil, aynı zamanda liderin olağanüstü karakterine ilişkin olarak bu tür liderleri takip etmeyi seçerler.⁸⁰

Karizmatik liderlik tarzı, takipçilerinin değerlerini ve önceliklerini önemseyerek onları beklentilerinin ötesinde performans göstermeleri için motive etmektedir. Bu tür liderlik tarzı, takipçilerin benlik kavramını etkiler, onları örgütün misyonu ve hedefleri ile özdeşleştirir. Karizmatik lider takipçilerinin örgüte dahil olma, bütünlük ve bağlılık duygularını geliştirir. Bu nedenle, liderin karizmatik özellikleri sayesinde takipçilerin performans düzeyi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenmektedir.⁸¹

Yaygın olarak kabul gören tanıma göre; karizmatik liderlik, takipçilerine vizyon katarak örgüte ve kendilerine bağlı hedeflerin gerçekleşmesinde gayret etmelerini sağlayan ve amaca ulaşıldığında başarıyı hissetmelerini sağlayan liderlik türüdür.⁸² Bu tanımda karizmatik liderin takipçilerini kendine bağlı gelişimine ve başarıyı birlikte sahiplenmenin olduğu görülmektedir.

Karizma kavramı ile liderlik olgusunu harmanlayan kişilerden ilki Max Weber'dir. Ona göre karizmatik lider; özgüveni yüksek, iletişimi güçlü, etik, vizyon sahibi, belirlediği hedefler doğrultusunda insanları kolaylıkla ikna eden liderdir. Bu tip lider, sorumluluktan korkmaz, idealist, girişimci, cesur ve mücadelecidir. Karizmatik liderler çalışanları yüksek düzeyde motive etmektedirler.⁸³

Karizmatik liderin sahip olduğu özellikler şu şekildedir:⁸⁴

- Üstün yeteneklere sahip, kendine güveni yüksek,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,

⁸⁰ Lavinia Cicero, "Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification", International Journal of Psychology, 2007, çevrimiçi: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207590701248495>, 10.12.2022.

⁸¹ Lavinia Cicero, a.e.

⁸² Murat Akçakaya, **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, 2010, Ankara, Adalet Yayınevi, s.240.

⁸³ Ayşe Çiğdem Kirel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlik Dönüşümsel Liderliğe", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 2001, s.45., (çevrimiçi) <https://easiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/525/153742.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 10.12.2022.

⁸⁴ Doğan Uzun, **Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, 2016, s.12.

- İnançlarının doğruluğuna insanları ikna eden,
- Riskten korkmama,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyetleri göze alma,
- Takipçilerin gereksinimlerine önem verme,
- Krizde radikal çözümler üretebilme,
- Yeteneklerinin süreklilik olmasıdır.

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analizlerden birini Jay Conger ve Rabindra Kanungo gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, karizmatik liderlerin geleneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen bireyler oldukları, statükoyu korumaktan ziyade yenilikler peşinde oldukları doğrultusunda bulgular elde edilmiştir.⁸⁵

Karizmatik liderliğin bazı durumlarda olumsuz bir etkisi de görülmektedir. Gücünü uzun süre kullanarak üstün başarılar elde etmesi ve kendini sınırlayacak bir engelin olmaması gibi durumlarda karizmatik lider aşırı özgüven, başkaları küçümseme ve kendini yüceltme gibi kibirli davranışlar gösterebilmektedir.⁸⁶

1.4.4.4. Stratejik Liderlik

Hızlı değişen piyasa ortamında strateji geliştiren ve uygulayabilen liderlerin önemi artmıştır. Stratejik lider, gerekli durumlarda stratejik değişimlere hazırlıklı olma, başkalarını değişiklikler yapması için yetkilendirme, esneklik sağlama, vizyon sahibi olma ve tahmin edebilme kabiliyetine sahip olan bireydir. Bu bağlamda stratejik liderlik, organizasyon ve çevresinin geleceğini öngörerek gerekli stratejik yönetimi geliştirerek, bu doğrultuda çalışanları güçlendirmek, onları işletme vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamındaki değişimlere ayak uydurabilmektir.⁸⁷

⁸⁵ Gizem Uzun, **a.g.e.**, s.20.

⁸⁶ Çetin Bektaş, **a.g.e.**, s.48.

⁸⁷ Müslüme Akyüz, "Stratejik Liderlik", Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, c.1,s.1, 31.03.2018, s.54, (çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/451154>, 10.12.2022.

Etkili stratejik liderlikte, stratejik düşünme ve önemli karar verme sorumluluğu genelde işletmenin en üst yöneticilerine aittir. Özellikle CEO olarak adlandırılan üst düzey yöneticiler, stratejik kararlar alır ve uzun vadeli örgütsel başarıyı amaçlar. Bu bakış açısına göre, üst düzey yöneticiler ve üst yönetim ekibi, işletme için önemli bir stratejik kaynağını oluşturmaktadırlar.⁸⁸ Bu bağlamda stratejik liderin; stratejik karar verme, iletişim kurma, astlara yol gösterme, risk ve sorumluluk alma, çalışanlarını tanıma, işletmenin güçlü ve zayıf taraflarını, iç ve dış ortamdaki olası tehdit ve fırsatları iyi analiz etme gibi özelliklere de sahip olması gerekmektedir.⁸⁹

Stratejik liderliğin özellikleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Şekil 3: Stratejik Liderlik Özellikleri⁹⁰



2015 yılında İngiltere'deki PwC firması, Harthill Consulting'den David Rooke ve Boston Üniversitesinden William Torbert'in geliştirdikleri bir araştırma metodolojisi kullanılarak, 6000 üst düzey yönetici üzerinde stratejik liderliğin

⁸⁸ James Redmond, "Strategy And The Importance Of Strategic Leadership", CPA Ireland, çevrimiçi: <https://www.cpaireland.ie/CPAIreland/media/Education-Training/Study%20Support%20Resources/P2%20Strategy%20and%20Leadership/Relevant%20Articles/cpa-article-strategy-and-leadership-final.pdf>, s.3, 01.12.2022.

⁸⁹ Çetin Bektaş, **a.g.e.**, s.49.

⁹⁰ Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, 2018, Beta Yayınevi, s.381.

yaygınlığını ölçmeye yardımcı olan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara bir dizi açık uçlu soru sorularak, liderlik davranış tercihleri ortaya çıkarılmış ve hangi lider türünün en belirgin olduğunu saptamak için analiz yapılmıştır. Ankete katılanların yalnızca %8'i stratejik lider ya da dönüşüme sürükleyen etkin kişiler olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma, stratejik liderlerin kadın olma olasılığının daha yüksek olduğunu (katılan kadınların %10'u, erkeklerin %7'si) ve stratejik liderlerin sayısının yaşla birlikte arttığını (45 yaş ve üzeri katılımcılar) göstermiştir. Bu liderler, birkaç ortak kişilik özelliğine sahip olma eğilimindedirler. Stratejik bir liderin; öfkeye yol açmadan hakim görüşe meydan okuyabilme, durumu geniş ve dar açıdan da görebilme, seçilen yolun yanlışlığı durumunda yön değiştirebilme, astlara destek verme, bağlılık kurma ve saygı duyma gibi özellikler taşıdığı belirtilmiştir.⁹¹

Stratejik liderliğin işletmeye sağladığı katkılar; stratejik yönetim, esneklik ve rekabet üstünlüğü olarak üç gruba ayrılmıştır. Bir işletmede stratejik yönetimin benimsenmesi için, öncelikli olarak üst yönetimin bu tür yaklaşıma açık olması ve stratejiyi geliştirecek sorumlu kişilerin belirlenmesi gerekmektedir. Firmanın misyon ve vizyon bileşenleri açık ve net bir şekilde geliştirilmelidir. İşletme amaçları doğrultusunda ilgili stratejiler planlı ve etkin bir şekilde uygulandığında efektif sonuçlar elde edilebilmektedir. Hızlı değişen ekonomik ortamda firmanın yeni değişimlere ayak uydurabilmesi, onu rakiplerine karşı güçlü kılarken değişen çevreye karşı da direncini arttırmaktadır. Firmalar proaktif davranarak yeni ürün, yeni pazar ya da yeni yaklaşımlar geliştirerek gelir ve pazar paylarını arttırabilmektedirler. Son olarak da, stratejik liderliğin rekabet üstünlüğü sağladığı durumlar, stratejisi çok açık ve net olan işletmelerde görülmektedir. Bir örgüt; mevcut ve potansiyel rakiplerinden herhangi biri tarafından kullanılmayan, değer yaratan bir strateji uyguladığında ve diğer firmalar aynı stratejiyi benimseyemediklerinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.⁹²

⁹¹ Jessica Leitch vd., "10 Principles of Strategic Leadership", A PwC Publication, 2016, çevrimiçi: <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Strategic-Leadership>, 01.12.2022.

⁹² Serkan Doğan, **Stratejik Liderlik Davranışının Kriz Yönetimine Etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, 2021, s.81.

1.4.4.5. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderliğin temelinde, liderin hizmet etmeye çalışan kişi olması ve bu hizmetin, liderin doğal bir özelliği olması yatmaktadır. Tipik liderlik görüşlerinde liderin amacı öncülük etmek iken, hizmetkar liderlikte birincil amaç hizmet etmektir.⁹³

Hizmetkar liderlik kavramını ilk olarak Robert K. Greenleaf (1970) kullanmıştır. Ancak lideri bir hizmetkar olarak görme konsepti muhtemelen dünyada en çok yaygın olan İslamiyet, Hristiyanlık, Yahudilik ve Budizm'den kaynaklandığı söylenebilmektedir.⁹⁴

Greenleaf'e göre, hizmetkâr liderler, toplumda daha az ayrıcalıklı olanlarla ilgilenirler ve diğerlerinin birey olarak gelişmelerine yardım etmeye çalışırlar. Hizmet ettikleri kişilerin daha sağlıklı, akıllı, özgür ve kendileri gibi lider olmalarına yardım etmek istemektedirler.⁹⁵

Hizmetkar lidere ait on özellik belirtilmektedir. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, sorumlu yöneticilik, insanların yetişmesine katkıda kararlılık, topluluk inşa etmedir.⁹⁶

Hizmetkar liderlik üzerine çalışmalar gerçekleştirmiş olan Patterson'a (2003) göre hizmetkâr lider, bir organizasyonu takipçilerine odaklanarak yönetmektedir. Takipçileri, örgütsel kaygılardan daha fazla önemsenmektedir. Hizmetkar liderler alçak gönüllü, güvenilir ve sevgi sergileyerek takipçilerini güçlendirirler. Bu tarzı benimseyen lider; vizyona sahibi ve fedakarlıkla önderlik

⁹³Kathleen Patterson, "Servant Leadership: A Theoretical Model", School of Leadership Studies, Regent University, 2003, s.2, çevrimiçi: https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/patterson_servant_leadership.pdf, 01.12.2022.

⁹⁴Fredric W. Rohm Jr. ve Bramwell Osula, "Scouting and Servant Leadership in Cross-cultural Perspective: An Exploratory Study", Journal of Virtues & Leadership, 3(1), 2013, s.33, (çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol3_iss1/3-JVL_Vol3Iss1_Rohm_Osula_jm.pdf, 10.12.2022.

⁹⁵Jeremiah Ole Koshal, "Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers", School of Leadership Studies, Regent University, 2005, s.3, çevrimiçi: https://www.academia.edu/1288829/Servant_Leadership_Theory, 01.12.2022.

⁹⁶Larry C. Spears, "Practicing Servant-Leadership", Leader To Leader, No:34, 2004, ss.2-4, (çevrimiçi) <https://apscomunicacionpublic.files.wordpress.com/2012/12/larry-spears-practicing-servant-leadership.pdf>, 11.12.2022.

eden kişilerdir.⁹⁷ Son dönemde çağdaş bir yaklaşım olarak tekrar ele alınan hizmetkar liderlik yeni liderlik kuramları arasında anlatılmaktadır.

1.4.4.6. Karanlık Liderlik

Daha önce açıklanan liderlik türlerinin aksine karanlık liderlik tarzı, liderin olumsuz davranışlarından doğan bir liderlik türüdür. Karanlık liderlik; bir örgütün hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini kullanarak astlarının istekli çalışma güdüsünü, refahını ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyen, örgütün meşru menfaatlerini zedeleyen bir liderin istikrarlı olarak sergilediği davranışlarıdır. Lider, aşırı derecede statü, güç, başarı elde etme güdüsü peşinde koşmakta, etik dışı ve hatalı davranışlar ile astları olumsuz yönde etkilemektedir. Böylece lider ile astları arasındaki ilişki zayıflamaktadır.⁹⁸

Karanlık lider bıkırtıcı, samimiyetsiz ve zorbaca davranış ve tutumları göstererek belirli bir çalışan/çalışanların fizyolojik ve/veya psikolojik zarar görmelerine neden olabilmektedir.⁹⁹

Karanlık liderliğin ortaya çıkmasının nedenlerinden biri, liderin kişiliğidir. Bireyin karanlık kişilik özellikleri onun davranış ve tutumlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer bir neden de, liderden hep başarılı sonuç beklentisidir. Oysa onun ilgili çalışmasında ne kadar çaba sarf ettiğine bakılmamakta ve başarısızlık korkusu lideri strese sokabilmektedir. Hedeften sapma, net bir amaç belirleyememe gibi durumlarda; örgütün hissedarlarını tatmin etme ve firma kazancını arttırmada zorluklar yaşadığında lider strese girerek, içinde baskıladığı ve kontrol altında tuttuğu karanlık tarafını ortaya çıkarmakta, dolayısıyla da sergilediği davranışları olumsuz yönde etkilenmektedir (davranışlarında dengesizlik, ahlaki bozukluk, duygularını kontrol edememe gibi). Ayrıca lider, davranışlarının yanlış olduğunu

⁹⁷Jeremiah Ole Koshal, a.g.e., s.3.

⁹⁸Hanifi Karaçınar, **Çalışanların Karanlık Liderlik Ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm (İşte Varolamama) Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, 2022, s.9-10.

⁹⁹Ufuk Başar, “A Multilevel Study of Relationships between Leaders’ Dark Triad and Employee Burnout: Mediating Role of Perceived Dark Leadership”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 2020, s.2408, (çevrimiçi) https://www.isarder.org/2020/vol.12_issue.3_article14.pdf, 10.12.2022.

görmemekte ve yanlış davranışları ile yüzleşmemek için olayları inkâr ederek, etik olmayan davranışlar sergilemeye başlamaktadır.¹⁰⁰

Karanlık liderliğin ortaya çıkmasında sebep olarak örgütteki işleyiş sistemi de önemli rol oynamaktadır. Efektif denetim mekanizması mevcut olmayan, kontrol etme olanakları zor olan işletmelerde lider daha rahat ve özgürce hareket ederek kendi çıkarları doğrultusunda davranabilmektedir.¹⁰¹

Karanlık liderin sergilediği davranışlar astlar üzerinde yıkıcı bir etki yaratabilir lider bu davranışlarını fark etmeyebilir. Bu davranışlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir.¹⁰²

- Çalışanlarla alay etmek ve onları aşağılamak,
- Yalan söylemek ve aldatmak,
- Yaptığı hatalardan doğan başarısızlıklar için başkaları suçlamak,
- Astlara karşı yıkıcı davranmak,
- Etraftakileri etkilemek için doğru olmayan stratejiler uygulamak,
- Astlarına ve takipçilerine karşı istismarcı olmak,
- Çalışanları statü, korku ve para ile motive etmeye çalışmak,
- Piyasadaki durumu yanlış analiz ederek gerçekçi olmayan sonuçları çıkarmak,
- Düşük iş performansı ve sapkın davranışlar sergilemektir.

Genel olarak karanlık liderliğin, işletme ve çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Karanlık liderlerin çalışan davranışları ve duyguları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar sonucunda psikolojik ve fizyolojik etki olmak üzere iki farklı boyut öne sürülmüştür. Psikolojik etkiler arasında utanma, güvensizlik, stres, motivasyon düşüşü, özgüven kaybı, korku hissi, düzensiz kaygı, umutsuzluk, kızgınlık, içe kapanıklık, mutsuzluk, dikkat dağınıklığı, yalnızlaşma, çaresizlik, yapılan işten soğuma, yabancılaşma sayılabilir. Fizyolojik etkiler ise; uykusuzluk, iştahsızlık, halsizlik, yorgunluk, baş ağrısı, ciltte kaşınma ve yara

¹⁰⁰Hanifi Karaçınar, a.g.e., s.13.

¹⁰¹A.e., s.14.

¹⁰²Cynthia Mathieu vd., “A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction”, **Personality and Individual Differences Journal**, 59, 2014, ss.83-88, (çevrimiçi): <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886913013688?via%3Dihub>, 10.12.2022.

oluşumu gibi etkililerdir. Karanlık liderin altında çalışan elemanların olumsuz davranan lidere karşı gösterdikleri tepkiler ise pasif ve aktif olarak iki gruba ayrılmıştır. Pasif tepkiler; çözüm aramak, katlanmak, işe gelmemek ya da gecikmek, işi yavaşlatmak, aile ve arkadaşlardan destek almak, tıbbi destek almak, uzak durmak, işten ayrılmaya niyetli olmak gibi tepkilerden oluşmaktadır. Aktif tepkiler ise; itaat etmemek, sorunlara konuşarak çözüm aramak, göze girmek için çaba harcamak, örgütteki üst yönetime şikayet etmek, işi bırakmak, bölüm değiştirmek, çalışma arkadaşlarını aleyhte örgütlemek gibi tepkilerden oluşmaktadır.¹⁰³

1.4.4.7. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Yaklaşımı

Burns tarafından 1978 yılında tam alan liderlik modeli geliştirilerek; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı iki tür olarak ayırım yapılmıştır. Geleneksel liderlik davranış yaklaşımlarının yanı sıra ele alınan bu iki tür daha sonra Bass ve Avolio (1994) tarafından tam serbesti taniyan liderliğin açıklanması ile üçüncü bir liderlik tarzı gelişmiştir.¹⁰⁴

Tam serbesti taniyan liderlik (laissez-faire) yaklaşımına göre örgüt tamamen bireylerin amaç belirleme, plan yapma, politikalar geliştirme serbestisi içinde bulunmalarını sağlamaktadır. Liderler uygulamada bireysel kararları kişilerin gelişimi için yararlı görmektedir. Bu liderlik yaklaşımında eğitim düzeyi önemlidir. Ayrıca iyi bir iş bölümü gerektirdiği ölçüde tam serbesti taniyan liderlik tarzı uygulanabilmektedir.¹⁰⁵

1.4.4.8. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Liderlik eskiden olduğu gibi günümüzde de ilgi toplayan bir konudur. Her duruma, probleme uygun oluşturulan liderlik teorisi bulunduğunu söylemek

¹⁰³ Ufuk Başar, Unsal Sigrı, Nejat Basım, “İş Yerinde Karanlık Liderlik”, İş ve İnsan Dergisi, 3(2), Ekim 2016, s.71, (çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/309321056_Is_Yerinde_Karanlik_Liderlik, 10.12.2022.

¹⁰⁴ Hasan İbicioğlu, Münire Çiftçi, Pelin Kanten, “Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(12), 2010.

¹⁰⁵ Haluk Tanrıverdi, Orhan Akova, İbrahim Çiftçi, “Açılış Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, KMÜ sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18 (30), 2016, s.114-123.

mümkündür. Kriz durumlarında; başarının vizyon sahibi davranış ile sağlanabileceği ve kriz dönemini yönetecek liderin vizyoner lider olması gerektiği belirtilmiştir.¹⁰⁶

Kriz ortamında dengeler bozulmakta, belirsizlik ve ani gelişen değişimler söz konusu olmaktadır. Alışlagelmiş çözümler ile bu kriz süreçlerini yönetmek söz konusu değildir. Kriz ortamında çalışanlar kendilerine ulaşacak bilgiyi beklemek durumuna düşerler ve bu da kaygıyı artırmaktadır. Kaygı ve endişe ortamında güven duygusu önemli bir huşu olmaktadır. Liderin performansın bu dönemde tedbir almada yeterli olmasını sağlaması beklenmektedir. Kriz döneminde liderin yapılandırma, geleceği tanımlayarak bir vizyon oluşturmaya beklenmektedir. Tüm takipçileri bu vizyona odaklaması ile engellerin üzerinden gelmesi liderin vizyon sahibi olduğunu göstermektedir.¹⁰⁷

Her değişimin başlangıcı bir vizyon ile başlamaktadır. Amaç, hedef ve paylaşılan vizyon olmadıkça kriz dönemlerinde liderlik davranışından söz edilemediği belirtilmektedir. Vizyon; takipçileri bir amaca uygun çaba göstermeyi isteyecekleri bir resim olarak ifade edilir. Burada önemli olan bu resmin yani vizyonun takipçiler tarafından da sahiplenilmesidir. Vizyoner liderler, kurum için bir imaj oluşturarak takipçileri ile bu imaj etrafında paylaşımda bulunmakta ve vizyonu eyleme dökerek kişilere güç vermektedir.¹⁰⁸

1.4.4.9. Androjen Liderlik

Eskiden lider olmayı başaran kadınların çoğu, eril liderlik türünü benimseyerek yönetimin üst basamaklarına ulaşmıştır. Yani daha sert, daha az duygusallık, daha çok disiplin sağlayarak ve performans karşılığı ödül-ceza sistemini kullanarak liderin başarılı olacağı düşünülmekteydi. Yeni nesil kadın yöneticileri ise başarıya ulaşma yolunda erkekler tarafından kanıtlanmış davranış biçimini

¹⁰⁶ Ali Aksu, “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, Journal of Yaşar University, 4(15), 2009, s.2435-2450.

¹⁰⁷ Nilsen Altıntaş, “Krizin Getirdikleri”, Ekip Yönetimi, Liderlik; Kaynak Baltas, 01.01.2009, Çevrimiçi: <https://kaynakbaltas.com/liderlik/krizin-getirdikleri/>, 09.07.2023.

¹⁰⁸ Baltas Etkin Liderlik Semineri, “Krizde Liderliğin Mihenk Taşı”, Inovasyon, Kültür, Liderlik, 01.04.2001, Çevrimiçi: <https://kaynakbaltas.com/liderlik/krizde-liderligin-mihenk-tasi/> Erişim: 09.07.2023

benimsemek yerine kadın gözüyle sosyalleşmenin eşsiz olanaklarını kullanmakta ve tepe yönetimde farklı yolları keşfetmektedirler.¹⁰⁹

Örgütün ekonomik, demografik, teknolojik ve kültürel çevrelerin değişimi yüzünden geleneksel yönetim türü verimliliğini kaybetmektedir ve alternatif bakış açısına gerek duyulmaktadır. Çoğu yazar (Eagly ve Carli, 2003; Fondas, 1997; Fletcher, 2004) bugünün sıklıkla değişen, hiyerarşisi daha az olan ve daha esnek örgütlerde başarılı olabilmek için yöneticilerin işbirliği yapma, yardımcı olma, açıklık, kişilerarası duyarlılık, şevkat ve empati gösterme, astlarının gelişimi için çaba göstermesi gerektiği görüşündedirler. Böyle bir liderlik türünün yalnızca eril özellikler ile nitelendirilmesi yetersiz kalarak dişil özelliklerin de katılması zorunlu kılınmaktadır. “Androjen” (androgynous) olarak adlandırılan bu liderlik türü hem kadın hem de erkek yöneticilere daha fazla esneklik ve avantaj sağlamaktadır. Androjen liderlik, erkeklerle ilişkilendirilen; dominantlık, kararlılık ve rekabetçilik ile kadınlarla ilişkilendirilen; işbirliği ve insanlara karşı duyarlılık karakterlerinin bileşimidir. Androjen lider, görev odaklı ve ilişki odaklı yönetim şeklini kullanarak örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili olmaktadır. Androjen liderlik türü ayrıca belirli durumlarda kadınların dişil davranışları ve erkeklerin de eril davranışları sergilemelerine karşı olan çelişkili beklentiler ile baş etmeye ve onların liderlik rollerinin cinsiyeti arasındaki uyumsuzluk sorununu azaltmaya yardımcı olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar androjen liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, sadece eril ya da sadece dişil davranış biçimlerini gösteren yöneticilerden daha verimli olduğunu göstermiştir. Androjen liderlik türünün getirdiği avantajlar arasında; davranış biçimlerinin geniş yelpazesi, durumun gerektirdiği şekilde tepki verme, tercihlerde esneklik ve yüksek verimlilik sıralanabilir. Geniş davranış yelpazesi, androjen liderlerin her durum için mümkün olan tepki çeşidinin daha çok olmasını vurgulamaktadır. Böylece androjen liderler belirli bir durum karşısında en uygun şekilde tepki verebilmektedirler. Bu avantaj sayesinde androjen liderler, diğer liderlerin yanında daha başarılı olabilmektedir.¹¹⁰

¹⁰⁹ Barbara M. Moran, **a.g.e.**, s.486.

¹¹⁰ Farzana S. Hussain v.d., “Are Women Leaders Breaking The Gender Stereotype?”, Araştırmalı çalışma, 2012 (çevrimiçi) <http://www.academia.edu/2777008/>, 01.12.2022.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE CİNSİYET

Cinsiyet, bedenin fiziksel ve biyolojik özelliklerine göndermede bulunur, kadın ve erkeğin genetik ve anatomik nitelikleri ile ilgilidir.¹ Kadınlar ile erkekler arasında hem zihinsel hem de biyolojik farklılıkların iki cinsiyet arasında davranışları etkilediğine ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

Günümüzde ilerleyen teknoloji sayesinde insan beyninin nasıl çalıştığı, hangi küresini kullanıldığı ve ne ölçüde çalıştırıldığı bilinmektedir. Nöroloji dalındaki bilim insanları, kadın beyni ile erkek beyni arasında ne tür farklılıklarının olduğunu tespit etmiş ve aşağıda belirtildiği gibi; yapısal, kimyasal ve işleyiş farkları açısından iki cinsiyet ayrımına ulaşmışlardır:²

Tablo 10: Kadın Ve Erkeklerin Beyin Açısından Farklılıkları³

Beyindeki Yapısal Farklılıklar	
Kadın	Erkek
• Boyutları biraz daha küçüktür • Sap kısmı daha iridir • Beyin dokusunu yitirmeye daha geç başlar • Beyin büyük birleşimi daha kalındır • Hipotalamus çekirdeği daha küçüktür	• Boyutları biraz daha büyüktür • Konik kısımlar daha fazladır • Beyin dokularını daha erken yitirir; • Beyin büyük birleşimi daha incedir • Hipotalamus çekirdeği daha büyüktür
Beyindeki kimyasal farklılıkları	
Kadın	Erkek
• Yüksek serotonin • Düşük dopamin • Düşük testosteron • Yüksek oksitosin	• Düşük serotonin • Yüksek dopamin • Yüksek testosteron • Düşük oksitosin

¹ Gizem Uzun, **Kadın ve Erkek Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2005, s.38.

² Liz Cook ve Brian Rothwell, **Kadınlar Erkekler ve Liderlik**, Çev. Ümit Şensoy, Acar Matbaacılık, İstanbul, 2004, s 81.

³ Liz Cook ve Brian Rothwell, **a.e.**

Cinsiyetlerin beyin yapısı ve kimyasında bulunan farklılıklar; kadın ve erkek yöneticilerin farklı davranmasına neden olmaktadır. Erkeklerin beyinde testosteron kadınlarınkine oranla daha yüksek düzeylerde bulunmakta, bu yüzden erkek yönetici daha rekabetçi olmakta ve hep rekabet ortamlarını aramaktadır. Kadın yönetici ise başkalarının duygularını önceliğine alır ve rekabetten ziyade partnerlikten yana davranır. Ayrıca yüksek düzeyde oksitosin ile düşük düzeyde testosteron, kadınların daha açık ve sosyal olmalarını sağlamaktadır. Bu yüzden kadınlar sıcak ve güler yüzlüdür ve iletişim becerisi sayesinde grup üyelerini peşinden sürüklemektedir. Erkek yönetici iletişim sırasında beyin yalnızca bir tarafını kullandığından karşısındakinin sergilediği sosyal becerileri ve vücut dilini anlamaya yatkın değildir. Oysa kadın yönetici beyin hem sağ hem sol tarafını kullandığı için başkalarının acı, sevinç, utanç, öfke, kıskançlık gibi duygularını vücut dilinden okuyabilmektedir. Yine beyin iki tarafını kullanabilmesi sayesinde kadın yönetici ayrıntılara önem verirken, erkek yönetici ise olaya daha geniş bakmaktadır. Kadınların beyindeki görsel ve işitsel bağlantıların her iki yarımküresinde bulunduğu için kadın yönetici, erkek lidere kıyasla aynı zamanda iki ayrı sohbeti dinleyebilir ve daha iyi/dikkatli bir dinleyici olabilir. Ayrıca insanların daha önce söylediklerini daha iyi hatırlamaktadırlar.⁴

Amerikada Yönetim Araştırma Grubunun (Management Research Group) 2012’de yaptığı araştırmada; kadınlar; iletişim kurma, bilgi paylaşma, ait olma ve karşılık alma; erkek yöneticiler ise; yenme, hareket etme, hatasızlık, yaratıcılık ve kontrol gibi eylemlerden motive olmaktadır.⁵

Çeşitlilik ve farklı bakış açıları her zaman zenginlik olarak düşünülmelidir. Liderlik konusunda cinsiyet ayrımının bu zenginlik düşüncesi etrafında değerlendirilmesi gerekmektedir. Kadın veya erkek liderlerin farklı özellikleri, davranış kalıpları ve başarıları üzerine bilimsel değerlendirmeler yapılmaktadır. Çalışmaların her biri farklı bakış açısını ortaya koyarak liderlik konusunun incelenmesine ve gelişimine destek vermektedir.

⁴ Liz Cook ve Brian Rothwell, **a.g.e.**, s.82.

⁵ Management Research Group, “Gender and Leadership”, Araştırma makalesi, 2014.

2.1. Liderlikte Cinsiyete Göre Stereotipler

Kadın ve erkeğin çalışma hayatında beklenen duygu ve davranış stereotiplerinin olduğunu Ragins ve Winkel 2011’de bir makalesinde açıklamıştır. Kadın, erkekle aynı derecede öfke gösterdiğinde, kadının öfkeli veya dengesiz bir insan olduğuna yorulmaktadır. Ancak erkeğin böyle davranması daha çok olumlu karşılanmaktadır. Kadınlardan beklenen olumlu duygular neşe, şefkat olurken, erkeklerden ise güven vermeleri ve gurur sergilemeleri beklenmektedir. Olumsuz duygular bakımından kadınlardan beklenen korku, üzüntü, güvensizlik, kırılganlık ve şaşkınlık duyguları olurken, erkeklerden öfke, kararsızlık ve inatçılık beklenmektedir. Ayrıca da çocuklarıyla ilgili problemler olunca çalışan anne işten izin alması durumunda güvenilmez, işe odaklanmayan ve sorumsuz olarak görülürken, işten izin alan erkek ise düşünceli baba, her işe yetişen ve duyarlı olarak görülmekte olduğu sonuca varılmıştır.⁶

Stereotip kelimesi etimolojik olarak stereos (katı) ve typos (nitelik, tip) sözcüklerinden oluşmaktadır. Bu terim ilk kez Lippmann tarafından 1922 yılında “kafamızdaki imajlar”ı işaret etmek için kullanılmıştır. Stereotip terimi, genel olarak diğer insanları içine yerleştirdiğimiz kategorileri ifade etmektedir. Stereotipler, diğer bir bireyi veya bireyler grubunu tanımlamak için kullandığımız basitleştirilmiş betimsel kategoriler olarak tanımlanabilmektedir.⁷

Pek çok ülkede cinsiyete yönelik stereotipler vardır. 1990’da Williams ve Best 25 ülkede üniversite öğrencileri arasında yaptıkları bir çalışmanın sonuçlarına göre erkekler ve kadınlara şu stereotipler belirlenmiştir:⁸

Erkek: cesur, aktif, saldırgan, girişken, enerjik, atak, maceracı, bağımsız, yaratıcı, sağlam, katı, dirençli, erkeksi, küfürbaz, sert, sağlam ve ilericidir.

⁶ Gökşen Aras vd., **Toplumsal Cinsiyet ve Yansımaları**, Ankara, 2013, Atılım Üniversitesi Yayınları, s.6.

⁷ Selda Limon vd., “Yönetim Literatüründe Stereotip (Kalıpyargı) Kavramı: Ulusal Ve Uluslararası Alandaki Yönetim Araştırmaları Üzerine Bir İnceleme”, S. Demirel Üniv. Vizyoner Dergisi, 10(23), 2019, s.197, (çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/658877>, 01.02.2023.

⁸ Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji**, İzmir, 2008, Ege Üniv. Basımevi, 2.bsk, ss.175.

Kadın: itaatkar, şefkatli, uysal, kaygılı, bağımlı, yumuşak, kadınsı, meraklı, hayalci, duygusal, duyarlı, korkak, kibar, zayıf, ayartıcı, heyecanlı ve batıl inançlıdır.

2.2. Liderlikte Cinsiyete İlişkin Farklılıkları İncelemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar

Liderlik ile cinsiyet konusunda farklılıkları, benzerlikleri, kadın-erkek yönetici ve liderlerin özellikleri bakımından yapılan ampirik çalışmaların sonuçlarına değinilerek liderlik ve cinsiyet konusunda oldukça ayrıntılı bilgi edinilmektedir.

Çalışmaların farklı ülkeleri kapsaması, çalışmaya katılanların niceliğinin çokluğu ve farklı ülkelerde yer alan bilim insanları tarafından farklı konulara değinilerek oldukça geniş bakış açıları içermesi liderlikte cinsiyet faktörünü anlamamız açısından önemlidir.

1980’lerde yapılan araştırmaların birinde kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında farklılık, işini kötü yapan elemanına karşı tepkisinde bulunmuştur. Birkaç çalışma sonuçları; erkek yönetici adalet ilkesini, kadın yöneticinin ise eşitlik ilkesini seçtikleri göstermiştir. Erkek yöneticileri; çaba yetersizliğinden kaynaklanan kötü performans için cezalandırma, beceri yetersizliğinden kaynaklanan kötü performans için ekstra eğitim verme eğilim gösterirken, kadın yöneticileri ise kötü performansın kaynağına bakmaksızın ikisi için de ya ceza ya da eğitim yönünde eğilim göstermiştir. Erkek yöneticileri daha çok hedefe ulaşmayı ve yüksek performansı önemsedikleri için adalet ilkesini, kadın yöneticiler de statü farklılıklarını minimize etme ve grup uyumunu sağlamayı çabalayarak eşitlik ilkesini tercih etmiş olabilmekteler.⁹

Kadın ve erkek yöneticilerinin arasındaki tespit edilen diğer bir fark ise ulaşılabilirlik olmuştur. Ana kriterler olarak; çalışma sırasında oda kapısının açık ya da kapalı olması, görüşmek isteyenlerin sekreter vasıtasıyla filtrelemesi ve özel vakitlerinin işe ayırıp ayırmaması belirlenmiştir. Kadın yöneticileri çoğu zaman kapıları açık olarak çalışırken, erkekler ise daha çok kapalı tutmayı tercih etmekteler.

⁹ G.H. Dobbins “Effects of Gender on Leaders’ Responses to Poor Performers: An Attributional Interpretation”, Academy of Management Journal 28 (1985): 587, s.98.

Aynı zamanda kadın yöneticileri kendileriyle görüşmek isteyenlere hayır demekte zorlandıkları ve de akşam ya da hafta sonları telefonlara cevap vererek özel vakitlerini işe ayırabildikleri belirlenmiştir.¹⁰

1990 yılında Eagly ve Johnson liderlik davranışlarında cinsiyet farklılıkları üzerine yapılan 161 çalışmanın sonuçlarını meta analitik incelemeye tabi tutarak; kadın yöneticilerin daha demokratik ve katılımcı bir lider tarzı benimsemelerini ve insani ilişkilere de daha çok önem verdiklerini, erkek yöneticilerin ise otokratik ve buyurgan liderlik tarzını benimsediklerini gözlemlemişlerdir.¹¹

Rosener'a göre (1990) erkek yöneticiler göreve yönelik veya işlemsel bir yaklaşım sergilerken, kadınlar ise daha dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsemektedirler.¹²

1995'te Eagly, Karau ve Makhijani ile beraber "cinsiyet ve lider etkinliği" ile ilgili yapılmış olan 86 çalışmayı ele alarak gözden geçirmişlerdir. Vardıkları sonuçlara göre örgütsel etkililik bağlamda kadın ve erkek arasında fark yoktur, ancak erkek yöneticiler erkeksi (masculine) rollerde daha etkili olurken, kadınlar ise kadınsı (feminine) rollerde daha başarılı olabilmektedirler.¹³ Kadın ve erkek liderlerin etkililiğini karşılaştıran bir meta-analizde kadın ve erkekler, cinsiyetleri ile uyumlu olan liderlik rollerinde daha etkili olduğu gözlemlenmiştir.¹⁴

Kadın liderliği üzerine mevcut literatürü gözden geçirerek Eagly ve Carli (2003) yöneticiler arasında kadınların daha demokratik olma eğiliminde olduğu sonucuna varmıştır. Bu araştırmada 45 çalışmanın meta-analizini inceleyerek kadın liderler daha dönüşümcü bir tarz kullandıklarını ortaya koyulmuştur.¹⁵

¹⁰ Gary N. Powell, "Women and Men in Management", Sage Publications, 1988, Newbury, CA, s.155

¹¹ Alice H. Eagly ve Blair T. Johnson, "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", CHIP Documents, 1990, s.233, (çevrimiçi) https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip_docs, 14.12.2022.

¹² Judy B. Rosener, "Ways Women Lead", Harvard Business Review, November-December 1990, s.119.

¹³ Gizem Uzun, **Kadın ve Erkek Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2005, s.50.

¹⁴ Peter G. Northouse, **a.g.e.**, s.581.

¹⁵ Menaha Shanmugam vd., "Leadership Styles: Gender Similarities, Differences And Perceptions", 7th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment, Salford

ABD’de bulunan Yönetim Araştırma Grubu (Management Research Group) tarafından 22 ülkeden 15 bine yakın erkek ve kadın yöneticiler üzerine araştırma yürütülmüş ve araştırma sonucu erkek ve kadın yöneticilerde öne çıkan liderlik davranış farklılıkları ortaya koyulmuştur.¹⁶

Kadın ve erkeklerin davranışlarında vurguladıkları unsurları büyükten küçüğe sıralanmıştır. Sonuçlara göre kadın yöneticileri kontrol, heyecan ve geribildirimle ilgili davranışları, erkek yöneticileri ise sınırlama, yasaklama, strateji kurma, yetki verme gibi davranışları daha fazla sergiledikleri gözlemlenmiştir.¹⁷

Amerika’da 2020 yılında Liderlik Danışmanlığını yapan Zenger Folkman şirketi tarafından 454 erkek ve 366 kadın yönetici arasında 360 derecelik performans değerlendirme anketi uygulanmıştır. Çalışmada toplam 19 liderlik yetenekleri değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi kadın yöneticileri çoğu göstergelerde erkeklerden üstün olmuştur. Kadın yöneticilerin en üstün yeteneği İnisiyatif alma ve *Çeşitliliğe* değer verme olurken, erkeklerin ise *Teknik veya Profesyonel Tecrübe* olarak belirlenmiştir.¹⁸

Tablo 11: Zenger Folkman tarafından yapılan araştırma sonuçları¹⁹

Liderlik Yetenekleri	Kadın (%)	Erkek (%)
İnisiyatif Alma	60	50
Bütünlük ve dürüstlük sergileme	57	49
Sonuç Odaklılık	55	48
Kendini geliştirme	59	50
Başkaları geliştirme	58	49
Başkalara ilham verme ve motive etme	59	52
İlişki kurma	58	51

Quays, UK,29.03.2007, s.103, (çevrimiçi) <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB16523.pdf>, 14.12.2022.

¹⁶ Malangu Kabédi-Mbuyi ve Helen Peters, “MRG Research Report: Gender and Leadership”, Management Research Group,Portland, 2002, s.10.

¹⁷ A.e., s.49.

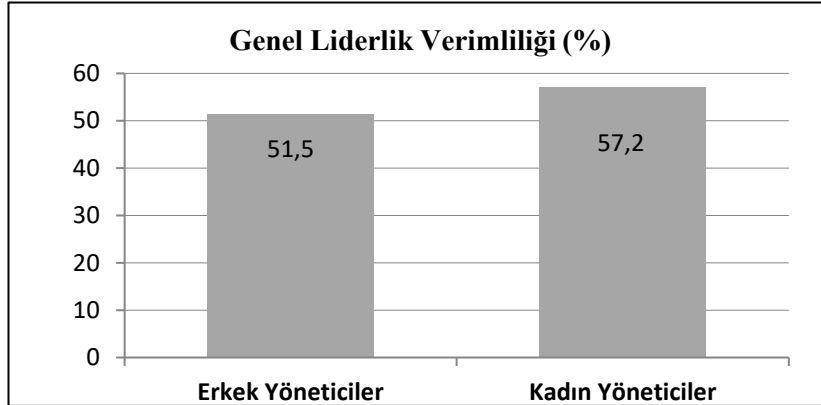
¹⁸Jack Zenger, Joseph Folkman, “Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills”, Harvard Business Review, 30.12.2020, (çevrimiçi) <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>, 05.12.2022.

¹⁹ Jack Zenger, Joseph Folkman, **a.e.**

İşbirliği ve takım çalışması	56	50
Şampiyon değişimleri	56	51
Zorlayıcı amaçları belirleme	55	50
Problem çözme ve sorunların incelenmesi	56	53
Güçlü olarak ve doğrudan iletişim kurma	57	52
Müşteriye dış çevreye odaklık	56	54
Yenilikçilik (inovasyon)	56	53
Teknik ya da Mesleki Uzman görüşü	53	55
Strateji geliştirme	55	54
Risk alma	52	51
Karar alma	56	49
Çeşitliliğe değer verme	55	45

Ayrıca ilgili araştırma erkek ve kadınların verimlilik açısından karşılaştırmada şaşırtıcı sonuçlar vermiştir. Erkeklerin daha iyi yönetici olduğuna dair negatif bir tablo oluşmuştur:

Şekil 4: 360 Derecelik Performans Değerlendirme Anketinin Verimlilik Sonuçları²⁰



Genel olarak bakılırsa, kadın yöneticileri daha çok motivasyon, empati, anlayış açısından öne çıkarken, erkek yöneticileri ise strateji geliştirmede öndedirler.

²⁰ Zenger Folkman, "Research: Women Are Better Leaders During a Crisis", 07.01.2021, (çevrimiçi) <https://zengerfolkman.com/articles/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis/>, 15.12.2022.

Yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerle çalışan astların, liderinin motive etmesi ve ilham vermesi sonucunda şirkete daha bağlı olduklarını ve memnuniyetlerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir.²¹

Erkek yöneticileri topluluk önünde konuşmakta daha başarılı olabilmekteler, oysa kadınlar tartışma ve diyalogda daha iyidir. Erkek yönetici beyninin yarısını kullandığı için, ayrıntılar ve duygularla dolu konuşmalardan daha çabuk yorulur ve sıkılmaktadır. Bu yüzden erkek yönetici, bir problemin üzerinde çalışmak veya “toparlanmak” için yalnızlığı tercih ederken, kadın lider ise problemleri grup halinde ele alıp ortadan kaldırmayı sevmektedir.²²

Buna karşılık, diğer bilim adamları, önemli bir cinsiyet farkı olmadığını savunmaktadırlar. Powell (1990) bir dizi araştırma çalışmaların analizi sonucu, kadın ve erkek arasındaki liderlik davranışlarında benzer miktarda görev odaklı ve insan odaklı liderlik davranışları sergilediklerini gözlemlemiştir.²³

2002 senesinde Coleman (2002) eğitim alanında kadın ve erkek liderlik davranışları üzerine yapılmış olan araştırmaları inceleyerek kadın ve erkeklerin liderlik stili, etkinliği ve yetkinliği arasında "çok az fark veya hiç fark yok" olarak özetlemiştir.²⁴

İngiltere'deki yöneticilerin cinsiyeti ile davranışları arasındaki farkı saptamaya yönelik yapılan araştırmada (Oshagbemi ve Gill, 2003) 405 yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre daha az yetki verirdikleri, ancak yönlendirme, istişari ve katılımcı liderlik tarzlarının benzediği bulunmuştur. Çalışmalarında farklılıklardan ziyade benzerliklerin daha çok olduğu öne sürölmektedir.²⁵

²¹ Lisa Quast, “Why Women Might Make Better People Managers Than Men”, **Forbes**, 15.12.2014, çevrimiçi: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2014/12/15/why-women-might-make-better-people-managers-than-men/>, 01.12.2022.

²² Swiss School of Business and Management, “Women or Men – Who is a better leader?”, 15.03.2022, (çevrimiçi) <https://www.ssbm.ch/blog/women-or-men-who-is-a-better-leader/>, 15.12.2022.

²³ Menaha Shanmugam vd., **a.g.e.**, s.104.

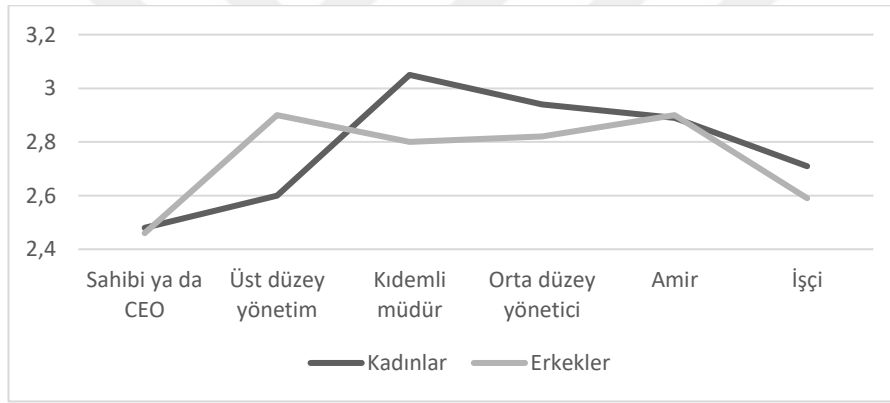
²⁴ James Pounder ve Marianne Coleman, **a.g.e.**, s.129.

²⁵ Menaha Shanmugam vd., **a.g.e.**, s.104.

Yöneticilik işi, yoğun tempo ve yüksek stres içermektedir. Yönetici kadın ya da erkek olsun bu tür sıkıntılarla baş etmek zorunda kalmaktadır.

ABD’de 2019’da erkek ve kadın liderlerin stres düzeylerini ve aralarında fark olup olmadığını araştırmak amacıyla The Myers-Briggs danışmanlık şirketi elindeki verileri analiz ederek 1667 kişiyi kapsayan bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre en düşük stres düzeyine sahip olanlar en kıdemli ve en genç bireyler olmuştur. Orta ve üst yönetici rollerindeki çalışanların stres düzeyleri ise en yüksek göstergelere sahip olmuştur. Dolayısıyla, bir organizasyonun en tepesi veya en altı, en az stresli yerler gibi görünmektedir.²⁶

Şekil 5: İş düzeyi ve cinsiyete göre ortalama stres dereceleri (1-5 ölçekli)²⁷



Sonuçlara göre kadınlar için genel stres seviyeleri, bir bütün olarak erkeklerden daha yüksek olarak gözlemlenmiştir. Bu, özellikle kıdemli müdür ve orta düzey yönetim rollerindeki kadınlar için geçerliydi, ancak üst yönetici düzeyine ulaşan kadınlar, aynı düzeydeki erkeklere göre önemli ölçüde daha az stres bildirmiştir.

Buna katkıda bulunabilecek birkaç faktör bulunmaktadır. Birincisi, orta düzey yöneticilik pozisyonları kadınlar için erkeklerden daha stresli olabilmektedir. Bu pozisyonlar, kendisini bir lider olarak kanıtlama ihtiyacı ile karakterize

²⁶Nikhita Blackburn, “Stress, Gender and Leadership”, The Myers-Briggs Company, 2020, (çevrimiçi) <https://www.themyersbriggs.com/-/media/Myers-Briggs/Files/Resources-Hub-Files/Research/Research-Stress-gender-and-leadership.pdf>, s.3, 15.12.2022.

²⁷Nikhita Blackburn, “Stress, Gender and Leadership”, The Myers-Briggs Company, 2020.

edilmektedir. Başarılı olmak herkes için zordur. Tepe yönetici seviyesine ulaşıldığında, yetkinliği kanıtlanmış olmaktadır ve baskı azalmaktadır. Stres düzeyini ve liderliği etkileyebilecek bir başka faktör de yaş olabilmektedir. Hayattaki evlilik, yaşlı anne-babaya bakma gibi olayların gerçekleştiği dönemler orta ve üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşma dönemi ile çakışabilmektedir ve böylece stres düzeyi de artmış olabilmektedir.²⁸

Kadın liderlerin; modern hayatta gerekli olan duygusal zeka, esneklik gibi özellikleri ile erkeklerden farklı liderlik gösterdikleri belirtilmektedir.²⁹ Kadınların liderlik rollerini gerçekleştirirken duygusal zekadan yararlanmaları ve empati yapabilmeleri liderliklerinde onlara yardımcı olmaktadır. Ayrıca kadın liderler; esnek olma becerisi ile takipçilerinin streslerini hafifletmektedir.

Özetle, geçmişte yapılan ampirik araştırmalar erkek ve kadınlar arasında liderlik tarzı ve etkinliğindeki yalnızca küçük farklılıkları desteklemektedirler. Kadınlar, erkeksi lider rolleri aldıklarında hafif etkililik dezavantajları yaşarken, kadınsı olan roller ise onlara bazı avantajlar sunmaktadırlar. Ek olarak, kadınlar demokratik veya katılımcı tarzları kullanımında erkekleri geride bırakmaktalar; etkili liderliğin çağdaş kavramları olan dönüşümcü liderlik tarzını sergileme ve şarta bağlı ödülleri kullanma olasılıkları daha yüksektir. Kadınlar lider rolünde erkeklerden daha düşük seviyede etkili değiller ve işlerine karşı daha az bağlılık veya daha az motivasyon göstermemektedirler. Ayrıca, araştırmalar ufak bir cinsiyet farkı gösteriyor, öyle ki kadınların başkalarının refahı üzerine ve etik davranışlara odaklanma olasılığı daha yüksektir.³⁰

Yukarıda açıklanan liderlik davranışları açısından erkek ve kadın yöneticileri üzerine yapılan çalışmaların sonuçları yıllar itibariyle tablo halinde verilmiştir:

²⁸Nikhita Blackburn, a.g.e., s.6, 15.12.2022.

²⁹ Sümeyye A. Kurtuluş, R. Özen Kutanis, “Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik mi, Dişilik mi?” Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(2), Mayıs 2015.

³⁰Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, ABD, 2019, SAGE Publications, b.7, s.582.

Tablo 12: Liderlikte Cinsiyete İlişkin Farklılıkları İnceleyen Çalışmaların Sonuçları

Yıl - Araştırmacı	Çalışma/katılımcı sayısı	Sonuç
1990 Eagly ve Johnson	161 çalışma (meta analiz)	Kadın yöneticiler daha demokratik ve katılımcı, erkek yöneticiler otokratik ve buyurgandır.
1990 Rosener		Kadın yöneticiler daha dönüşümcü, erkek yöneticiler göreve yönelik/işlemsel yaklaşım sergilemektedir.
1990 Powell	meta analiz	Kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarında benzer miktarda görev odaklı ve insan odaklı liderlik davranışları sergilenmektedir.
1995 Eagly, Karau, Makhijani	86 çalışma (meta analiz)	Örgütsel etkilik açısından erkek ve kadın yöneticiler arasında fark yoktur. Ancak erkek yönetici - erkeksi rollerde, kadın yönetici – kadınsi rollerde daha başarılıdır.
2002 Coleman	meta analiz	eğitim alanında kadın ve erkek yöneticilerin liderlik stili, etkinliği ve yetkinliği arasında çok az veya hiç fark yoktur.
2002 MRG	22 ülkeden 15000'e yakın yönetici	Kadın yöneticiler, davranışlarında en çok kontrol ve heyecan, erkekler ise yasaklama/sınırlama ve strateji kurma olduğunu vurgulamıştır.
2003 Oshagbemi, Gill	405 yönetici	Kadınlar daha az yetki verir, daha fazla katılımcıdır. Ancak erkek ve kadınlar arasında farklılıklardan ziyade benzerlikler daha çoktur.
2003 Eagly, Carli	45 çalışma (meta analiz)	Kadın yöneticiler daha demokratik ve dönüşümcüdür.
2019 The Myers-Briggs	1667 kişi	Genel stres düzeyine göre kadın yöneticiler, erkeklere nazaran daha fazla stres yaşamaktadırlar.
2020 Zenger Folkman	464 erkek, 366 kadın	Kadın yöneticilerde en çok inisiyatif alma ve başkaları motive etme ve geliştirme; erkek yöneticilerde ise uzmanlık/teknik görüşü davranışları gözlemlenmiştir.

Çalışmalarda kadın lider ile erkek liderler arasında örgütsel etkililik arasında bir fark olmadığı bulunmuştur. Ayrıca kadın ve erkek liderlerin cinsiyet rolleri ile uyumlu davranışları ile daha başarılı olduğu saptanmıştır. Yapılan diğer çalışma bulgularına bakıldığında kadın liderlerin kendini geliştirme, ilham kaynağı olma ve ilişkiye önem vermeleri özelliklerinin daha çok olduğu saptanmıştır. Erkek liderlerin teknik uzmanlık gerektiren liderlik özellikleri ve strateji geliştirme özellikleri ile daha başarılı oldukları saptanmıştır. Kadın liderler ile erkek liderlerin genel liderlik verimliliğinde birbirine yakın özellik sergiledikleri tespit edilmiştir.

Çalışmalarda; kadın liderler ile erkek liderler arasında performans ve davranış farklılıklarının nasıl oluştuğu; kadın liderlerin demokratik, erkek liderlerin daha çok otokratik olma durumu, eğitim alanında kadın-erkek liderliğinin benzer olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca kadın liderlerin motivasyon için iletişim, paylaşım ve geri bildirim gereksinim duymaları; erkek liderlerin ise yenme, kontrol ve yaratıcılık gibi eylemler ile motivasyonlarının arttığı saptanmaktadır.

2.3. Liderlik Konusunda Erkeklere İlişkin Alanyazında Yer Alan Kavramlar

Özellikler Kuramı'nda belirtildiği üzere liderin; lider olarak doğduğu, kahramanca potansiyele sahip erkeklerin lider olabileceği iddia edilmiştir. Liderler arasında ve onları takip edenler arasında doğuştan gelen farklılıkların olduğu açıktır. Liderlik edilen kişilerin başarı ve başarısızlıklarını, büyük ölçüde zamanla ortaya çıkan durumların etkilemesi doğaldır. Dolayısıyla, liderlik konusunun anlaşılmasında birçok meşru ve anlamlı yollardan biri olarak Büyük Adam Kuramı gündeme halen gelmektedir.³¹ Ancak kişisel özelliklerin, liderlerin davranışlarını açıklamakta yetersiz kalması ile liderlik çalışmaları davranışlara doğru yönelmiştir.³²

³¹ David L. Cawthon, "Leadership: The Great Man Theory Revisted", The Editors: Dennis W. Organ, Business Horizons, May/Jun96, Vol. 39 Issue 3, p.1-4.

³² Rabia Bahar Üste ve Sırrı Cem, "Modernizmden Postmodernizme Kadın ve Erkek Liderler Arasındaki Farklılıklar" **Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi**, 7-1 (2023):117-147.

Liderlik araştırmalarında; erkeklerin daha çok sahip olduğu risk alma eğilimine teşvik eden hormonların, onların kariyer seçimlerinde de etkili olduğunu göstermiştir. Erkeklerin; risk almayı sağlayan, korkuyu azaltıcı, ödül ve cezaya ilişkin duyarlılığı değiştiren hormon yapıları, onların özellikle finans sektöründe başarılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Erkeklerin para konusunda ihtiyatsız davranışları ile bankacılık ve brokerlık gibi işlemleri yaparak finansal risk alabildiği ve araştırma grubunun %57’sinin bu mesleğe yöneldiği gözlemlenmiştir.³³

İş hayatında yöneticiler değişimden en çok etkilenenler olarak görülmektedir. Yöneticilik pozisyonundaki liderler geçmiş örnekler ve kendi deneyimleri ile tutum ve tarzlarını geliştirmektedirler. Fakat yöneticiler, çok da geçmiş örneklerle bağlı kalmaması gerektiği ne srlmektedir. Artık sert, çekinilmesi gereken ve korkulan biri olarak yapılan liderliğin; astların sorumluluktan kaçma eğilimini artırdığı düşünülmektedir. Tahammülsüzlük, hatalara odaklanmak, yüksek sesli tepki verme, kızgınlığı gösterme değişerek liderlerin insanlara olan ilgisinin artması gerektiği bir yönetim tarzı benimsenmektedir.³⁴

Lider kişinin erkek olması ile ilgili literatürde karşımıza çıkan kavramlarda cinsiyete vurgu söz konusudur. Erkek liderliğe atıfta bulunan; ‘Büyük Adam Teorisi, Yönetici Düşün-Erkek Düşün, Babacan Liderlik’ kavramları liderlikte ne gibi değerlere önem verildiğinin ve erkek olma ile liderlik ilişkisinin açıklanması için gereklidir.

2.3.1. Büyük Adam Teorisi (Great Man Theory)

Adasal’a göre (1979:230) insanlık tarihi, tamamıyla ‘büyük adam’ların eseridir ve toplum için oluşan kurulu düzen, bu büyük adamlara tapınmak içindir.

³³Sapienza P, Zingales L, Maestripieri, D., “Gender differences in financial risk aversion and career choices are affected by testosterone”, Proceedings of the National Academy of the Science of the USA 2009; 106(36): 15268-15273.

³⁴ Acar Baltas, “ağdaş Liderlik”, 25.12.2019 evrimii: <https://www.acarbaltas.com/cagdas-liderlik/>, 10.07.2023

Ayrıca Adair (2003) tarafından; toplumu harekete geçirenlerin, toplumun gelişimini sağlayanların ‘büyük adam’lar olduğu belirtilmiştir.³⁵

İnsanların savaş, sanat, din, yönetim ve bilim gibi önemli alanlarda başarıyı yakalayan seçkin kişiler, eserlerinde “*öncü*”, *kurtarıcı*”, “*kahraman*” olarak tabir edilmektedir. Bu kişiler “büyük adam”lar olarak nitelendirilerek geçmişten bugüne var olmakla birlikte ilk kez 1841 yılında “Kahramanlar Üzerine” isimli yapıtında Thomas Carlyle tarafından felsefi bir şekilde ele alınmıştır. Carlyle, dış dünyada bulunan mükemmel görünen her şeyin büyük adamlar tarafından zihnen hazırlanmış olduğunu söylemiştir.³⁶

Ralph Waldo Emerson 1850 yılında yayınladığı “Örnek Adam(Representative Man)” isimli eserinde ve Francis Galton 1869 yılında yayımlanmış “Kalıtsal Deha” (Hereditary Genius) isimli eseri büyük adam ve kahramanları incelemiştir. Bu ve benzer eserler, liderlik çalışmalarında “büyük adam” fikrinin daha hızlı yayılmasını sağlamıştır.³⁷

2.3.2. Babacan (Paternalist) Liderlik

Babacan liderlik tarzına, daha çok doğu toplumlarında rastlandığından bu tarz liderlik Çin, Tayvan ve Kore gibi ülkelerde yaygın olarak araştırılmıştır. Babacan liderin, otoriteyi ve disiplini kullanmasıyla birlikte yardımsever, dürüst ve güven veren bir liderlik tarzı olduğu bilinmektedir. Böyle bir lider, bu tür davranış biçimleri sergileyerek astlarını peşinden sürükleyebilmektedir. Babacan lideri diğer lider türlerinden ayıran en temel unsur, liderin astlarının hem iş hayatına hem de özel hayatına önem vermesidir.³⁸

³⁵ Neslihan Kurt, “Geleneksel Liderlik Teorileri”, Eğitim Üzerine / Blog, 11.07.2017 Çevrimiçi: [https://neslihankurt.com/geleneksel-liderlik-teorileri/#:~:text=B%C3%BCy%C3%BCk%20Adam%20\(Great%20Man\)%20teorisi,ta%20C3%BCzere%20kurulu%20oldu%C4%9Funu%20s%C3%B6ylemektedir](https://neslihankurt.com/geleneksel-liderlik-teorileri/#:~:text=B%C3%BCy%C3%BCk%20Adam%20(Great%20Man)%20teorisi,ta%20C3%BCzere%20kurulu%20oldu%C4%9Funu%20s%C3%B6ylemektedir). Erişim:14.07.2023

³⁶R. Adasal, **Yeryüzü Tanrıları, Liderler, Komutanlar ve Kahramanlar Psikolojisi**, Minnetoğlu Yayınları, İstanbul 1979, Aktaran : Faruk ŞAHİN, “Büyük adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, 2012

³⁷ Faruk Şahin, “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13(1), 2012.

³⁸ Yeliz Pastırmacıoğlu, **Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle İşyerinde Yaşanan Psikolojik Yıldırma Arasındaki İlişkinin Araştırılması**, Yüksek lisans tezi, Namık Kemal Üniversitesi, 2017, s.25.

Babacan liderlik hakkında birçok çalışma yapılmasına rağmen bu liderlik tarzının ortak bir tanımlamasına varılamamıştır. Farh ve Cheng tarafından geliştirilen yaklaşımda babacan liderliğin üç temel boyutu öne sürülmüştür: otoriter, iyiliksever ve ahlaki liderlik. Otoriter lider, bütün gücü ve kontrolü elinde tutar ve astlarından mutlak itaati ister. Bu tarz davranışın nedeni Çin'in ataerkil geleneğine dayanmaktadır. İyiliksever lider ise her bir astına sevgi ile davranır ve onun refahı için çaba gösterir. Ahlaki liderlikte ise lider, kendini düşünmeksizin, faziletli ve tertipli davranışlar göstermektedir. Ancak babacan liderlik hakkındaki bir diğer görüşe göre, bu tarz liderliği benimsemenin beş farklı boyutu vardır: iş yerinde bir aile atmosferi yaratmak, astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmak, iş alanı dışındaki yerlere de dahil olmak, itaat beklemek ve otoriteyi sürdürmektir. Birinci boyut liderin astlarına iş dışındaki konularda da yol göstermesini ve öneride bulunmasını ifade etmektedir. Örnek olarak; çalışanın aile sıkıntılarını nasıl çözebileceği konusunda, ya da çocuğunu hangi okula götürmesi daha doğru olabileceği gibi konularda tavsiyede bulunması verilebilir. İkinci boyut ise, liderin her bir çalışanıyla yakın ilişkide bulunarak, onların ailedeki durumu, işle alakalı olmayan hayatındaki sorun ve sıkıntılarını bilmesidir. Üçüncü boyut olan iş alanı dışındaki yerlere dahil olmasına örnek olarak, liderin çalışanlarının örgütle ilgisi olmayan bir etkinliğe katılması verilebilir: düğün, cenaze, mezuniyet töreni gibi. Ayrıca maddi sıkıntıları olması durumunda da destek sağlayan, ailevi problemlerde de arabulucuk yapan liderler Babacan Liderler'dir. Dördüncü boyut itaat beklemek boyutunda ise, liderin çalışanlarından bağlılık ve sadakat göstermesini isteyerek, gerekli durumlarda örgüt için onların kendi özel vakitlerini ayırmasını beklemesidir. Beşinci boyutu temsil eden otoriteyi sürdüren lider, statü farklılıklarını önemseyen, takipçileri için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanan ve astların uslu bir şekilde itaat etmelerini bekleyen biridir.³⁹

Babacan liderin olduğu ortamlarda üst ve astlar arasındaki ilişki tıpkı baba-oğul ilişkisine benzemektedir. Lider, gücünü mevkiden değil, daha çokkişisel niteliklerden alır, tecrübesine dayalı olarak çalışanlarına bir yaşam koçu gibi öğütler

³⁹ Mustafa Bekmezci, **Çalışanların Babacan Liderlik Algılarının Pozitif Ve Negatif Sonuçları Üzerindeki Etkisinde Durumsal Faktörlerin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2018, s.18.

vererek onların özel hayatıyla yakından ilgilenerek astları korumakta ve kollamaktadır. Astlar ise lidere güvenir, otoritesine saygı duyar, sadakat gösterir ve itaat ederler.⁴⁰

Babacan liderlik üzerine geliştirilen ve birbiriyle tartışan iki yaklaşım vardır. Bunlardan biri, babacan liderin iyiliksever olması, diğeri de sömürücü olmasıdır. İyiliksever bir lider, çalışanları iyiliğini ve refahını ön plana koyar, onların gelişimine ve büyümesine katkıda bulunur, sömürücü lider ise aksine firma hedef ve çıkarlarını önemser. Astların iyiliksever lidere itaat etmesini sağlayan etken, onun sadakat ve bağlılık duygusudur, sömürücü lidere itaat ise herhangi bir kesintiye uğrama korkusundan kaynaklanmaktadır.⁴¹

2.3.3. Yönetici Düşün, Erkek Düşün (Think Manager, Think Male)

Schein'in 1970 başlarında yapmış olduğu ampirik çalışmaların yönetici cinsiyet rollerinde Amerika'da 'yönetici düşün-erkek düşün' düşüncesinin güçlü bir lider için stereotip olduğu ortaya çıkmıştır. Hem erkek hem kadınların yöneticinin başarısını tanımlarken liderin erkek gibi davranışlarının kadınsal davranışlardan daha çok belirginleştiği görülmüştür.⁴²

Biddle (1979) tarafından geliştirilerek antropoloji, sosyoloji ve psikoloji alanlarında da yaygın kullanım bulan Rol Teorisine göre, bireysel davranışlar ve sosyal etkileşimleri arasında bağlantı bulunmaktadır. Rol teorisi, sosyal davranışın en önemli özelliklerinden biriyle ilgilenir; insanların, kendi sosyal kimliklerine ve duruma bağlı olarak farklı ve öngörülebilir şekillerde davranmaları gerçeği. Terim "rol"ü ima ettiği gibi, teori başlangıçta tiyatral bir metafor olarak ortaya çıkmıştır. Eğer tiyatrodaki performanslar, oyuncuların "rolleri" oynamak için "senaryoların" yazıldığı "parçalara" sıkı sıkıya bağlı oldukları için farklılaşıyorsa, o zaman diğer bağlamlardaki sosyal davranışların da sosyal aktörler tarafından anlaşılan roller ve senaryolarla ilişkili olduğuna inanmak mantıklı görünmektedir. Dolayısıyla, rol teorisi, düzenli ve karakteristik sosyal davranışlarla, sosyal katılımcılar tarafından

⁴⁰ Yeliz Pastırmacıoğlu, a.e., s.26.

⁴¹ Mustafa Bekmezci, a.e., ss.19-20.

⁴² V. Schein, R. Mueller vd., "Thing Manager-Think Male: A Global Phenomenon?" **Journal of Organizational Behavior**, 1996, 17: 33-41.

üstlenilen rollerle veya kimliklerle ve herkes tarafından anlaşılan, oyuncular tarafından uygulanan davranış beklentileriyle ilişkili üçlü kavramlar dizisini ele almaktadır. Rol teorisinde, lider kişilerde yüksek rol alma durumu doğrulanmıştır. Astların da diğerlerinin davranışlarını tahmin etme ihtiyacı duymalarından dolayı doğru rol alıcılar olduğu tespit edilmiştir. ⁴³Uzun yıllar boyunca ve hatta belki de bugün bile “iyi ya da başarılı” lider erkek özellikleri ile karakterize edilmektedir⁴⁴.

Erkek yöneticiler daha çok geleneksel “emir-komuta” liderlik türüne yatkındır. Erkek liderin en önemli özelliği, strateji geliştirebilmesi ve rekabetçi olmasıdır. Bu durumda astlar nihai amacı net ve açık şekilde kavramaktadırlar. Yöneticinin performans karşılığında ödül ya da ceza yöntemi nedeniyle üstün performans gösterme çabasındadırlar.⁴⁵ Liderler bu davranış tarzlarını rol alarak iyi bir yönetici olma isteği ile hareket etmektedirler.

2.4. Liderlik Açısından Kadınların Konumu

Kadınlara yönelik atfedilen roller, başta eş ve anne olma rolleridir. Kadınların, iş hayatındaki rollerine kıyasla ev içerisindeki üstlendikleri rolleri daha ağırlıklı olabilmektedir. Bu durum, kadınların kariyerleri ile ilgili değerlendirmelerde rol çatışmasına yol açmaktadır. Kadınların her role eşit oranda yoğunlaşması zorlaşabilmekte ve iki rolü aynı anda üstlenmesi durumunda, rollerden birisine uyumu güçleşmektedir. Bu roller farklı zamanlarda gerçekleşebilir, zaman zaman birbiriyle çatışan sorumluluklar ve zorunluluklar içerebilir, davranış tarzı açısından da her birinin gereksinimleri farklı olabilir. Kadınların hayatında, farklı rolleri arasında farklı gereksinimler sebebiyle gerilimler yaşanabilmektedir. Kadınlar bu

⁴³ B.J. Biddle, **Recent Development in Role Theory**, Annual Review of Sociology, 1986 Jan 01. 12, 67-92.

⁴⁴ Sümeyye A. Kurtuluş, R. Özen Kutanis, “Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik mi, Dişilik mi?”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:13 Sayı:2 (Mayıs 2015).

⁴⁵ Lisa Quast, “Why Women Might Make Better People Managers Than Men”, Forbes, 15.12.2014, çevrimiçi: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2014/12/15/why-women-might-make-better-people-managers-than-men/>, 01.12.2022.

gerilimler nedeniyle bir rolünde “iyi” olmak için diğerini göz ardı ederek hayatındaki fırsatları kaçırabilmektedir.⁴⁶

Çoğu gelişmiş ülkede, kadın hakları erkekler ile eşit durumdadır ve kadın hakları kanunlar tarafından korunmaktadır. Birçok kadın değişik sektörlerde başarılı olmaktadır ve isimlerini dünyaya duyurmuşlardır. Artık müdür, yönetici ya da başkan kadın olunca şaşkınlık duygusu yaratmamaktadır. Ancak istatistiklere göre, hem özel hem kamu sektörlerinde üst yönetim düzeyinde kadın sayısı erkeklerin sayısına oranla önemli ölçüde azdır. 2021 yılında dünya kadın nüfusu 3,93 milyar, erkek nüfusu 3,98 milyar olmuştur.⁴⁷Dünyadaki eşit kadın-erkek nüfusuna rağmen açıklanan rapora göre dünyadaki üst yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranı %31’dir.⁴⁸

Eurostat’ın açıkladığı istatistik verilerine göre,2022 yılında Avrupa Birliği’ne üye olan ülkelerde, üst yönetici pozisyonunda çalışan kadınların oranına göre ilk sırada Fransa (%45,2), ardından İzlanda (%44,8) ve Norveç (%43,2) gelmektedir. Almanya’da bu oran %37,2, Belçika’da %39,3, Danimarka’da %40,8, İtalya’da %42,6 olarak bulunmuştur. En son sırada ise %10,3 değeriyle Estonya ve %10 ile Kıbrıs yer almıştır. İlgili veriler, halka açık (yani hisseleri borsada işlem gören) en büyük şirketlerdeki kadın yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayılarından elde edilmiştir.⁴⁹

Genel olarak Avrupa Birliği ülkelerindeki kadın yöneticilerin sayısının dinamiğine bakıldığında, son 15 yılı aşkın dönemde üst düzey yönetimdeki kadın oranında hiç düşüş yaşanmamıştır. Ayrıca üst yönetimde kadın temsilde dört kat artış olmuştur. Her yıl bu oranın artmasına rağmen, kadın yöneticilik pozisyonları

⁴⁶ Anne Grönlund ve Ida Öun, “In search of family-friendly careers? Professional strategies, work conditions and gender differences in work–family conflict”, Community, Work & Family, 21.12.2017, s.89, (çevrimiçi) <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13668803.2017.1375460>, 10.12.2022.

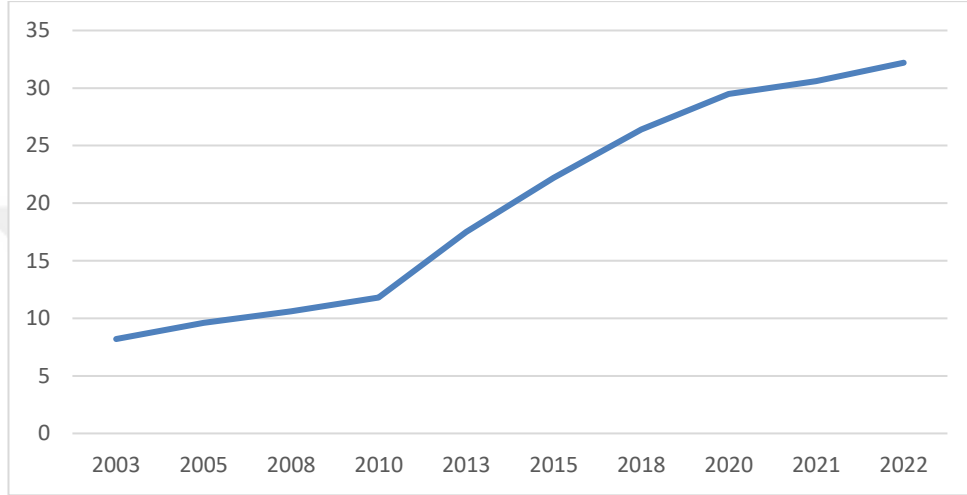
⁴⁷ United Nations, Department of Economic and Social Affairs Population Division, Haziran 2022, (çevrimiçi) <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>, 06.02.2023.

⁴⁸ Grant Thornton, “Women In Business: A Window of Opportunity”, 2021, (çevrimiçi) <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2021/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf>, 07.02.2023.

⁴⁹Eurostat, “Positions held by women in senior management positions”, 06.01.2023, (çevrimiçi) https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table?lang=en, 10.12.2022.

arasında %35'in altındaki pay; yeterince temsil edilmediğini göstermektedir. Aşağıdaki şekilde AB üye ülkelerinin üst yönetim pozisyonlarında kadınların payı görülebilmektedir.

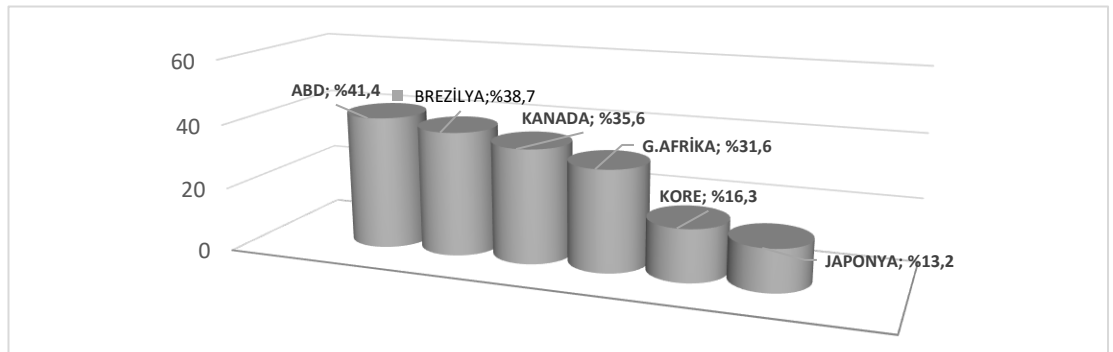
Şekil 6: Avrupa Birliğine Üye Ülkelerde 2003-2022 Yıllar Arasında Üst Düzey Yönetim Pozisyonlarındaki Kadınların Payı (%)



Kaynak: Eurostat, "Positions held by women in senior management positions", 06.01.2023, (çevrimiçi) https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table?lang=en.

Diğer gelişmiş ülkelere bakıldığında, kadınların yöneticilikteki paylarının azlığı görülmektedir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yayımlanan 2021 yıllık istatistik raporunda; Avrupa Birliğine üye olmayan ülkeler arasında yöneticilikte kadınların oranı %41,4 ile en yüksek Amerika Birleşik Devletlerinde bulunurken, en düşük pay sahibi ülke ise Japonya'dır. Aşağı grafikte seçilmiş bazı ülkelerin kadın lider paylarına yer verilmiştir.

Şekil 7: 2021 Yılında Yönetici Kadınların Oranı (%)

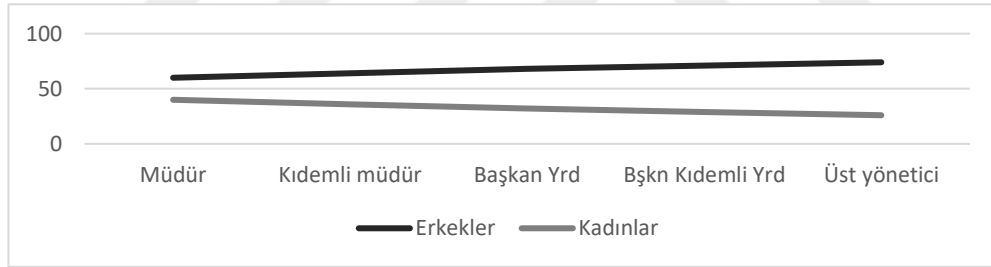


Kaynak: OECD, Employment: Share of Women Managers, 2021, (çevrimiçi) <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=96330#>, 31.01.2023.

ABD’de kadınların yönetimdeki oranı iyimser bir görünüşe sahip olmasıyla birlikte, yönetim seviyesi yukarıya doğru ilerlerken, kadın lider sayısı ters oranda değişmektedir. 2022 yılında McKinsey&Company adlı uluslararası danışmanlık şirketi tarafından dünya çapında bulunan 333 firmadaki 40 bini aşkın çalışanı kapsayan anketleme yürütülmüştür. Çalışmanın sonucunda yönetim merdiveni yükselirken kadın sayısının azaldığı, en üst seviyeye daha çok erkek yöneticilerin ilerlediği görülmüştür. Yani örgütteki makam düzeyi yükselirken kadın sayısı azalmaktadır ve üst düzey yöneticilik pozisyonundaki erkek ve kadınlar arasındaki uçurum genişlemektedir.

Kadın ve erkek liderliği konusunda güncel verilere bakıldığında eşit sayıda temsil olmadığı görülmektedir. Aşağıda günümüzde kadın ve erkek liderlere yönelik istatistiki veriler ışığında hazırlanan grafiklere ve bilgilere yer verilmektedir.

Şekil 8: Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik pozisyonlarına göre dağılımı (%)



Kaynak: McKinsey&Company, “Women in the Workplace”, 2022, s.8, (çevrimiçi) https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2022.pdf, 01.02.2023.

Kadınların tepe yönetime doğru yükseldikçe sayısının azaldığı Forbes’in 2022 yılı yayımladığı raporda görülmektedir. İlgili raporda Amerika’daki en başarılı ilk 500 firmanın CEO’larının cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, kadın CEO oranı %8,8; ilk 1000 en başarılı firmalar arasında ise bu oran %7,4 olduğu saptanmıştır.⁵⁰

Ülke yönetimi açısından cinsiyete göre koltukların dağılımına bakıldığında kadınların çoğu ülkede azınlık oluşturduğu görülmektedir. 2022 yılının Aralık ayında ülkenin ulusal parlamentosundaki kadınların oranı en yüksek Ruanda (%61,3), Küba

⁵⁰Women Business Collaborative. “Women CEO’s in America”, Annual Report 2022”, s.3, (çevrimiçi) https://www.wbcollaborative.org/wp-content/uploads/2022/09/Women-CEOS-in-America_2022-0920221847.pdf, 01.02.2023.

(% 53,4), Nikaragua (%51,7), ve eşit dağılıma sahip olan Yeni Zelanda, Meksika ve Birleşik Arap Emirlikleri listenin başında gelmektedirler. Bu oranın %10'un altında olan ülkeler arasında Japonya (%9,9), Kuveyt (6,3), Katar (%4,4), Nijerya (%3,6), Oman (%2,3) ve tüm koltukların erkekler tarafından sahip olduğu Yemen (%0,0) listenin sonunda yer almaktalar.⁵¹

2022 yılında kadın bakan oranının en yüksek olduğu ülkeler; %57,1 ile Belçika, %58,8 ile Nikaragua, %57,1 ile İsveç listenin en başında gelmektedir.⁵² Dünyadaki ülkelerden ancak 28'inde lider olarak kadın seçilmiştir, bu da %14 kadar payını oluşturmaktadır.⁵³

Türkiye Cumhuriyetinin kadınları Millet Meclisinde ilk seçme ve seçilme haklarını 1934 yılında elde etmişlerdir. Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki kadın milletvekili oranı 1935 yılında %4,5 idi, 2014'te ise bu oran %14,4'e, 2022'de ise %17,41'e yükselmiştir.⁵⁴ Türkiye'de 2022 yılında toplam bakan sayısı 17 olup arasından kadın bakan sayısı 1'dir.⁵⁵

2012-2020 yılları arası Türkiye'de çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. 2020 senesinde kadınların payı %19,2 oluşturmıştır. Bu verilere göre ufak olsa da yönetici kadınların sayısının arttığı görülebilmektedir.

Tablo 13:Türkiye'de 2012-2020 Yılları Arasında Üst Ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonunda Çalışanların Cinsiyete Göre Oranları (%)

Yıl	Erkek	Kadın
2012	85,6	14,4
2013	83,4	16,6
2014	84,5	15,5
2015	85,6	14,4

⁵¹ Global Data on National Parliaments, Monthly ranking of women in national parliaments, Aralık 2022, (çevrimiçi) <https://data.ipu.org/women-ranking?month=12&year=2022>, 01.02.2023.

⁵² World Economic Forum, "Global Gender Gap Report", 13.07.2022, (Çevrimiçi) <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/in-full/2-5-gender-gaps-in-political-representation/>, 01.12.2022.

⁵³ World Population Review, Countries with Female Leaders 2023, (çevrimiçi) <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/countries-with-female-leaders>, 01.02.2023.

⁵⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi, (Çevrimiçi) <https://www.tbmm.gov.tr/sandalyedagilimi>, 01.12.2022.

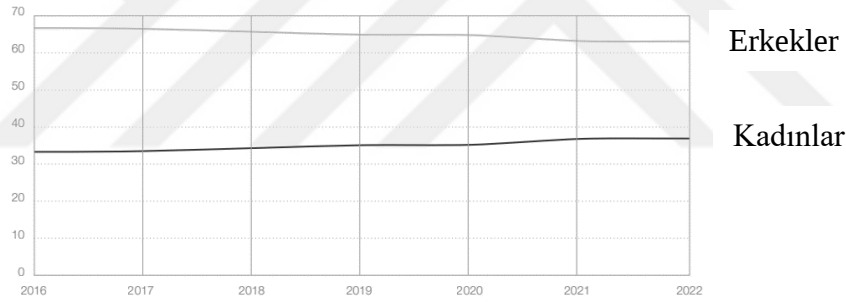
⁵⁵ Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, (Çevrimiçi) <https://www.tccb.gov.tr/kabine/>, 01.12.2022.

2016	83,3	16,7
2017	82,7	17,3
2018	83,7	16,3
2019	82,5	17,5
2020	80,7	19,2

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2021.

2022 yılında World Economic Forum tarafından yayımlanan Küresel Cinsiyet Farkı Raporunda 155 ülkeyi kapsayan istatistiksel veriler toplanmıştır. Dünya çapında yöneticilik pozisyonlarına işe alınan kadın ve erkeklerin oranları elde edilmiştir. Çalışma sonuçları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi, 2016-2022 yılları arasında kadın yöneticilerin sayısı %30-40, erkeklerin ise %60-70 şeklinde oluşmaktadır.

Şekil 9:2016-2022 yy. yöneticilik pozisyonuna alınan kadın ve erkeklerin oranı (%)



Kaynak: World Economic Forum, Global Gender Gap Report, 2022, s.37.

Günümüzde kadınların liderlik bakımından sayıca erkeklerle eşit olmadığı görülmektedir. Kadın ve erkek liderlik ayrımında karşımıza farklı teoriler çıkmaktadır. Bu teoriler, liderlerin cinsiyetlerine vurgu yapan ya da cinsiyet ayrımının oluşması hakkında açıklamalar içeren teorilerdir. Aşağıda kadınlara ilişkin liderlik açısından vurgu yapan teorilere değinilmeye çalışılmaktadır.

2.5. Liderlik Konusunda Kadınlara İlişkin Alanyazında Yer Alan Kavramlar

Kadınlar ve liderlik konusunda farklı kavramlar karşımıza çıkmaktadır. Kadın ve liderlik konusunda; engelleri ve davranış farklılıklarını ortaya koyan kavramlar ya da kadın liderliğinde ortaya çıkan durumları belirten sendormlar gibi alanyazında yapılan tanımlamalara değinmek gerekmektedir.

Bu tanımlamaların bazıları, “Cam Tavan” , “Kraliçe Arı Sendormu”, “Çifte Açmaz”, “Örümcek Ağı Modeli” (Etkileşimci Liderlik Tarzı), “Cam Uçurum” şeklinde sıralanmaktadır.

2.5.1. Cam Tavan Kavramı

Cam tavan kavramı, örgütsel ve davranışsal önyargılardan meydana gelen cinsiyetçi ve ırksal ayrımcılığı tanımlamaktadır. Cam tavanı kalıp yargılar, önyargılar ve toplumsal değerler oluşturmaktadır. Cinsiyet boyutuyla ilgili kalıplaşmış önyargılar açısından erkekler daha şanslıdır. Cam tavan kadınların eksikliğini tanımlamak için alternatif bir açıklama olarak kabul edilmiştir.⁵⁶

Cam tavan; kadınların üst yönetim pozisyonuna ilerlemelerinde görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. İlk kez bu kavram 1986 yılında Wall Street dergisinde Hymowitz ve Schellhardt’ın makalesinde kullanılmıştır. Kadınların, gelenek ve önyargıların neticesinde gerekli niteliklere sahip olmalarına ve örgütte alınan karar olmamasına rağmen erkek meslektaşlarıyla beraber aynı hızda yükselemedikleri ve daha düşük ücretle çalıştırıldıkları varsayılmaktadır. Dolayısıyla, yükselmek isteyen kadınların önünde “cam tavan” oluşmaktadır. Ancak karşılaştıkları engeller; yetenek ve beceri eksikliğinden değil, cinsiyet ve ırk faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Yani yetenek ve gerekli becerilere sahip olmasına rağmen sadece kadın olduğu için tepe yönetimdeki koltuğa ulaşamamalarıdır. Bir başka deyişle, cam tavan, kadınların en prestijli, en güçlü ve ücretleri en yüksek olan işlerden alıkoyan engellerdir. Bu engeller net ve açık, görünür olmadıkları için “cam” sıfatı kullanılmıştır.⁵⁷

Cam tavanın oluşumuna sebep olan birçok faktör araştırılmıştır. Bu sebepler arasında:⁵⁸

- Kadınlara biçilen toplumsal rolleri ,
- Kadınların iş hayatında aralıklı dönemlerle çalışabilmeleri,

⁵⁶ Tuğba Çilgi, **a.g.e.**, s.37-38.

⁵⁷ Buket Akdöl, **Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2009, ss.49.

⁵⁸ Ali Aksu vd., “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.25, 2013, s.135

- Üst yönetimin eleman seçme ve terfi etmede yapmış oldukları ayırımcı hareketler,
- Kadınların spesifik sahalarda görevlendirilmeleri (örneğin, halkla ilişkiler, insan kaynakları gibi terfi almaları zor olan alanlar),⁵⁹
- Erkek egemenliğinin hakim olduğu organizasyon kültürü ve uygulamaları,
- Erkek ve kadınların farklı yönetim stilleri,
- Kadın çalışanlara karşı kadın yöneticilerin ve diğer üst konumdaki kişilerin olumsuz davranışları,
- Cinsiyete karşı kalıplaşmış önyargılar,
- İş ve yaşam dengesi savaşımları, rol model mentor eksikliği,
- Örgüt içinde gayri resmi olarak kurulan takımlardan ve iletişim kanallarından çekinme gibi sebepler bulunmaktadır.

Cam tavan olayının getirdiği olumsuz sonuçlarını; yüksek personel devir hızı, iş memnuniyetsizliği, işe bağlılığın kaybolması, verimliliğin düşüşü şeklinde sıralanabilmektedir. Ayırımcılığa uğramanın ispatı oldukça zor olmaktadır ve örgütte cam tavanın varlığını saptamak çok tartışmalıdır. Çünkü erkek ve kadınların algı ve düşünceleri farklı olabilmektedir. Kadınlar belirli bir pozisyon için kendilerini olgunlaştırmış ve hazır hissederken, erkekler ise henüz yeterince tecrübe ve alt yapıya sahip olmadıklarını düşünebilmektedir. Bu düşüncelerin kadınların iyiliği için de olduğu düşünülmektedir, fakat art niyetli olabileceğini de saptamak çok zordur.⁶⁰

Akademik araştırmalar; cam tavan boyutlarını: erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticiler tarafından ve kişinin kendi kendine konulan engeller olarak üç temel grupta toplamışlardır. Erkeklerin liderlik özelliklerinin kadınlarda görülemeyeceği dolayısıyla da kadınların liderlik konumunda başarısız olacağı inancı kadınlara uygulanan cam tavanı açıklamakta kullanılmaktadır.⁶¹

⁵⁹ Hatun Korkmaz, “Yönetimde Kadın Ve Cam Tavan Sendromu”, Toplumsal Cinsiyet Özel sayısı II, Şubat 2016, s.97, (çevrimiçi) <https://alternatifpolitika.com/site/dosyalar/arsiv/Subat2016-OzelSayi/8.Korkmaz.pdf>, 12.12.2022.

⁶⁰Buket Akdöl, **a.g.e.**, s.53.

⁶¹Edip Özücü vd., “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2007, 14(2):119, (çevrimiçi) <https://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/4987/edip-orucu3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 12.12.2022.

Cam tavan kavramının varlığına karşı çıkan bazı görüşler de vardır. Bu konuda Lockwood’a göre, kadınlar, eğer isterlerse daha fazla çalışarak, hırslı ve sonuç odaklı olarak istedikleri koltuğu elde edebildiklerini ileri sürmektedir. Ayrıca kadınların iş hayatındaki başarısını engelleyen onun aile sorumluluğu olduğu söylenmektedir. Yani kadınlar tarafından; tepe yönetime doğru ilerlerken ailesi ve çocuklarını bundan daha önemli olduğunu fark ederek yönetici pozisyonundan vazgeçilebilmektedir.⁶²

“Cam” kelimesiyle ilişkilendirilen bir diğer kavram “Cam Uçurum”; cam tavan kavramında belirtilen ve kadınların üst kademeye çıkmada yaşadıkları sıkıntıları anlatmaya çalışan unsurlarla ilişkili bir kavramdır. Cam uçurum üst kademeye gelmiş yani cam tavanı aşmış kadınların; aslında stresli ve kriz dönemlerinde başarısızlığın sorumlusu olarak gösterilmek istenmesi sebebiyle terfi edildiğine ilişkin bir durumu anlatmaktadır. Kadınlar, zorlanabilecekleri bir liderlik pozisyonuna ya da kısa ömürlü pozisyonlara getirilmektedir. Cinsiyet eşitsizliğini gündeme getiren soyut bir cam uçurumun olduğu organizasyonlarda; zararın faturası kadın lidere kesilmektedir.⁶³

2.5.2. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe Arı Sendromunda; kadınların yine kadın yöneticiler tarafından engellendiği bir durum söz konusudur. Kadınların ailede yer aldığı konumu itibarıyla çocuk sorumluluğu, ev düzeni, beslenme düzeni gibi sorumluluklarda hemen hemen tek söz sahibi ve uygulayıcısı olduğu söylenebilir. Kadın liderlerin işte bu aile düzenindeki söz hakimiyetlerini; iş ortamında sağlamak için ve özellikle bu söz sahipliğini başka bir kadın rakibe bırakmamak için hissettikleri içsel duruma “Kraliçe Arı Sendromu” denilmektedir. Erkeklerin, kadınları lider olarak desteklememe durumlarından farklı olarak; kadın bir liderin diğer kadınları içsel

⁶² Buket Akdöl, **a.g.e.**, s. 50.

⁶³ Michelle K. Ryan, S. Alexander Haslam, “The Glass Cliff: Exploring The Dynamics Surrounding The Appointment Of Women Toprecarious Leadership Positions”, **Academy Of Management Review**, 2017, Vol.32 No.2 549-572.

sebepten liderlik yolunda engellemesine bu sendromun sebep olduğu belirtilmektedir.⁶⁴

2.5.3. Çifte Açmaz

Çifte açmaz, bir kişiden çelişkili talepler yapıldığı durumlarda ortaya çıkan psikolojik bir çıkmaz; cezalandırıcı ve kaçınılmaz bir ikilemdir; böylece o bireyin yaptıkları hep yanlış olarak yorumlanacaktır.⁶⁵

Kadın bir yöneticinin ne yaparsa yapsın başarılı olamayacağı bir durumu yaratan bir davranışsal normu ifade eden “çifte açmaz” terimi, Gregory Bateson tarafından 1950’lerin ortalarında güçlü ve güçsüz birey arasındaki veya sosyal ve kurumsal normlar ile hassas bir sınıf arasındaki kazanma neticesi olmayan paradoksal duruma işaret etmek için kullanılmıştır. Kadınların liderlik konumlarında “Çifte Açmaz” sebebiyle başarılarının kısıtlandığına ilişkin bir yaklaşım oluşmuştur. Bu yaklaşıma göre kadın liderler liderlik gösterirken erkeklik özellikleri yani sinirlilik, öz güven yüksekliği, hırsla hareket etme, baskın ve bireysel davranış gösterme davranışları sergilendiğinde yapmacık ve kişilik çatışması kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Kadınların nazik, işbirlikçi, dostça, anaç davranışları liderlikle özdeşleştirilmezken erkek liderin bu özellikteki davranışı hoşça karşılanmaktadır. Çifte açmaz, kadınların yaşadığı liderlik davranışlarında gösterdiği özelliklerin farklı algılanma durumudur. Bu noktada çifte açmazın kadınların kendilerinde oluşan bir sendrom olduğu ve bu durumu liderlik konumundaki kadının aşması gerektiği düşünülmektedir.⁶⁶

⁶⁴Murat Yücelen , A. Korhan Özen, “Aile Şirketlerinde Kadın Yöneticiler: Başarılı ve Başarısız Kadının Düşmanı Kim?”, **Conference: Entre 2010 International Conference on Entrepreneurship, Family Business and Innovation**, Ekim, 2010, Çevrimiçi: https://www.researchgate.net/publication/294260751_Aile_Sirketlerinde_Kadin_Yoneticiler_Basarili_ve_Basarisiz_Kadinin_Dusmani_Kim, 10.06.2023

⁶⁵ İrep Kiroğlu Bayat ve Beril Baykal Parıldar, “Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Yarattığı Engeller: Çalışma Yaşamında Varolmaya Çalışan Kadın”, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2021, 23(3): 745-762.

⁶⁶Sebahattin Yıldız, “Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımada Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2017, 18(1): 121-138.

2.5.4. Örümcek Ağı Modeli

Amerikan Kız İzçiler Birliği'nin başındayken Frances Hesselbein tarafından ortaya konulan “örümcek ağı modeli”; merkezde bir liderin bulunduğu ve çevresinde çember halinde örgütlenildiği bir liderlik modelidir. Bu modele göre lider sadece merkezde bulunmaz, çemberlerin birbiriyle bağlantıları da vardır. Her çemberin merkeze bağı ve çapraz bağları söz konusudur. Böylece sıkça örülmüş, esnek bir örümcek ağına benzeyen bir iletişim karar sistemi bulunmaktadır. Çember herkesi içine almakla kalmayıp kucaklar, akışın kesilmediği ve hareket serbestisi sağlayan bir yapıdadır. Bu yapıda uygulanan liderlik modelini kadınların daha iyi uyguladığına dair yapılan çalışmalar bulunmaktadır.⁶⁷

⁶⁷Handan Dedehayır, “Kadın liderin Ayak Sesleri...”, **Baltaş Bilgievi Yayını**, Sayı:7, 01, Nisan 2001.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞLARINDA CİNSİYETE İLİŞKİN FARKLILIKLARIİNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA (KIRGIZİSTAN ÖRNEĞİ)

3.1. Araştırmanın Önemi Ve Amacı

Liderlikte cinsiyet faktörünü inceleyen araştırmaların çoğu batılı bağlamlarda yapılmıştır; diğer ülkelerle ilgili araştırmalar daha seyrek görülmektedir.¹Kırgızistan'da ilgili konuda az sayıda araştırma bulunması nedeniyle, söz konusu çalışmanın, gelecekteki liderlik çalışmaları için önemli bir kaynak oluşturabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı, üst ve orta düzeydeki kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılıklarının saptanmasıdır. Ayrıca bu farklılıkların hangi özelliklerden kaynaklandığının ve farklılıkların derecesinin incelenmesi de çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Kırgızistanın başkenti Bişkek şehrinde çeşitli özel sektörlerde faaliyet gösteren firmaların üst ve orta düzey yöneticileri ile işletme sahipleri oluşturmaktadır. Araştırmaanketleri, kolayda örnekleme yöntemiyle 450 katılımcılara2023 yılının Nisan-Mayıs ayları arasında internet yoluyla dağıtılarak elde edilmiştir. Ancak bazı anketlerin eksik cevap sayısı çok olduğundan dolayı geçersiz sayılarak değerlendirilmedi 388 kişinin anketi kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Ankete katılan yöneticilerin ve işletme sahiplerinin davranışlarını sadece kendi açılarından değerlendirmeleri sonucunda cevaplar subjektif olabilmektedir. Soruların çok fazla düşünülmeden hızla işaretlenmesi de ciddiyet ve samimiyet

¹Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, ABD, 2019, SAGE Publications, b.7, s.589.

açısından sorun oluşturabilmektedir. Ayrıca, yönetici ve işletme sahibi konumundaki kişilerin zaman kısıtı, ankete katılım isteğini azaltan bir faktör olarak görülmektedir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada; Amerikalı Sayısal Analitik Uygulamaları Profesörü olan Robert Kabacoff yönetiminde Yönetim Araştırma Grubu (Management Research Group) tarafından geliştirilmiş olan Lider Etkililiği Analizi (LEA) anketi kullanılmıştır. Söz konusu analiz, liderlik davranışlarının boyutlarını ve liderlik becerilerini ölçerek kadın ve erkek yöneticileri karşılaştırabilmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu doğrultuda Liderlik Davranışları ve Liderlik Becerileri olmak üzere iki anket formu kullanılmıştır.

Ankette, liderlik davranış boyutunu ölçen sorular için “1-kesinlikle katılmıyorum” ile “5-kesinlikle katılıyorum”; liderlik becerilerini ölçen sorular için ise “1-kadınlar erkeklerden çok daha iyidir” ile “5-erkekler kadınlardan çok daha iyidir” olmak üzere 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

“Liderlik davranışları” anketi ile yöneticilerin farklı davranışlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Ankette kullanılan ifadeler yöneticilerin tutuculuk, yenilikçilik, uzmanlık, bağımsızlık, ikna edicilik, dışa dönüklük, coşkululuk, yönetim odaklılık, üretim odaklılık, stratejik olma, kendini kontrol etme, yapı oluşturma, taktik kullanma, iletişim kurma, yetkilendirme, kontrol etme, geribildirim sağlama, baskın olma, işbirliği ve fikir birliği sağlama, yetki odaklılığı ve empati gibi davranışlarını ölçmektedir. Söz konusu ölçek toplam 6 boyutu kapsamaktadır: Vizyon Yaratma, İzleyici Kazanma, Vizyonu Uygulamaya Koyma, Süreci İzleme, Sonuçlara Ulaşma ve Takım Çalışması. Ölçeğin alt boyutları Tablo 14’te gösterilmiştir.

“Liderlik becerileri” ölçeği ise 3 farklı boyutta: İş odaklı, İnsan odaklı becerisi ve Liderlik Potansiyeli olarak değerlendirilmiştir.²Anketin ölçek ve boyutları, ifade sayıları aşağıda tablo halinde gösterilmiştir:

Tablo 14: Liderlik Davranışları Ve Becerilerini Analiz Etmeye Yönelik Anket Ölçekleri

ÖLÇEKLER	BOYUTLAR	İfade sayısı
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ	Vizyon yaratma	18
	İzleyici Kazanma	9
	Vizyonu Uygulamaya Koyma	6
	Süreci İzleme	3
	Sonuçlara Ulaşma	4
	Takım Çalışması	5
LİDERLİK BECERİLERİ ÖLÇEĞİ	İş Odaklı Beceriler	11
	İnsan Odaklı Beceriler	11
	Liderlik potansiyel	6
Toplam ifade sayısı:		73

Ankette 4 adet demografik, 45 adet liderlik davranışları ve 28 adet liderlik becerileri ile ilgili olmak üzere toplam 73 soru yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda 8 soru ölçekten çıkarılarak toplam 65 soru değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Aşağıda “Liderlik davranışları” ve “Liderlik becerileri”ni incelemeye yönelik ölçekler hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

3.4.1. Liderlik Davranışları Ölçeği

Lider Etkililiği Analizinde yöneticilerin davranışlarını saptamaya yönelik toplamda 6 boyutu oluşturan 22 davranış şekli ele alınmıştır. Söz konusu boyutlar;

² Robert Kabacoff, **Gender Differences In organizational Leadership: A Large Sample Study**, MRG, Portland, USA, 1998, s.18-20.

Vizyon Yaratma, İzleyici Kazanma, Vizyonu Uygulamaya Koyma, Süreci İzleme, Sonuçlara Ulaşma ve Takım Çalışmasıdır.

3.4.1.1. Vizyon Yaratma

Yöneticinin yenilikçi ya da tutucu olması, bağımsız düşünebilmesi ve strateji kurması gibi davranışlar, vizyon yaratma boyutunun kapsadığı davranışlardır. Bunlara örnek olarak aşağıdaki davranışlar getirilebilir:

- yöneticinin geçmişte kullanılan uygulamalar ışığında yeni oluşan sorunların incelenmesinde öngörülebilirliğin sağlaması, statükoyu güçlendirmesi ve risklerin minimuma indirilmesine yönelik davranışlarıdır;
- hızlı değişen ortamlarda kendini rahat hissedebilmesi, risk almaktan korkmaması ve denenmemiş yeni yaklaşımlara açık olmasıdır;
- yöneticinin çalıştığı ortamda uzmanlık alanında derinlemesine bilgi sahibi olması, sorun incelemede ve çözümünde bu bilgilerini kullanabilmesidir;
- karar almada bağımsızlığı önemsemesi ve karar alırken kendini en önemli araç olarak görmesidir;
- objektif analiz ederek ileriye dönük düşünmesi ve planlama sayesinde uzun vadeli ve geniş perspektifli yaklaşımlarla sorunları çözmesi ve karar almasıdır.

3.4.1.2. İzleyici Kazanma

Anketteki “İzleyici Kazanma” olarak adlandırılan boyut aşağıdaki davranışları ele almaktadır:

- başkalarını kendi görüşü doğrultusunda ikna etmek ve bağlılıklarını sağlamak ile ilgili davranışlar;
- dışa dönük, arkadaşça ve gayri resmi şekilde davranabilme; rahat ve kolay kişilerarası iletişim kurabilme kapasitesine sahip olmak;
- yüksek enerji ve şevkle çalışarak başkalarını da coşkulu ve ilgili tutabilmek;
- duygularını kontrol altında tutarak kişilerle ilişkilerde sade, alçakgönüllü ve sakin bir tutum sergilemektir.

3.4.1.3. Vizyonu Uygulamaya Koyma

Söz konusu bu boyut; yapıyı oluşturma,taktik kullanma, yetki devri gibi davranışları kapsamaktadır:

- sistematik ve düzenli yaklaşımları benimseyen, kesin ve metodolojik şekilde çalışmayı tercih eden, yönerge ve prosedürleri geliştiren ve uygulayan yöneticilerin davranışları;
- kısa vadeli ve pratik stratejilere odaklanarak anında sonuç üretmeyi önemseyen taktik belirleme davranışları;
- başkalarından ne istediğini ve beklentilerini açık ve net şekilde belirleme, düşünce ve fikirleri açıkça ifade etme, bilginin sürekli akışını sağlama gibi yöneticinin iletişim yetenekleri;
- belirlenen hedefler doğrultusunda başkalarına önemli görev ve yeteri kadar özerklik vererek yeteneklerini kullanmalarını sağlamalarıdır.

3.4.1.4. Süreci İzleme

Süreci izleme boyutu yöneticinin kontrol etme ile geribildirim sağlama açısından değerlendirmektedir.

- sonuçları şansa bırakmadan belirli faaliyetlerin kesin sürelerini belirlemek ve işlerin akışının plana göre yapılmasını sağlamak için sürekli kontrol etmek ile ilgili davranışlardır;
- yöneticinin, astların işlerini ne kadar iyi yaptıkları ve beklentileri ne ölçüde karşıladıklarına ilişkin düşüncelerini açık bir şekilde paylaşmasıdır.

3.4.1.5. Sonuçlara Ulaşma

Yöneticilerin sonuca ulaşma sürecinde gösterdikleri davranışları içermektedir. Bunlar:

- yetkili pozisyonda bulunarak, sorumluluk üstlenerek ve başkalarının çabalarını yönetip yönlendirerek etki yaratmaya çalışmasıdır;

- güçlü, iddialı ve rekabetçi yaklaşım benimseyerek, baskı yaparak sonuçlara ulaşmaya çalışmasıdır;
- yöneticinin başarıya yönelik güçlü bir yönelim benimsemesi; kendisi ve başkaları için yüksek beklentilere sahip olması; üst seviyede başarılı olmaya zorlaması ile ilgili davranışlardır.

3.4.1.6. Takım Çalışması

Takım çalışmasını ölçmeye yönelik aşağıdaki davranışlar ele alınmıştır:

- yöneticinin meslektaşlarına yardımcı olmak için kendi hedefindeki performansını kendi rızasıyla erteleyerek başkalarının ihtiyaç ve çıkarlarına uyum sağlamaya eğilimli olmasıdır;
- başkalarının fikir ve görüşlerine değer vermesi ve karar alma sürecinin bir parçası olarak onların katkılarını sağlamasıdır;
- kuruma sadakat göstermesi; yetkili kişilerin görüşlerine saygı göstererek onları bilgi ve karar kaynağı olarak kullanmasıdır;
- başkalarıyla yakın ve destekleyici ilişkiler kurarak insanlara ve onların ihtiyaçlarına aktif bir ilgi gösterme davranışı, empati göstermesidir.

3.4.2. Liderlik Becerileri Ölçeği

Anketin ikinci kısmında farklı liderlik becerilerine ilişkin iş odaklı olma, insan odaklı olma ve liderlik potansiyeli olarak 3 boyut geliştirilmiştir. Aşağıda her biri hakkında açıklama yapılmıştır.

3.4.2.1. İş Odaklı Beceriler

İş odaklı beceriler aşağıdaki şekilde ele alınmıştır:

- İş becerileri: para kazanma güdüsüne sahip olma, firma imkanlarını kullanabilme, ticari ilişkilere açık olma gibi becerilerdir.
- Finansal beceri: bütçe, muhasebe, maliye gibi finansal konulara hakim olmaktır.

- Geniş bakış açısına sahip olma: stratejik düşünebilme, sorunları öngörebilme, kendi ve firma amaçları arasında bağ kurabilme yeteneğidir.
- Etkili düşünme kabiliyeti: hızlı öğrenen, derhal sorunun kaynağına inebilen, kararlı ve keskin zekaya sahip yöneticiler ile ilgilidir.
- Örgüt kaynaklarını kullanabilme: iş ortaklığı kurabilme, firmanın gelişme dinamiği hakkında bilgili olma, çok sayıda bağlantılara sahip olma yeteneğidir.

3.4.2.2. İnsan Odaklı Beceriler

Yöneticilerin becerilerini incelemeye kullanılan diğer boyut insan odaklı beceriler, aşağıdaki becerileri kapsamaktadır:

- Başkaların duygularına önem verme: İlgi gösterme, yardımlaşmayı önemseme yeteneğidir.
- Sevimlilik: Güler yüzlü, iyi kalpli, arkadaşça davranabilen yöneticilerin becerileridir.
- Başkalarını dinleme: Anlayış göstermeyi, iletişime değer vermeyi ifade etmektedir.
- Çeşitli insanlarla çalışabilme: farklı geçmişe, kültüre ve inançlara sahip bireylerle uyum sağlayabilme kabiliyetidir.
- Takım oyuncusu olma: başkalarının çabalarına değer verme ve takım performansını etkileyebilme ile ilgilidir.
- İnsanları geliştirme: Hataları anlayışla karşılamak, gelişmelerini teşvik etme ve motivasyon verme becerisidir.
- Kişiler aracılığıyla işleri yapma: etkin şekilde görevler verme, yüksek standartlar koyma, çalışmayı iyi bir şekilde organize edebilme becerisidir.
- Astları koruma: liderin, çalışanları adaletsiz yargılardan korumak amacıyla üst yönetime kendi görüşlerini aktarabilmesidir.
- İlham verme: İnsanları kendi tarafına çekebilme, ikna edici ve ilham verici olabilmektir.
- Güvenilirlik: meslektaşlarına ve astlarına güven telkin etme becerisi, yani güvenilir, saygı duyulan biri olmak, verdiği sözleri yerine getirmektir.

3.4.2.3. Liderlik Potansiyel

Söz konusu bu boyut, yöneticinin potansiyelini etkileyen genel olarak sahip olması gereken becerileri kapsamaktadır. Bu beceriler arasında; yöneticinin genel performans düzeyinin beklentileri karşılama, yöneticilik rolünün etkinliği, firmanın mevcut durumunu yeni seviyeye getirebilmesi ve üst yönetime güven vermesi gibi becerilerdir.

3.5. Kuramsal Çerçeve Ve Hipotez Oluşturma

Liderlikle ilgili yapılan ilk araştırmalarda liderlik tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Liderlik çalışmalarının evrimi, toplumsal cinsiyet ile ilgili çalışmalarla paralel olarak gelişmesi, liderlik teorilerinin iki boyutlu perspektif açısından incelenmesine yol açmıştır. Bu teoriler, düşünce ve yapı boyutları gereği doğrudan kadınlık veya erkeklik ile ilişkilendirildiği için kalıplaşmış cinsiyet temelli bir imaj yaratmıştır.³

Alice Eagly (1987) tarafından geliştirilen *sosyal rol teorisi*, iki temel fikre dayanmaktadır. Bunların birincisi, Parsons ve Balles'in (1955), karı-koca arasındaki iş ayrımında, erkeklerin görev odaklı, kadınların ise sosyo-duygusal davranışlar bazında olduğunu öne sürdüğü yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, cinsiyet açısından karışık gruplarda erkekler araç kullanımında uzmanlaşarak görevlerinin tamamlanmasını önemserken, kadınlar sosyal ve duygusal davranış sergileyerek görevlerini yerine getirmektedirler.⁴ Bu yaklaşım; kadınların kişilerarası odaklı, erkelerinse görev odaklı davranış benimsediklerine yönelik stereotiplerle örtüşmektedir.

³ Chirine Nassar vd., "The Leadership Styles of Men and Women—Has the Perception Regarding Female Leaders Changed?", **Journal of US-China Public Administration**, Mar-Nis. 2021, c.18, sayı 2, s.71, (çevrimiçi) <https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/60a46ec4e2166.pdf>, 26.01.2023.

⁴ Alice H. Eagly ve Wendy Wood, "Social Role Theory", *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 2*, SAGE Publications, 29.11.2011, s.461, (çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/285179532_Social_role_theory, 26.01.2023.

Sosyal rol teorisinin oluşmasına fikir sunan bir diğer unsur, kadınlar ve erkekler hakkındaki kültürel stereotipler üzerine yapılan psiko-mantıksal araştırmalar olmuştur. Bu araştırmalar 1950'lerde başlayarak, 1970'lerde yoğun olarak yapılmıştır. Söz konusu araştırmalar, toplumdaki yaygın olan kadın ve erkeklere karşı yöneltilen stereotipleri yansıtmıştır. Araştırmalar sonucunda, kadın ve erkekleri iki boyutta gruplandırmışlardır: eylemsel ve toplumsal. Çoğu insanlar tarafından erkekler; usta, iddialı, rekabetçi ve baskın görünümüyle *eylemsel*; kadınlar ise; erkeklere nazaran daha çok arkadaş canlısı, bencil olmayan, başkalarıyla ilgilenen ve duygusal davranışlarıyla *toplumsal* olarak düşünülmektedir. Bu özellikler, Parsons ve Balles'in görev odaklı ve sosyo-duygusal olarak nitelendirilen davranışlarına benzerlik göstermektedir.⁵

Sosyal rol teorisine göre, sosyal davranış ve kişilik üzerine yapılan psikolojik çalışmalarda gözlemlenen kadın ve erkek davranışlarındaki farklılıklar, kadın ve erkeklerin sosyal rollerdeki zıt dağılımlarından kaynaklanmaktadır.⁶

Sosyal rol teorisi, genellikle evdeki sorumlulukları üstlenen kadınlar ile ev dışındaki sorumlulukları üstlenen erkekler arasındaki tarihsel iş bölümünü kabul etmektedir. Teoriye göre, davranışlardaki cinsiyet farklılıkları, toplumsal cinsiyet rolü inançlarını yansıtmakta ve bu da insanların içinde yaşadıkları toplumda erkek ve kadınların sosyal rollerine ilişkin algılarını temsil etmektedir.⁷

Ancak bu teori, toplumsal cinsiyet farklılıklarının esnek olduğunu ima etmektedir, çünkü bu farklılıklar bireylerin anlık sosyal rollerine bağlıdır. Örneğin, bireyler aynı anda pek çok rol üstlenirler ve bunların hepsi de davranışlarını etkilemektedir. Teori, kadın ya da erkeğin liderlik pozisyonundaki iş rolünün, cinsiyet rolünü geçersiz kılabileceğini ve cinsiyet farklılıklarını azaltabileceğini

⁵ Alice H. Eagly ve Wendy Wood, **a.g.e.**, s.462.

⁶ Alice H. Eagly, Wendy Wood, Amanda Diekman, Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal, Social Role Theory, s.125, (çevrimiçi) https://dornsife.usc.edu/assets/sites/545/docs/Wendy_Wood_Research_Articles/Gender_Differences_in_Social_Behavior/Eagly.Wood.Diekman.2000_Social_role_theory_of_sex_differences_and_similarities.pdf, 30.01.2023.

⁷ Alice H. Eagly ve Wendy Wood, **a.g.e.**, s.459.

savunmaktadır. Sosyal rol teorisine göre, sosyal roller dinamiktir ve bu hem erkekler hem de kadınlar için cesaret vericidir.⁸

Zaman içinde, liderlik ve toplumsal cinsiyet üzerine yapılan araştırmalar farklı görüşleri ortaya çıkararak ortak bir sonuca varamamıştır. Cinsiyetin liderlik tarzları üzerindeki etkisini ele alan tümliteratür ışığında dört tip husus öne çıkarılabilmektedir:⁹

1. Kadınlar ve erkekler aynı şekilde liderlik ederler (Bartol ve Martin, 1986; Nieva ve Gutek, 1981; Van Engen ve arkadaşları, 2001).
2. Kadınlar ve erkekler aynı hiyerarşik pozisyonda olduklarında aynı şekilde liderlik ederler (Kanter, 1977).
3. Kadın ve erkek liderlik davranışları arasında farklılıklar vardır ancak bunlar önemsizdir (Powell, 1990; Mendez ve Busenbark, 2013).
4. Kadınlar ve erkekler farklı şekilde liderlik etmektedirler (Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995).

Liderlikte cinsiyet farklılıklarının olmadığını savunan yazarlar, kullanılan liderlik tarzlarının etkinliğinin grubun ya da örgütün içinde bulunduğu ortamın özelliklerine bağlı olduğunu savunmaktadır.¹⁰

Çok sayıda kaynaktan derlenen araştırmaların bulgularına göre, erkek ve kadınlar liderlik pozisyonunda farklı yaklaşım göstermektedirler. Bu bağlamda erkeklere atfedilen tanımlayıcılar: Yapısal, Etkileşimci, Otokratik, Talimat verici ve İş odaklı; kadınlara atfedilenler ise; Düşünceli, Dönüşümcü, Katılımcı, Dışa dönük ve İnsan odaklı olarak belirlenmiştir.¹¹

⁸ Alice H. Eagly ve Wendy Wood, **a.g.e.**, s.461.

⁹ Chirine Nassar vd., **a.g.e.**, s.72.

¹⁰ Chirine Nassar vd., **a.g.e.**, s.73.

¹¹ Steven Appelbaum vd., "Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories", **Leadership & Organization Development Journal**, c.24, s.1, Şubat 2003, s.48, (çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/235285425_Gender_and_Leadership_Leadership_and_Gender_A_Journey_Through_the_Landscape_of_Theories, 27.01.2013.

Görev odaklı liderlerin, daha çok erkeklere atfedilen "inisiyatif alma" olarak da adlandırılan davranışları sergiledikleri kabul edilmektedir. Bu liderler sonuç odaklıdır ve iletişim sürecini; sonuca ulaşmak, hakim konumlarını korumak ve hiyerarşik statülerini, güçlerini ve kontrollerini güçlendirme amaçlı kullanmaktadırlar. Agresif olarak değerlendirilen bu tür davranışlar erkek liderler arasında daha yaygındır. Kadınlar ise daha çok kişiler arası odaklı liderlik tarzını benimsemekte, çünkü takipçi gruplarıyla geliştirdikleri ilişkilere önem vermektedirler. Kadın liderler katılımcı ve demokratik liderlik tarzlarını uygulamaktadırlar. Kadınların liderlik davranışı; astların refahı, mesleki gelişimleri ve karar alma sürecine katılımları ile ilgilendiği için "özen gösterme" tarzı olarak kabul edilmiştir.¹²

Sosyal rol teorisinin öne sürdüğü, kadınların – sosyo-duygusal, erkeklerinse – görev odaklı davranış sergiledikleri görüşü ışığı altında; bununla birlikte daha önce yapılan araştırmaların bulguları bağlamında kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarındaki farklılıkları saptamaya ve incelemeye yönelik liderlik davranışlara ve liderlik becerilerine ilişkin hipotezler oluşturulmuştur.

LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN HİPOTEZLER:

H1: Liderlik davranışları açısından kadın ve erkek yöneticileri arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.

Sosyal rol teorisine göre erkek ve kadın yöneticileri farklı şekilde davranış göstermektedirler, bu bağlamda H1 hipotezinde kadın ve erkek arasında farklılık bulunması beklenmektedir.

H1a: Erkek yöneticileri, kadın yöneticilere göre vizyon yaratma açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.

Vizyon yaratma boyutu, yöneticinin tutuculuk, yenilikçilik, bilimsellik, bağımsızlık ve stratejik olma gibi işe yönelik davranışları ölçen ifadeleriyle görev odaklıdır. Dolayısıyla vizyon yaratma boyutuna ilişkin hipotezde erkek yöneticilerin

¹² Chirine Nassar vd.,a.g.e., s.73.

puan ortalamaları farklılık göstererek daha yüksek düzeyde olacağı ileri sürülmektedir.

H1_b: Kadın yöneticileri, erkek yöneticilere göre izleyici kazanma açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.

İzleyici kazanmaya ilişkin davranışları ölçen ifadeler yöneticinin dışa dönüklülüğü, iş arkadaşlarla olan ilişkisini, coşkululuğu vurgulamakta, dolayısıyla yöneticinin iletişim davranışıyla ilgilidir. Bu yüzden izleyici kazanma değişkeni açısından kadın yöneticileri daha yüksek seviyede davranış gösterdikleri doğrultusunda hipotez kurulmuştur.

H1_c: Erkek yöneticileri, kadın yöneticilere göre vizyonu uygulamaya koyma açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.

Vizyonu uygulamaya koyma boyutu sayesinde yöneticilerin iş sürecini, prosedür ve stratejisini belirleyerek daha çok iş akışı ile ilgili (görev odaklı) davranışları ölçülmektedir. Dolayısıyla vizyonu uygulamaya koyma davranışı erkek yöneticilerin daha yüksek seviyede farklılık gösterdikleri doğrultusunda hipotez geliştirilmiştir.

H1_d: Erkek yöneticileri, kadın yöneticilere göre işletmedeki süreci izleme açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.

H1_e: Erkek yöneticileri, kadın yöneticilere göre belirlenen sonuçlara ulaşma açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.

Süreci izleme ve sonuçlara ulaşma boyutları doğrudan görev odaklı davranışları yansıttığı için ilgili hipotezler, erkek yöneticilerin daha yüksek düzeyde farklılık gösterdikleri üzerine kurulmuştur.

H1_f: Kadın yöneticileri, erkek yöneticilere göre takım çalışması açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.

Takım çalışması ile ilgili hipotezde ise kadın yöneticilerinin daha iyi performans gösterdikleri öne sürülmektedir. Kadınlar işbirliği, fikir birliği, empati gibi sosyo-duygusal davranış gösterme de daha iyi olduğu söylenilmektedir.

LİDERLİK BECERİLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER:

Liderlik becerileri anketinde iş odaklı, insan odaklı ve liderlik potansiyeli olarak 3 ayrı boyut bulunmaktadır. Kadınlar insan odaklı, erkekler ise görev odaklı olduklarına yönelik görüşü savunan sosyal rol teorisi kapsamında H2 hipotezi de kadın ve erkek yöneticilerin becerileri arasında da farklılık olacağı beklenmektedir.

H2: Liderlik becerileri açısından erkek ve kadın yöneticileri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık vardır.

İş odaklı becerileri açısından erkek yöneticilerin lehine hipotez geliştirilmiştir:

H2_a: Erkek yöneticiler, kadın yöneticilere göre iş odaklı becerileri açısından anlamlı düzeyde daha üstün olmaktadır.

İnsan odaklı becerileri ölçen değişkene ait hipotez ise kadın yöneticilerin daha yüksek düzeyde farklılık göstereceği doğrultusunda kurulmuştur:

H2_b: Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere göre insan odaklı becerileri açısından anlamlı düzeyde daha üstün olmaktadır.

Yöneticilerin liderlik potansiyelini etkileyen becerileri boyutuna ilişkin ifadeler ne iş odaklı ne de insan odaklı, daha çok yöneticinin kendine özgü (karakteristik) olan esneklik, güvenilirlik, dayanıklılık gibi özellikleri kapsamaktadır. Kadın ve erkek arasında hem biyolojik, hem de psikolojik farklılıklar olması nedeniyle, ayrıca daha önce yapılmış olan araştırmalar ışığı altında ilgili hipotez, kadın ve erkek yöneticilerin arasında fark bulunacağı yönde hipotez kurulmuştur:

H2_c: İşletmedeki yöneticilik potansiyeli açısından erkek ve kadın yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.6. Bulgular Ve Değerlendirme

Gerçekleştirilmiş olan anketlemenin verileri, SPSS 21.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular; katılımcıların demografik dağılımı, anket cevaplarının ortalamaları, standart sapmaları ve normal dağılıp dağılmadığını gösteren tanımlayıcı istatistiki verileri, açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve T-testi analizi sonuçları şeklinde açıklanacaktır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

Araştırmaya toplam 388 kişi katılmıştır. Katılımcılar, Kırgızistan başkenti olan Bişkek şehrindeki özel sektörde faaliyet gösteren firmaların orta ve üst yöneticileridir. Demografik dağılımına bakıldığında, kadın sayısı 188, erkek sayısı 200’ü oluşturarak oranları sırasıyla %48,5 ve %51,5 olmuştur. Katılımcıların yaşları açısından en fazla 31-40 arasındakiler oluşturmuştur. Çoğu katılımcıların evli (%78,4) ve yarısından fazlası (%56,7) Lisans mezunu olmuştur.

Tablo 15:Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Özellik	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	188	48,5
Erkek	200	51,5
Yaş aralığı		
18-30	68	17,5
31-40	232	59,8
41-50	80	20,6
51 ve üzeri	8	2,1
Medeni Durumu		
Bekar	84	21,6
Evli	304	78,4
Eğitim Durumu		
Orta Okul	3	0,8
Lise	19	4,9
Ön Lisans	28	7,2
Lisans	220	56,7
Yüksek Lisans	102	26,3
Doktora	16	4,1
Toplam	388	100

Kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların sahip olduğu liderlik koltuğuna göre dağılımına bakıldığında kadınların yarısından fazlası (98 kişi) firma sahibi olurken, erkek katılımcıların çoğu ise (133 kişi) orta düzey yöneticilik pozisyonunun sahibidir. Üst düzey yöneticilerden ancak 9 kişi katılım sağlayarak, 7'si kadın, 2'si erkek olmuştur.

Tablo 16: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Liderlik Pozisyon Dağılımı

	Pozisyon			Toplam
	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici	Firma Sahibi	
Kadın	83(%21,3)	7(%1,8)	98 (%25,3)	188
Erkek	133(%34,3)	2(%0,5)	65(%16,8)	200
Toplam	216(%55,6)	9(%2,3)	163(%42,1)	388

3.6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ‘Liderlik Davranışları’ ve ‘Liderlik Becerileri’ ölçek anketlere ait ölçeklerin ortalamaları, standart sapma değerleri, verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki tablo 17-19’da gösterilmiştir.

SPSS 21.0 paket programı ile elde edilen verilerin çarpıklık değeri -3 ile +3 arasında, basıklık değeri de -10 ile +10 arasında olması halde verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilebilmektedir.¹³ Her iki ankette kullanılan ölçeklerin mutlak çarpıklık değerleri minimum |0,004| ve maksimum |1,507| arası; basıklık değerlerin en küçüğü |0,010| ve en büyüğü |3,705| olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla ankette kullanılan ölçeklerin normal dağılım göstermekte ve verileri parametrik testler ile analiz edilebilmektedir.

¹³ Rex B. Kline, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, The Guilford Press, 4.baskı, ss.74-77, (çevrimiçi) [https://www.researchgate.net/publication/361910413 Principles and Practice of Structural Equation Modeling](https://www.researchgate.net/publication/361910413_Principles_and_Practice_of_Structural_Equation_Modeling), 24.03.2023.

Tablo 17: Tanımlayıcı İstatistikler - Liderlik Davranışları Anketi

Boyutlar	İfadeler	Ort.	S.P.	Çarp.	Basık.
VİZYON YARATMA	VY1 Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır	2,95	1,034	,220	-,907
	VY2 Karar ve uygulamalarım risk almaktan kaçınırım	2,72	1,170	,324	-,899
	VY3 İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim	3,07	1,002	,170	-,930
	VY4 Belirsizlik durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda riske girmeyi göze alırım	3,80	,909	-1,129	1,232
	VY5 Yeni yaklaşımlara ve farklı görüşlere açıgımdır	4,06	1,019	-1,503	2,123
	VY6 Yeni proje ve fikirleri desteklerim	4,21	,901	-1,445	3,158
	VY7 Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım	4,02	,924	-1,336	1,924
	VY8 Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerini ödüllendiririm	3,98	,816	-,783	,515
	VY9 Uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip ederim	3,92	,812	-1,504	3,329
	VY10 Karar ve uygulamalarım konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım	4,08	,799	-1,275	2,653
	VY11 İş alanımla ilgili yayınları takip ederim	3,99	,797	-1,368	2,791
	VY12 Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarım uzmanlık bilgilerimden faydalanırım	3,97	,835	-1,587	3,932
	VY13 Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım	3,99	,952	-1,015	,949
	VY14 Kararlarımı alırken baskı ile karşılaşmam	3,52	1,071	-,586	-,395
	VY15 Karar ve uygulamalarım etki altında kalmam	3,61	,908	-,927	,834
	VY16 Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım	3,89	,840	-,965	1,253
	VY17 Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünürüm	3,60	1,077	-,924	,451
	VY18 Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yaparım	3,97	,822	-1,205	2,067
SONUÇLARA ULAŞMA	SU1 Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım	3,77	1,015	-1,295	1,590
	SU2 Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddaalı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım	3,14	1,108	-,058	-,795
	SU3 Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanmasını sağlarım	3,59	,910	-1,028	,783
	SU4 Kendim için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerlerim	3,90	1,035	-1,341	1,566

Not: TUT: Tutuculuk, YEN: Yenilikçilik, BİL: Bilimsellik, BAĞ: Bağımsızlık, SO: Stratejik olma, SU: Sonuçlara Ulaşma.

Tablo 18: Tanımlayıcı İstatistikler - Liderlik Davranışları Anketi - Devamı

İZLEYİCİ KAZANMA	İK1	Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetimle sağlarım	3,73	,714	-1,478	3,705
	İK2	Çalışanları ve meslektaşlarımı, karar ve uygulamalarım doğrultusunda ikna etmeye çalışırım	3,72	,800	-1,444	2,375
	İK3	Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm	3,85	,795	-1,365	2,964
	İK4	İş arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri-resmidir	3,54	1,146	-,578	-,424
	İK5	Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım	3,98	1,099	-1,441	2,306
	İK6	Duygu ve düşüncelerimi açık ve samimi bir şekilde ifade ederim	3,97	,918	-1,093	1,380
	İK7	Çalışanların motivasyonunu arttıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm	4,08	,874	-,927	,898
	İK8	İşimi severek ve isteyerek yaparım	4,20	,996	-1,507	2,297
	İK9	İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır	2,71	1,207	,360	-,955
VİZYONU UYGULAMAYA KOYMA	VUK1	İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulamasını sağlarım	3,79	,803	-1,087	1,560
	VUK2	İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum	3,88	,857	-1,075	1,795
	VUK3	Beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtirim	4,02	,913	-1,049	,580
	VUK4	Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşıyorum	3,91	,958	-,826	,205
	VUK5	Çalışanlarla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum	3,88	,904	-1,218	1,991
	VUK6	Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm	3,98	,935	-1,051	,805
SONUÇLARI İZLEME	Sİ1	İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim	3,87	,931	-1,150	1,580
	Sİ2	Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım	3,74	1,023	-1,306	1,420
	Sİ3	Çalışanların performansları hakkındaki olumlu/olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşıyorum	3,80	,931	-1,334	1,682
TAKIM ÇALIŞMASI	TÇ1	Çalışanlar için yüksek beklentiler oluştururum ve onları beklentileri gerçekleşme doğrultusunda teşvik ederim	3,63	,961	-,915	,774
	TÇ2	Karar ve uygulamalarımda çalışma arkadaşlarımdan görüş ve önerilerinden faydalanırım	3,91	,879	-1,226	2,368
	TÇ3	Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarımdan bilgi ve deneyimlerinden faydalanırım	3,93	,927	-1,136	1,347
	TÇ4	Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım	3,90	,918	-1,357	2,142
	TÇ5	Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösteririm	3,96	,815	-1,100	2,474

Not:İK: İzleyici Kazanma, VUK: Vizyonu Uygulamaya Koyma,Sİ:Sonuçları İzleme,TÇ:Takım Çalışması.

Tablo 19: Tanımlayıcı İstatistikler - Liderlik Becerileri Anketi

Boyutlar	İfadeler	Ort.	S.P.	Çarp.	Basık.
İŞ ODAKLI BECERİLER	İŞB1 Para kazanma iş güdüsüne sahip olma	3,62	1,045	-,853	,746
	İŞB2 Bütçeleme, muhasebe ve maliyetler gibi finansal konuları kavrayabilme	2,81	1,093	,281	-,486
	İŞB3 Muhasebe ve finans konularında çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma	3,05	1,074	-,053	-,475
	İŞB4 Stratejik yön belirleyebilme	3,23	1,104	-,227	-,561
	İŞB5 Kendi amaçları ile şirket amaçları arasında bağ kurabilme	2,99	1,085	-,079	-,658
	İŞB6 Hızlı kavrama ve hızlı öğrenme	2,97	1,075	-,194	-,308
	İŞB7 Kavramları en iyi şekilde kullanma	2,90	,990	-,139	-,037
	İŞB8 Etkili ve isabetli kararlar alabilme	3,25	1,010	-,147	-,187
	İŞB9 Derhal sorunun kaynağına inebilme	3,14	1,136	-,116	-,545
	İŞB10 Güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme	3,16	1,048	-,005	-,269
	İŞB11 Örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma	3,02	,829	,073	,980
İNSAN ODAKLI BECERİLER	İNB1 Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma, başkalarını incitmekten çekinme	2,46	1,199	,697	-,298
	İNB2 Güler yüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma	2,32	1,095	,644	-,042
	İNB3 Başkalarını dinleme, onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma	2,42	1,098	,587	-,052
	İNB4 Diğerlerinin çabalarına destek olma	2,76	,976	,359	,118
	İNB5 Takım oyuncusu gibi davranabilme	3,20	,799	,256	,963
	İNB6 Hatalara karşı toleranslı olma	2,97	1,045	,174	-,322
	İNB7 Çalışanlar için yüksek standartlar koyma	3,07	,904	-,317	,269
	İNB8 Astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma	3,14	,935	-,060	,297
	İNB9 Büyümeyi/ilerlemeyi teşvik etme	3,19	,808	,010	1,083
	İNB10 Çalışanlara yetki ve sorumluluk verme	3,26	,982	-,272	,228
	İNB11 Çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma	3,20	,964	-,121	,395
LİDERLİK POTANSİYEL	LP1 Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi	3,38	,984	-,164	,010
	LP2 Kurumun geleceği için taşıdığı potansiyel	3,23	,872	,019	,472
	LP3 Üstlerine güven verme	3,15	,972	,169	,022
	LP4 Zorluklarla başa çıkabilme	3,34	1,069	-,199	-,428
	LP5 Sözlerine bağlı kalma	2,92	1,115	,212	-,397
	LP6 Değişen koşullara uyum sağlayabilme	3,16	,975	,004	,072

Not: İŞB: İş Odaklı Beceriler, İNB: İnsan Odaklı Beceriler, LP: Liderlik Potansiyel

3.6.3. Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinin genel amacı, veriler gruplandırarak arasındaki ilişkileri daha kolay bir şekilde anlayabilmek ve yorumlamaktır. Açımlayıcı faktör analizi (AFA), değişkenleri etkileyen faktör sayısını ve hangi değişkenlerin ilişkili olduğunu belirlemek için kullanılmaktadır. Faktör analizi sayesinde ölçülebilir ve gözlemlenebilir değişkenler daha az sayıda gizli değişkene indirgenebilir, böylece değişkenlerin karmaşık yapısı sadeleştirilerek daha anlaşılır hale getirilebilmektedir.¹⁴

Açımlayıcı Faktör Analizini doğru bir şekilde gerçekleştirebilmek için bazı şartlar sağlanmalıdır. Örneklem sayısının en az 300 kişi olmasıyla birlikte, faktör analizine tabi tutulan değişkenin her biri en az 5 ile 10 gözlem içermelidir; ayrıca da faktör olarak tanımlanabilmesi için en az 3 ifadeye sahip olması gerekmektedir.¹⁵ Yapılan çalışmaya 388 kişi katılmıştır ve ankette toplam 73 adet soru bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın örneklem büyüklüğü en az $73 \times 5 = 365$ olmalıdır. Ancak yapılan faktör analizi sonucu 8 soru elenmiştir, böylece 65 soru kalmıştır. $65 \times 5 = 325$ örneklem büyüklüğü yeterli olarak kabul edilmektedir.

Çalışmanın faktör analizine uygunluğunu saptamak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine de bakılmalıdır. SPSS paket programıyla yapılan faktör analizinde verilerin KMO değeri 0,50'den yüksek olmalı ve 1'e ne kadar yakınsa o kadar iyi olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca da araştırma sonuçlarının daha kaliteli olarak algılanması için değişkenlerin faktör yüklerinin değerleri 0,50'nin üstünde olması beklenmektedir.¹⁶ KMO değerinin 0,50 ile 0,70 arası olması durumunda örneklem "orta"; 0,70 ile 0,80 arası – "iyi"; 0,80 ile 0,90 arası – "harika"; 0,90 ile 1 arası – "mükemmel" derecede yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Örneklem faktör analizine uygunluğunu gösteren bir diğer kriter de Barlett küresellik testidir.

¹⁴ An Gie Yong ve Sean Pearce, "A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis", **Tutorials in Quantitative Methods for Psychology**, c.9, s.2, 2013, s.79, (çevrimiçi) <https://sites.ualberta.ca/~lkgray/uploads/7/3/6/2/7362679/exploratoryfactoranalysis.pdf>, 09.04.2023.

¹⁵ An Gie Yong ve Sean Pearce, a.e., s.80.

¹⁶ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, İstanbul, 2008, Beta Yayınevi, s.80.

Bu testin sonucu $p < 0,05$ 'ten küçük çıkması istenmekte ve böyle bir sonucun çıkması, veriler arasındaki korelasyonun faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir.¹⁷

SPSS 21.0 paket programı vasıtasıyla yapılan faktör analizi sonucunda “Liderlik Davranışları” ölçeğin 5 ifadenin (Vizyon Yaratma 4, Vizyon Yaratma 9, İzleyici Kazanma 1, İzleyici Kazanma 2, Sonuçlara Ulaşma 3) faktör yükleri 0,50’lik eşik değerinden düşük olması nedeniyle analiz dışında tutulmuştur. Açımlayıcı faktör analizin sonuçları Tablo 20-21’de gösterilmiştir. Analize tabi tutulan tüm ifadelerin toplam varyansı %63,50, KMO örneklem uygunluk ölçüsü 0,834(“harika” derecede) ederek 6 faktör altında toplanmıştır.

Tablo 20: Açımlayıcı Faktör Analizi - Liderlik Davranışları Anketi

FAKTÖR İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ					
	Vizyon Yaratma	İzleyici Kazanma	Vizyonu Uygulama ya Koyma	Sonuçları İzleme	Sonuçlara Ulaşma	Takım Çalışması
VY 11	,755					
VY 3	,741					
VY 16	,682					
VY 6	,670					
VY 12	,609					
VY 2	,600					
VY 8	,588					
VY 7	,578					
VY 13	,577					
VY 14	,566					
VY 18	,561					
VY 10	,552					
VY 1	,550					
VY 5	,529					
VY 15	,518					
VY 17	,501					

Not: VY: Vizyon Yaratma

¹⁷ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara, 2010, Pegem Akademi, ss.124-126.

Tablo 21:Açımlayıcı Faktör Analizi - Liderlik Davranışları Anketi – Devamı

		FAKTÖR YÜKLERİ				
FAKTÖR İFADELER	Vizyon Yaratma	İzleyici Kazan ma	Vizyonu Uygulama ya Koyma	Sonuçla rı İzleme	Sonuçl ara Ulaşma	Takım Çalışm ası
İK 7		,657				
İK8		,572				
İK 3		,665				
İK 6		,647				
İK 4		,567				
İK 5		,562				
İK 9		,781				
VUK 1			,734			
VUK 2			,609			
VUK 3			,797			
VUK 5			,660			
VUK 4			,645			
VUK 6			,561			
Sİ 3				,633		
Sİ 2				,628		
Sİ 1				,636		
SU 1					,529	
SU 2					,519	
SU 4					,510	
TÇ 4						,681
TÇ 3						,559
TÇ 2						,511
TÇ 1						,500
TÇ 5						,636
Açıklanan Varyans	%38,29	%6,21	%5,69	%4,83	%4,40	%4,08
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS	%63,50					
KMO Örneklem uygunluk ölçüsü = .834 Barlett’s Küresellik Testi (anlamlılık düzeyi) p = .000 (p<0,05) Rotasyon metodu: Varimax Rotasyona 10 iterasyonla ulaşılmıştır.						

Not: İK: İzleyici Kazanma, VUK: Vizyonu Uygulamaya Koyma, Sİ: Süreci İzleme, SU: Sonuçlara Ulaşma, TÇ: Takım Çalışması.

“Liderlik Becerileri” ölçen anketin açımlayıcı faktör analizinde ise 4 ifadenin (İŞB1, İNB9, LP6) eşik değeri 0,50'nin altında olarak analizden elenmiştir. Böylece toplam 3 faktör altında toplanarak, analiz sonuçları Tablo 22'de yer

almaktadır. KMO değeri 0,753 “iyi” derecededir ve toplam açıklanan varyans oranı %50,41’dir.

Tablo 22:Açımlayıcı Faktör Analizi - Liderlik Becerileri Anketi

	FAKTÖR YÜKLERİ		
Faktör İfadeler	İş Odaklı Beceriler	İnsan Odaklı Beceriler	Liderlik Potansiyel
İŞB 3	,777		
İŞB10	,702		
İŞB8	,670		
İŞB11	,664		
İŞB2	,647		
İŞB7	,614		
İŞB 5	,610		
İŞB9	,564		
İŞB 6	,540		
İŞB 4	,514		
İNB4		,837	
İNB3		,826	
İNB1		,798	
İNB2		,739	
İNB10		,632	
İNB 8		,558	
İNB11		,532	
İNB 5		,531	
İNB 6		,506	
İNB 7		,501	
LP2			,644
LP5			,577
LP3			,527
LP4			,527
LP1			,504
Açıklanan varyans	%29,60	%10,60	%10,05
Açıklanan Tplm Varyns	%50,25		
KMO Örneklem uygunluk ölçüsü = .753 Barlett's Küresellik Testi (anlamlılık düz.) p =.000 (p<0,05) Rotasyon metodu: Varimax Rotasyona 7 iterasyonla ulaşılmıştır.			

Not: İŞB: İş Odaklı Beceriler; İNB: İnsan Odaklı Beceriler; LP: Liderlik Potansiyel.

3.6.4. Güvenilirlik Analizi

Açımlayıcı faktör analizi ile birlikte güvenilirlik analizi de büyük öneme sahiptir. Güvenilirlik analizi sayesinde araştırmada kullanılan anketin tutarlılığı hakkında bilgi vermektedir. En yaygın olarak kullanılan metod Cronbach'ın Alpha değeridir. Bu değer en az 0,70 olması beklenir ve 0,70'in üstünde olduğu zaman ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir. Alpha katsayısı 1'e yaklaştıkça güvenilirlik derecesi de artmaktadır.¹⁸ Araştırmada yapılmış olan güvenilirlik testinin sonuçları her iki anket için de aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 23: Güvenilirlik Analizi – Liderlik Davranışları Anketi

Değişkenler	İfade Sayısı	Güvenilirlik Düzeyi (α)
Vizyon Yaratma	16	.841
İzleyici Kazanma	7	.719
Vizyonu Uygulam.	6	.878
Koyma	3	.792
Süreci İzleme	3	.759
Sonuçlara Ulaşma	5	.805

Tablo 24: Güvenilirlik Analizi – Liderlik Becerileri Anketi

Değişkenler	İfade Sayısı	Güvenilirlik Düzeyi (α)
İş Odaklı Beceriler	10	.761
İnsan Odaklı Beceriler	10	.802
Liderlik Potansiyel	5	.803

Yapılan güvenilirlik testi sonucu her iki ankete ait ölçeklerin Alpha katsayısı 0,70'in üstünde olduğu görülmüştür, dolayısıyla söz konusu ölçekler güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

¹⁸ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **a.g.e.**, s.120.

3.6.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, araştırmadaki iki ya da fazla değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olduğuna bakılmaksızın aralarındaki ilişkisine, ilişkinin bulunması halinde ne yönde olduğunu ve ne kadar güçlü olduğunu saptamaya yönelik bir analizdir.¹⁹ Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişmekte olup “r” harfi ile ifade edilir. Bu katsayının sıfırdan büyük olması durumunda değişkenler arası ilişkinin pozitif; sıfırdan küçük olması durumunda ise negatif bir ilişki olduğu söz konusudur. Diğer bir deyişle, iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin çıkması durumunda, bir değişkendeki bir birimlik artış, diğer bir değişkenin de o kadar artacağı; ilişkinin negatif çıkması durumunda ise bir değişkendeki bir birimlik artış, diğer bir değişkenin de bir birim kadar azalacağı anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının (r) gücünü belirlemeye yönelik aşağıdaki değerler kabul görülmektedir:²⁰

- 0,00 – 0,25 Çok zayıf ilişki
- 0,26 – 0,49 Zayıf ilişki
- 0,50–0,69 Orta ilişki
- 0,70 – 0,89 Yüksek ilişki
- 0,90 – 1 Çok yüksek ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Aşağıdaki Tablo 25’te Pearson yöntemi ile yapılan korelasyon analiz sonuçları verilmiştir.

¹⁹ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **a.g.e.**, s.143.

²⁰Kenan Köse, “Korelasyon ve Regresyon Analizi”, 2008, (çevrimiçi) <https://ru.scribd.com/document/2066772/korelasyon-analizi#>, 30.03.2023.

Tablo 25: Değişkenler Arası Korelasyon – Liderlik Davranışı Anketi

	Ort.	S.S.	VY	İK	VUK	Sİ	SU	TÇ
VY	3,73	.51	1					
İK	3,80	.62	,752**	1				
VUK	3,91	.71	,732**	,739**	1			
Sİ	3,80	.81	,776**	,729**	,745**	1		
SU	3,60	.82	,617**	,606**	,636**	,540**	1	
TÇ	3,86	.67	,746**	,739**	,759**	,747**	,667**	1

Not: **: Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı, *: Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı.

VY: Vizyon Yaratma, İK: İzleyici Kazanma, VUK: Vizyonu Uygulamaya Koyma, Sİ: Süreci İzleme, SU: Sonuçlara Ulaşma, TÇ: Takım Çalışması

Ort: Ortalama, S.S.: Standart Sapma.

Tabloda görüldüğü gibi tüm değişkenler arası pozitif anlamlı ve çoğunlukla orta ve yüksek derecede bir ilişki bulunmaktadır.

Liderlik davranışları ölçen anketin korelasyon analizi sonucunda vizyon yaratma değişkeni; izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme ve takım çalışması değişkenleri ile pozitif anlamlı ve yüksek derecede ilişkili ($0,50 < r < 0,69$, $p < 0,01$); sonuçlara ulaşma değişkeni ile pozitif anlamlı ve orta düzeyde ($r = 0,617$, $p < 0,01$) ilişkilidir.

İzleyici kazanma değişkeni ile vizyon yaratma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, takım çalışması değişkenleri arasında pozitif anlamlı ve yüksek derecede ilişki ($r > 0,70$, $p < 0,01$); sonuçlara ulaşma, stratejik olma değişkenleri ile ise pozitif anlamlı ve orta derecede ilişki ($0,50 < r < 0,69$, $p < 0,01$) gözlemlenmiştir.

Vizyonu uygulamaya koyma değişkeni ile vizyon yaratma, takım çalışması ve süreci izleme arasında pozitif anlamlı ve yüksek derecede ilişki ($r > 0,70$, $p < 0,01$), sonuçlara ulaşma, stratejik olma arasında pozitif anlamlı ve orta derecede ilişki ($0,70 > r > 0,60$, $p < 0,01$) bulunmuştur.

Süreci izleme değişkeni ile vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma ve takım çalışması arasında pozitif anlamlı ve yüksek düzeyde

ilişki ($r>0,70$, $p<0,01$) görülmektedir; sonuçlara ulaşma değişkeni arasında pozitif anlamlı ve orta düzeyde ilişki ($0,70>r>0,50$, $p<0,01$) ilişki vardır.

Sonuçlara ulaşma ile tüm diğer değişkenler arasında pozitif anlamlı ve orta düzeyde ($0,70>r>0,60$, $p<0,01$) ilişki saptanmıştır.

Takım çalışması değişkeni ise vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma ve süreci izleme değişkenleri ile yüksek düzeyde ilişkili iken, sonuçlara ulaşma ($r=.667$, $p<0,01$) ile pozitif anlamlı ve orta derecede ilişkili olduğu görülmektedir.

Liderlik becerileri ölçeği ikinci anketin değişkenleri arasında Pearson yöntemi ile yapılan korelasyon analizi Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26: Değişkenler Arası Korelasyon – Liderlik Becerileri Anketi

	Ort.	S.S.	İŞB	İNB
İŞB	3,05	.59	1	
İNB	2,88	.60	,591**	1
LP	3,20	.75	,657**	,589**

Not: **: Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı.

İŞB: İş Odaklı Beceriler, İNB: İnsan Odaklı Beceriler, LP: Liderlik Potansiyel,
Ort: Ortalama, S.S.: Standart Sapma.

Tabloda belirtildiğine göre, 3 değişken birbirleri ile pozitif anlamlı ve orta düzeyde ilişkilidir. İş odaklı beceriler ile insan odaklı beceriler arasındaki korelasyon katsayısı $r=.591$ ($p<0,01$), iş odaklı beceriler ile liderlik potansiyel değişkeni arasındaki korelasyon katsayısı $r=.657$ ($p<0,01$), insan odaklı beceriler ile liderlik potansiyel arasındaki korelasyon katsayısı da $r=.589$ ($p<0,01$) bulunmuştur.

3.6.6. T-Testi Analizi

Bu bölümde yöneticilerin cinsiyetinin, liderlik davranış ve becerileri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olup olmamasına bakılacaktır. Bunun yapılabilmesi için Independent Samples T Testi (Bağımsız Örneklem T Testi) kullanılacak olup çıkan sonuçların “sigma” (p) değerine bakılacaktır. “p” değeri

0,05'ten küçük olması durumunda analize tabi tutulan değişkenin algılanmasında cinsiyete göre anlamlı farklılık var olduğu sonuca varılmaktadır.²¹

Liderlik davranışları ölçeğin vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması ölçeklerinin değişkenlerin ortalamaları ile cinsiyetin kadın ve erkek olan alt boyutlarıyla yapılan T testi analizinin sonuçları Tablo 27-34'de verilmiştir.

Tablo 27: Liderlik Davranışları Ölçeğinin Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi

Değişkenler	Gruplar	N	X	s.s.	t testi		
					t	df	p
Vizyon	Kadın	188	3,89	.32	4,034	285	0,001
Yaratma	Erkek	200	3,68	.68			

Liderlik davranışlarına ilişkin geliştirilen hipotezde kadın ve erkekler arasında fark beklenmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi p değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı yöneticilerin ilgili davranışlarında cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık vardır. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilebilmektedir.

Yöneticilerin vizyon yaratma boyutuna ilişkin Bağımsız Örneklem T-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 28: Vizyon Yaratma Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi

Değişkenler	Gruplar	N	X	s.s.	t testi		
					t	df	p
Vizyon	Kadın	188	3,81	.29	3,183	283	0,001
Yaratma	Erkek	200	3,65	.64			

²¹ Darren George, Paul Mallery, **IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide And Reference**, New York, 2019, Routledge, c.15, s.156.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde vizyon yaratma boyutuna ilişkin sigma (p) değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı yöneticilerin ilgili davranışlarında cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık vardır. Vizyon yaratma değişkenine ilişkin test sonucuna bakıldığında, kadınların puan ortalaması ($X=3,81$), erkeklerin puan ortalamasından ($X=3,65$) daha yüksek olmuştur. Dolayısıyla kadın yöneticilerin vizyon yaratmaya ilişkin davranışlarının düzeyi daha yüksektir. Bu bulgular ışığında H_{1a} hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 29: İzleyici Kazanma Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi

Değişkenler	Gruplar	N	X	s.s.	t testi		
					t	df	p
İzleyici kazanma	Kadın	188	3,89	.44	3,077	332	0,002
	Erkek	200	3,70	.73			

Not: N: toplam anket katılımcıların sayısı; X: ilgili grubun puan ortalamaları; s.s.: standart sapma; $p<0,05$ ise farklılık vardır.

İzleyici kazanma boyutu, liderin iletişim ile ilgili davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Tablo 29 incelendiğinde kadın ve erkek yöneticilerin izleyici kazanma açısından davranışları anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$) ve kadın yöneticilerinin puan ortalaması ($X=3,89$) erkek yöneticilerin puan ortalamasından ($X=3,70$) daha yüksek olmasından dolayı kadın yöneticileri izleyici kazanma açısından daha yüksek seviyede davranış göstermektedirler. Böyle bir sonuç H_{1b} hipotezi desteklemektedir.

Tablo 30: Vizyonu Uygulamaya Koyma Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi

Değişkenler	Gruplar	N	X	s.s.	t testi		
					t	df	p
Vizyonu Uygulamaya Koyma	Kadın	188	4,06	.53	4,231	344	0,001
	Erkek	200	3,77	.81			

Vizyonu uygulamaya koyma boyutunda, yapılacak göreve yönelik prosedür, taktik, strateji belirleme, yetki devri ve göreve ilişkin bilgi akışı amaçlı iletişim davranışları ölçmeyi amaçlanmıştır. Dolayısıyla kurulan H1_c hipotezine göre erkek yöneticilerin daha yüksek seviyede davranış gösterecekleri beklenmektedir. Ancak Tablo 30’da görüldüğü gibi erkek ve kadın yöneticilerin davranışları arasında anlamlı farklılık var olmasıyla birlikte ($p<0,05$), kadın yöneticiler vizyonu uygulamaya koyma açısından daha yüksek seviyede davranış göstermektedirler ($X: 4,06>3,77$) ve bu durumda H1_c hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 31: Süreci İzleme Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi

Değişkenler	Gruplar	N	X	s.s.	t testi		
					t	df	p
Süreci İzleme	Kadın	188	3,99	.56	4,474	325	0,001
	Erkek	200	3,63	.95			

Tablo 31’deki verilere göre kadın yöneticileri, organizasyondaki süreçleri izleme davranışları erkek yöneticilerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Kadın yöneticilerin ilgili boyuta ait verdikleri cevaplarının puan ortalaması ($X=3,99$) erkek yöneticilerin puan ortalamasından ($X=3,63$) daha yüksek olduğundan dolayı kadın yöneticilerin süreçleri izleme (kontrol, geribildirim) davranışları daha yüksek seviyededir. Bu bulgular ışığı altında H1_d hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 32: Sonuçlara Ulaşma Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi

Değişkenler	Gruplar	N	X	s.s.	t testi		
					t	df	p
Sonuçlara Ulaşma	Kadın	188	3,70	.63	2,317	345	0,021
	Erkek	200	3,51	.96			

Sonuçlara ulaşma boyutu, süreci izleme ölçeği gibi doğrudan görev ile ilgili, yani görev odaklı davranışları ölçmeye yöneliktir, dolayısıyla erkek yöneticilerin söz konusu davranışları daha fazla gösterdikleri beklenmektedir. Yukarıdaki tabloya göre erkek ve kadınların arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$), ancak kadın yöneticilerin puan ortalaması ($X=3,70$) erkek yöneticilerin puan ortalamasından ($X=3,51$) daha yüksektir, diğer bir deyişle kadın yöneticileri sonuçlara ulaşmak için gösterdikleri davranışları daha yüksektir. Bu bulgular neticesinde $H1_e$ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 33: Takım Çalışması Boyutunun Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Davranışları Anketi

Değişkenler	Gruplar	N	X	s.s.	t testi		
					t	df	p
Takım Çalışması	Kadın	188	4,01	.45	4,258	318	0,001
	Erkek	200	3,73	.80			

Takım çalışması boyutu sosyo-duygusal davranışları ölçmektedir ve bu ölçekle ilgili geliştirilen hipotezde kadın yöneticilerin daha fazla takım çalışmaya yönelik davranış gösterecekleri beklenmektedir. Tablo 33’deki veriler incelendiğinde söz konusu boyuta ilişkin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık görülmektedir ($p<0,05$) ve kadın yöneticilerinin puan ortalaması daha yüksek olarak ($X: 4,01>3,73$) erkek yöneticilere göre takım çalışması açısından daha yüksek derecede davranış göstermektedirler. Bu bulgular ıgığında $H1_f$ hipotezi desteklenmiştir. Liderlik becerileri ölçeği üzerine kurulan hipoteze ilişkin yapılan Bağımsız T-Testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 34: Liderlik Becerileri Ölçeğinin Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi

Değişkenler	Gruplar	N	X	s.s.	t testi		
					t	df	p
Takım Çalışması	Kadın	188	2,82	.50	(7,183)	386	0,001
	Erkek	200	3,19	.52			

Tablo 34'e bakıldığında, sigma değeri (p) 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir, buna göre kadın ve erkek yöneticilerin liderlik becerileri farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca kadın yöneticilerin cevap ortalaması, erkeklere göre daha düşük olduğundan dolayı ($2,82 < 3,19$) erkek yöneticileri, liderlik becerileri açısından kendilerini daha üstün oldukları yönde cevaplamışlardır. Sonuç olarak, H2 hipotezi kabul edilebilmektedir.

Liderlik becerileri ölçen anketin iş odaklı, insan odaklı ve genel becerilerine ilişkin boyutların ortalamaları ile cinsiyet grupları arasında yapılan Bağımsız Örneklem T testi analizinin sonuçları Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35: İnsan Ve İş Odaklı Beceriler İle Liderlik Potansiyeline İlişkin Ortalama Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Analizi – Liderlik Becerileri Anketi

Değişkenler	Gruplar	N	X	s.s.	t testi		
					t	df	p
İş odaklı beceriler	Kadın	188	2,87	.55	(6,163)	386	0,001
	Erkek	200	3,22	.57			
İnsan odaklı beceriler	Kadın	188	2,73	.57	(5,007)	385	0,001
	Erkek	200	3,02	.59			
Liderlik potansiyel	Kadın	188	2,92	.71	(7,805)	386	0,001
	Erkek	200	3,47	.68			

İş odaklı becerileri arasında yöneticinin finansal yeteneği, stratejik yaklaşım sergilediğine, sorun kaynağını görebilme ve çözebilme gibi becerileri yer almaktadır. Bunun gibi beceriler, bir liderin göreve dayalı yeteneklerini tespit etmektedir, dolayısıyla da bu boyuta ilişkin kurulan hipotezde erkek yöneticilerin daha fazla eğilimli olduğu öne sürülmektedir. Tablo 35'e bakıldığında iş odaklı beceriler boyutuna ilişkin cinsiyete göre anlamlı farklılık var olduğu görülmektedir ($p < 0,05$) ve erkek yöneticileri kadınlara göre daha yüksek derecede davranış göstermektedirler ($X: 2,87 < 3,22$). Bu bulgular sonucunda H2_a hipotezi desteklenmiştir.

İnsan odaklı becerilerine ilişkin sorular; yöneticilerin astlara karşı davranışı, onları teşviklendirme, yetkilendirme ve destekleme gibi becerileri ölçmeye yöneliktir. T testi analizi sonucu yöneticilerin liderlik davranışlarında cinsiyetine

göre anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ancak bulunan verilere göre erkek yöneticiler, kadın yöneticilere göre daha çok insan odaklı becerikli oldukları görülmektedir ($X: 2,73<3,02$). Bu durumda da $H2_b$ hipotezi de desteklenmemiştir.

Liderlik potansiyeli ölçmeye yönelik anket soruları; yöneticilerin esneklik, güvenilirlik, dayanıklılık gibi kendine özgü karakteristik sıfatını ortaya koymaya amaçlamaktadır. Yani bu sorular bir liderin ne iş odaklılığını, ne de insan odaklılığını ölçmektedir. Tablo 35'teki bulgular incelendiğinde söz konusu boyuta ilişkin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık görülmektedir ve erkek yöneticilerinin puan ortalaması daha yüksek olarak ($X: 2,92<3,47$) kadın yöneticilere göre genel becerileri açısından daha yüksek derecede davranış göstermektedirler. Bu bulgular ışığında $H2_c$ hipotezi desteklenmiştir.

3.6.7. Araştırma Sonuçları

Bu çalışmada kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan toplam 388 katılımcının anketleri değerlendirilmiştir. Katılımcılar, Bişkek'teki özel sektörde faaliyet gösteren firmaların orta ve üst yöneticileri ile firma sahiplerinden oluşmuştur. Katılan kadın sayısı 188, erkek sayısı 200 şeklinde dağılım göstermiştir. Katılımcıların büyük kısmı (%60) 31-40 yaş aralığındaki bireyler oluşturmıştır. Katılımcıların çoğu evli (%78,4) ve yarısından fazlası (%56,7) Lisans mezunudur. Katılımcı kadınların 98'i, erkeklerin 65'i firma sahibidir. Orta düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan erkeklerin sayısı 133, kadınların sayısı 83 kişidir. Üst düzey yöneticilerden ancak 9 kişi katılım sağlayarak, 7'si kadın, 2'si erkek olmuştur.

Araştırmada toplam 11 hipotez kurulmuştur ve onlardan 6'sı kabul, 5'i reddedilmiştir.

Tablo 36: Hipotezlerin Kabul / Ret Durumu

№	Açıklama	Durumu
H1	<u>Liderlik davranışları</u> açısından kadın ve erkek yöneticileri arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.	Kabul
H1a	Erkek yöneticileri, kadın yöneticilere göre <u>vizyon yaratma</u> açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.	Ret
H1b	Kadın yöneticileri, erkek yöneticilere göre <u>izleyici kazanma</u> açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.	Kabul
H1c	Erkek yöneticileri, kadın yöneticilere göre <u>vizyonu uygulamaya koyma</u> açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.	Ret
H1d	Erkek yöneticileri, kadın yöneticilere göre işletmedeki <u>süreci izleme</u> açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.	Ret
H1e	Erkek yöneticileri, kadın yöneticilere göre belirlenen <u>sonuçlara ulaşma</u> açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.	Ret
H1f	Kadın yöneticileri, erkek yöneticilere göre <u>takım çalışması</u> açısından anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede davranış göstermektedir.	Kabul
H2	<u>Liderlik becerileri</u> açısından erkek ve kadın yöneticileri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık vardır.	Kabul
H2a	Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre <u>iş odaklı becerileri</u> anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede olmaktadır.	Kabul
H2b	Kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere göre <u>insan odaklı becerileri</u> anlamlı düzeyde daha yüksek seviyede olmaktadır.	Ret
H2c	İşletmedeki <u>yöneticilik potansiyeli</u> açısından erkek ve kadın yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

Liderlik davranışlarını analiz etmeye yönelik anketlemedeki izleyici kazanma boyutunun yöneticilerin cinsiyetine göre farklılığına bakıldığında aralarında anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur ve kadın yöneticileri daha yüksek düzeyde davranış gösterme eğiliminde olmuşlardır. Söz konusu bu boyutta yöneticilerin ne kadar dışa dönük, coşkulu olduğunu belirlemek amaçlı sorular sorulmuştur. Bu boyutla ilgili hipotezin de kabulü, sosyal rol teorisinin öne sürdüğü “kadınların daha sosyo-duygusal” bir yapıya sahip oldukları görüşünü desteklemektedir.²² Aynı şekilde de H1_f hipotezindeki yöneticilerin takım çalışması açısından davranışları incelendiğinde, kadın yöneticileri daha yüksek puan ortalamasına sahip olmuştur, diğer bir deyişle kadın yöneticiler daha çok takım çalışmaya yatkın olduğu görülmüştür ve hipotezin dayandığı sosyal rol teorisini desteklemektedir.

H1_a, H1_c, H1_d ve H1_e hipotezlerinde yöneticilerin görev odaklı olan vizyon yaratma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme ve sonuçlara ulaşma gibi davranışları ile cinsiyeti arasındaki farklılığı ve kimin daha yüksek düzeyde bahsi geçen davranışları sergilediği incelenmiştir. Sosyal rol teorisine dayanıldığında, erkek yöneticileri bu davranışları daha fazla düzeyde sahiplenmesi beklenmektedir, ancak araştırma sonucu ters bir görüntü vermiştir: kadın yöneticiler daha çok görev odaklı davranış gösterdikleri doğrultusunda cevaplamıştır.

Liderlik becerileri ölçen anketlemenin bulgularına bakıldığında H2_a, H2_b ve H2_c hipotezlerinde erkek yöneticileri ve kadın yöneticileri arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunarak, her birinde erkek yöneticileri daha yüksek düzeyde davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

²² Alice H. Eagly ve Wendy Wood, **a.g.e.**, s.461.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada erkek ve kadınların liderlik davranışlarını analiz ederken onların etkinliğini ölçmek amaçlanmamıştır, çünkü yöneticinin etkinliği, onun sergilediği davranışlarıyla birlikte organizsyondaki takım özelliklerine veya iş ortamına bağlıdır. Bu yüzden kadın yönetici daha etkin ya da erkek yönetici davranışları daha avantajlı gibi sonuçlar çıkarılamamaktadır. Ancak son dönemlerde birçok yönetim ve organizasyon danışmanları, aşırı hiyerarşik ve katı bürokratik olan geleneksel yönetim uygulamalarını eleştirerek, kadın ve erkek yöneticilerin daha demokratik ve katılımcı liderlik tarzlarını benimsemeye doğru örgütsel değişimi savunmuşlardır.¹

Bu çalışmanın amacı, liderlerin cinsiyetine göre benzer ya da farklı davranış ve becerileri sergilediklerini incelemek ve farklılıklar bulunması halinde hangi davranış ve becerilerin kadınlar tarafından, hangilerinin ise erkekler tarafından daha fazla kullanıldığını saptamaktır.

Bu çalışmada geliştirilmiş ve analiz edilmiş bütün hipotezler, yöneticilerin cinsiyetine göre liderlik beceri ve davranışları arasındaki farklarını incelemek amaçlı kurulmuştur ve çalışma sonucu her bir hipoteze ait ifadesinde erkek ve kadın yöneticilerin arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Ancak farklı davranış ve becerilere göre birbirlerinden farklı düzeyde değişiklik göstererek, bazılarında erkek yöneticileri, bazılarında ise kadın yöneticilerin daha yüksek düzeyde sahip olmuşturlardır.

Liderlik Davranışları ile ilgili kurulan toplam 6 hipotezin hepsinde kadın yöneticileri daha yüksek düzeyde davranış gösterdikleri saptanmıştır. Bu bulgular, ABD’de 2020’de Zenger Folkman şirketi tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Yapılan araştırma neticesinde kadın yöneticiler, toplam 19 davranış türünden 18’de üstünlük göstermişlerdir.²

¹ Alice H. Eagly, Blair T. Johnson, **a.g.e.**, s.249.

²Jack Zenger, Joseph Folkman, **a.g.e.**

Liderlik Becerileri açısından farklılıkları saptamaya yönelik anketlemenin sonucunda erkek yöneticiler hem iş odaklı, hem insan odaklı, hem de liderlik potansiyeli becerileri açısından kendilerini daha yüksek derecede değerlendirmektedirler. Böyle sonucun sebebi olarak da kadınların mütevazı yapısından kaynaklanabilmektedir. Bu yönde yapılan araştırmalar, kadınların kendilerini değerlendirirken daha düşük puan verdiklerini göstermiştir. Ayrıca da kadın yöneticileri, toplumsal rolüne uygun davranma niyetinde mütevazilik gösterdikleri öne sürülmektedir.³ Bununla birlikte kadın yöneticilerin kendilerini beceri açısından değerlendirirken yeteneklerini küçümsemeleri, bulundukları kültürel normlar ve stereotiplerle de ilişkilendirilebilmektedir. Bu konu üzerine araştırmasını gerçekleştiren Mueun-Bae bireylerin liderlik davranışlarının gelişmesinde kültürel faktörlerin önemli rol oynadığını vurgulamıştır.⁴ Kırgızistan da ataerkil bir kültür yapısına sahip olduğu için yapılan çalışmanın sonucunda kadınların kendi becerilerini küçümsemeleri beklenebilen bir olgu olduğu söylenebilmektedir.

Kırgızistan’da liderlik konusunda cinsiyet faktörünü inceleyen çok az sayıda araştırma bulunmaktadır, bu yüzden bu çalışma, ülkedeki liderlik üzerine yapılacak yeni çalışmalar için önemli bir kaynak oluşturacağına inanılmaktadır. İki cinsiyetin arasındaki liderlik pozisyonunda davranış biçimlerinin farklı olduğunun sebepleri olarak kalıp yargılar, toplum, örgüt ve grup özellikleri, doğal (biyolojik) özellikleri gibi unsurlar oluşturduğu doğrultusunda birçok görüş ve araştırmalar bulunmaktadır. Sosyal rol teorisi, toplumsal cinsiyet farklılıklarının dinamik olduğunu savunmaktadır. O halde, belirli bir zaman aralığıyla aynı araştırma, aynı bölgede, aynı toplumda, aynı iş sektöründe yapılırsa, elde edilecek sonuçlar ile: yöneticilerin liderlik davranışlarının cinsiyetine göre nasıl ve ne kadar değişim gösterdiğini öne çıkarabilecektir. Ayrıca aynı çalışma Kırgızistan’ın diğer bölgelerinde de yapılırsa, o zaman bölgeler arasındaki kadın ve erkek liderlerin davranış farklılıkları hakkında değerli veriler elde edilebilecektir. Bu veriler doğrultusunda ilgili bölgede yöneticilerin liderlik davranışlarında ne ölçüde cinsiyet bazlı uçurum olduğunu ve

³ Marie-Helene Budworth ve Sara L. Mann, “Becoming a leader: the challenge of modesty for women”, Journal of Management Development, c.29, s.2, Şubat, 2010, s.180-181, (çevrimiçi) <https://pdfs.semanticscholar.org/bf01/9ac923783536bc9adcb213c0700fd9a52e2d.pdf>, 10.05.2023.

⁴ James Pounder ve Marianne Coleman, **a.g.e.**, s.128.

onu azaltabilmek için eğitim ve geliştirme programları geliştirilebilecektir. Buna ek olarak, insan kaynakları yöneticileri, kurumsal hedeflere ulaşmak için politika ve uygulamalar tasarlarlarken hem erkek hem de kadın yöneticilerin güçlü yönlerinden yararlanmalarına yardımcı olabilecektir.

Gelecekte yapılan benzer çalışmalarda sadece yöneticilerin kendilerini değerlendirmekle kalmayıp, onların astları ve üstleri tarafından da değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu şekilde daha objektif veriler elde edilebilecektir.



KAYNAKÇA

- AYOĞUL, H.,
BARAZ, A.B., 2020 "Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir’de Bir Araştırma", **Selçuk Üniv. SBE Dergisi** (44): 13-27.
- AKÇAKAYA, M.,
2010 **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Ankara, Adalet Yayınevi, s.240.
- AKDAL, T., 2020 “Kadın ve Yeni Medya: Haber Sitelerine Yönelik Toplumsal Cinsiyet İncelemesi”, **Turkish Studies**, 15(5): 2172.
- AKDÖL, B., 2009 "Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayırmıcılık: İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, ss.49.
- AKSU, A., 2009 “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, **Journal of Yaşar University**, 4(15): 2435-2450.
- AKSU, A. vd., 2013 “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 25: 135.
- AKYÜZ, M., 2018 “Stratejik Liderlik”, **Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1): 54.
- ALTINTAŞ, N.,
2009 “Krizin Getirdikleri”, **Ekip Yönetimi, Liderlik**; Kaynak Baltaş, Çevrimiçi:
<https://kaynakbaltas.com/liderlik/krizin-getirdikleri/>, 09.07.2023.
- APPELBAUM, S.
vd., 2003 “Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories”, **Leadership & Organization Development Journal**, 24(1): 48.
- ARAS, G. vd., 2013 **Toplumsal Cinsiyet ve Yansımaları**, Ankara, Atılım Üniversitesi Yayınları, s.6-8.

- ARIKAN, S., 2001 “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(1): 231-257.
- AYDIN, M., 1998 **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara, Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık, 3.bsk, s. 237.
- BAHAR, H.İ., 2009 **Sosyoloji**, Ankara, USAK, 3. bsk.
- BAKAN, İ., DOĞAN, İ.F., 2013 **Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar**, Gazi kitabevi, 1 bsk, s.29.
- BAKAN, İ., BULUT, Y., 2004 “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (31): 157.
- BAŞAR, U., 2020 “A Multilevel Study of Relationships between Leaders’ Dark Triad and Employee Burnout: Mediating Role of Perceived Dark Leadership”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(3): 2408.
- BAŞAR, U., SIGRI, U., BASIM, N., 2016 “İş Yerinde Karanlık Liderlik”, **İş ve İnsan Dergisi**, 3(2): 71.
- BASS, B.M., 1981 **Consideration and Initiating Structure**, 21, New York, Free Press.
- BAYRAKÇI, E., 2022 “Lider Kavramı Üzerine Metaforik Bir Çözümleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 27(1): 110-123.
- BEKMEZCİ, M., 2018 “Çalışanların Babacan Liderlik Algılarının Pozitif Ve Negatif Sonuçları Üzerindeki Etkisinde Durumsal Faktörlerin Rolü”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- BEKTAŞ, Ç., 2016 “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, s.46.
- BERTRAND, M., 2018 “The Glass Ceiling”, **Working paper**, University of Chicago, s.8.
- BİLGİN, N., 2008 **Sosyal Psikoloji**, İzmir, Ege Üniv. Basımevi, 2.bsk, ss.175.
- BLACKBURN, N., 2020 “Stress, Gender and Leadership”, **The Myers-Briggs Company**.
- BOJADZIEV, M., vd.,2015 “Leadership Styles In Companies From Republic Of Macedonia”, **Economic Development**, (3): 211-222.
- BRIEF, A.P. vd., 1981 **Working Women and Stress**, 7, Boston, Little Brown.
- BUDAK, G., 2003 **Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik bir Yaklaşım**, DEÜ Yayınları, İzmir.
- BUDWORTH, M.H., MANN, S.L., 2010 “Becoming a leader: the challenge of modesty for women”, **Journal of Management Development**, 29(2): 180-181.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., 2010 **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Akademi, ss.124-126.
- ÇALIŞKAN, N., ÖZKOÇ, A.G., 2016 “Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi”, **Journal of Yaşar University**, 11(44): 2040-2050.
- ÇAY, G., 2021 "Meslek Seçiminde Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Etkisi: Hemşirelik Mesleği Örneği", **Yüksek Lisans Tezi**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, s.4.
- ÇELEBİ, F., 2021 **Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik**, Ankara, İKSAD Yayınları, s.18-19.
- ÇETİN, N.G., BECEREN, E., 2007 “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(5): 110-132.

- ÇETİN, Ş. vd., 2017 “Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna Ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma”, **Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi**, 19(4): 37.
- Çev. ASLAN, L., 2006 **Harvard Business Review: İş Yaşamında Kadınlar**, İstanbul, MESS Yayın, s.189.
- CHUSMIR, L.H., 1985 “Motivation of Managers: Is Gender a Factor?”, **Psychology of women quarterly**, 9: 153-159.
- CICERO, L., 2007 “Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification”, **International Journal of Psychology**.
- ÇİLGİ, T., 2021 "Türkiye’de 2000-2019 Yılları Arasında Cam Tavan Kavramı İle İlgili Yayınlanmış Tezlerin Betimsel Analizi", **Yüksek Lisans Tezi**, Trakya Üniversitesi, Edirne, s.13.
- COOK, L., ROTHWELL, B., 2004 **Kadınlar Erkekler ve Liderlik**, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Acar Matbaacılık, s 81.
- COLUMBIA/SIPA (çevrimiçi) https://www.sipa.columbia.edu/shapetheworld/MPA-Global?utm_campaign=nn-mpa-global-leadership-launch-campaign-march-2022, 04.06.2023.
- DAFT, R.L., 1997 **Management**, USA, The Dryden Press, s.495.
- DAFT, R.L., 2014 **The Leadership Experience**, 6th ed., Stamford, CT, 2014, Cengage Learning Press, p. 507., “Building Leadership Capacity With Credibility”, *Journal Of Education For Business*, 89: 457–458, (çevrimiçi) 10.1080/08832323.2014.921593, 25.05.2023.
- Morrison J.L.
- DENİZ, L., HASANÇEBİOĞLU T., 2003 “Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, (17): 55.
- DOBBINS, G.H., 1985 “Effects of Gender on Leaders’ Responses to Poor Performers: An Attributional Interpretation”, **Academy of Management Journal** 28: 98.

- DOĞAN, S., 2021 "Stratejik Liderlik Davranışının Kriz Yönetimine Etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi, Malatya, s.81.
- DOYLE, A., 2022 "Important Leadership Skills for Workplace Success", The Balance.
- DURMUŞ ARICI, A.E.,2002 "Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma", **Akdeniz İİBF Dergisi**, 3: 5.
- EAGLY, A., WOOD, W., 2012 "SocialRoleTheory", **HandbookofTheoriesofSocialPsychology**, 2,s.461.
- EAGLY, A.H., JOHNSON, B.T., 1990 "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", **CHIP Documents**, s.233.
- EAGLY, A.H., WOOD, W., DIEKMAN, A., 2000 "Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal", **American Psychological Association**, s.125.
- EKİCİ, K.M., 2006 **Vizyoner Liderlik**, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları, s.89.
- ERARSLAN, L., 2004 "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", **Milli Eğitim Dergisi**: 162.
- ERİKLİ, S., 2020 "Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Görünümü", **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1): 42.
- EREN, M.Ş., TİTİZOĞLU, Ö.Ç., 2014 "Dönüşümcü ve Etkilşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 14(27).
- ERKUTLU, H.V., 2014 **Liderlik, Kuramlar Ve Yeni Bakış Açıları**, Ankara, Efil Yayınevi, (1):2.

- EUROSTAT
REPORT, 2022
“Positions held by women in senior management positions”, (çevrimiçi)
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/table?lang=en, 10.12.2022.
- GEORGE, D.,
MALLERY, P.,
2019
IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide And Reference, New York, Routledge, c.15, s.156.
- GRÖNLUND, A.,
ÖUN, I., 2017
“In search of family-friendly careers? Professional strategies, work conditions and gender differences in work–family conflict”, **Community, Work & Family**, 21: 87-105.
- GÜNLÜK-
ŞENESEN, G. vd.,
2000
Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep, TC Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Cem Web Ofset, Ankara, s.9.
- GUTEK, B.A. vd.,
1988
Women and work, Sage Publications, s.191.
- GRANT
THORNTON
REPORT, 2021
“Women In Business: A Window of Opportunity”, (çevrimiçi)
<https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2021/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf>, 07.02.2023.
- HERERA, R. vd.,
2012
“The Effect of Gender on Leadership”, **Global Business and Organizational Excellence**, 31(2): 37-48, (çevrimiçi)
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/joe.21413>, 09.05.2023.
- HOUSE, R.J., 1996
“Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy And A Reformulated Theory”, **Leadership Quarterly**, 7(3): 323-352.

- HUSSAIN, F.S. vd., 2012 "Are Women Leaders Breaking the Gender-Stereotype? A Study On Emerging Androgynous Leadership Style Among Women In The Context Of Globalization", **International Journal of Physical and Social Sciences**, 2(10).
- IŞIK, Ö., 2021 "Analysis of Leadership Styles in Institutions in the Context of Bolmon and Deal's Four Framework: A Comparative Research on the Banking Sector", JASSS, 85(14): 355-377.
- İBİCİOĞLU, H., ÇİFTÇİ, M., KANTEN, P., 2010 "Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(12).
- INTER-PARLIAMENTARY UNION "Monthly ranking of women in national parliaments", Global Data on National Parliaments, Aralık 2022, (çevrimiçi) <https://data.ipu.org/women-ranking?month=12&year=2022>, 01.02.2023.
- JULIAN, J., KORNBLUM, W., 1986 **Social Problems**, New Jersey, 5.bsk., s.269.
- KABACOFF, R., 1998 Gender Differences In organizational Leadership: A Large Sample Study, **MRG**, Portland, USA, s.18-20.
- KABEDI-MBUYI, M., PETERS, H., 2002 "MRG Research Report: Gender and Leadership", **Management Research Group**, Portland, s.10.
- KARAÇINAR, H., 2022 "Çalışanların Karanlık Liderlik Ve Kayırmacılık Algılarının Presenteizm (İşte Varolamama) Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi, Malatya, ss.9-10.
- KILINÇ, T., 1995 "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 24(1): 61.

- KINALI, S., 2021 "Hizmetkar Liderlik Davranışının İçsel Motivasyona Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü Araştırması", **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Konya, s.29.
- KIREL, A.Ç., 2001 "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlik Dönüşümsel Liderliğe", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1): 45.
- KIRKAYAK, F., 2019 "Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri(Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Okan Üniversitesi, s.18.
- KIRTON, G., HEALY, G., 2012 "Gender, Union Democracy and Leadership", Routledge Research in Employment Relations, Taylor & Francis Group, (çevrimiçi): <https://3a8f8d89bd9068a30d64922dc451b19a7bd41008.vetisonline.com/lib/istanbul-ebooks/reader.action?docID=1122871>, 04.06.2023.
- KLINE, R.B., 2015 **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, The Guilford Press, 4.baskı, ss.74-77.
- KOÇEL, T., 2010 **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım, 12.bsk.
- KORKMAZ, H., 2016 "Yönetimde Kadın Ve Cam Tavan Sendromu", **Toplumsal Cinsiyet**, 2: 97.
- KÖSE, A., 2011 "Türk Basınında Kadın: 2010 Türkiye'si'nde Sosyal Haklar Açısından Kadınların Temsili", **Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, s. 408.
- KÖSE, K., 2008 "Korelasyon ve Regresyon Analizi", (çevrimiçi) <https://ru.scribd.com/document/2066772/korelasyon-analizi#>, 30.03.2023.
- KÖSELE, M., 2018 "Karizmatik Liderlik Davranışlarının Kadın Ve Erkek İş Gücü Açısından Karşılaştırılması: Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, TC Kocaeli Üniversitesi, s.10.

- KOSHAL, J.O., 2005 “Servant Leadership Theory: Application of the Construct of Service in the Context of Kenyan Leaders and Managers”, **School of Leadership Studies, Regent University**, s. 3.
- KRUSE, K., 2013 “What is Leadership?”, **Forbes**, (Çevrimiçi) <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>, 01.12.2022.
- KURTULUŞ S.A., KUTANİS, R.Ö., 2015 “Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik mi, Dişilik mi?”, **Yönetim ve Araştırmaları Dergisi**, 13(2): 235-254.
- LEITCH, J., 2016 “10 Principles of Strategic Leadership”, **A PwC Publication**.
- LİMON, S. vd., 2019 “Yönetim Literatüründe Stereotip (Kalıpyargı) Kavramı: Ulusal Ve Uluslararası Alandaki Yönetim Araştırmaları Üzerine Bir İnceleme”, **S. Demirel Üniv. Vizyoner Dergisi**, 10(23): 197.
- MALLERY, P., 2019 **IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide And Reference**, New York, Routledge, 15: 156.
- MANKAN, E., 2011 **Yönetim ve Organizasyon**, İzmir, İlya İzmir Yayınevi, ss. 74-75.
- MARTINEZ-FIERRO, S., LECHUGA SANCHO, M.P., 2006 “Descriptive Elements and Conceptual Structure of Glass Ceiling Research”, **International Journal Environmental Research and Public Health**.
- MATHIEU, C. vd., 2014 “A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction”, **Personality and Individual Differences Journal**, 59: 83-88.
- MAYER, D. vd., 2019 “How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108(1): 1-13.

- McGregor, D., 1960 "Theory X and theory Y", *Organization theory*, s. 358-374.
- MORAN, B.B., 1992 **Gender Differencies in Leadership**, Library Trends, University Of Illinois, s.478.
- NASSAR, C. vd., 2021 "The Leadership Styles of Men and Women—Has the Perception Regarding Female Leaders Changed?", **Journal of US-China Public Administration**, 18(2), s.73.
- NORTHOUSE, P.G., 2019 **Leadership: Theory and Practice**, ABD, SAGE Publications, 7: 582-589.
- OKÇU, V., 2008 **Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş v e Güncel Konular**, (Ed: İsmail BAKAN), Ankara, Gazi Kitabevi.
- ÖRÜCÜ, E. vd., 2007 "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 14(2): 119.
- ÖTER, S., AYAN, M.S., 2021 "Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ile Çalışanların Gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi**, Özel Sayı; s.79-107
- PARLAKTUNA, İ., 2010 "Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi", **Ege Akademik Bakış**, 10(10): 1218.
- PASTIRMACIOĞLU, Y., 2017 "Yöneticilerin liderlik stilleri ile işyerinde yaşanan psikolojik yıldırma arasındaki ilişkinin araştırılması", **Yüksek Lisans Tezi**, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- PATTERSON, K., 2003 "Servant Leadership: A Theoretical Model", **School of Leadership Studies, Regent University**, s.2.
- PERETOMODE, O., 2012 "Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?", **IOSR Journal of Business and Management**, (4)3: 13-17.

- PEW RESEARCH CENTER, 2015 “Women and Leadership”, (çevrimiçi) <https://www.pewresearch.org/social-trends/2015/01/14/chapter-3-obstacles-to-female-leadership/>, 15.12.2022.
- POUNDER, J., COLEMAN, M., 2002 “Women Better Leaders than Man? In general and edicational management it still “all depends”, **Leadership and Organization Development Journal**, 23(3): 128.
- POWELL, G.N., 1988 **Women and Men in Management**, Sage Publications, Newbury, CA.
- PROMSRI, C., 2019 “Developing Model of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation”, Business Managment, (çevrimiçi): <http://www.gphjournal.org/index.php/bm/article/view/249/113>, 03.06.2023.
- QUAST, L., 2014 “Why Women Might Make Better People Managers Than Men”, **Forbes**, (çevrimiçi) <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2014/12/15/why-women-might-make-better-people-managers-than-men/>, 01.12.2022.
- RANDSTAD REPORT, 2013 “Women in Leadership: Still a Tough Battle”, Mart 2013, (çevrimiçi) <https://www.randstad.dk/om-os/presse/new-download-folder/workmonitor-2013-q1.pdf>, 10.12.2022.
- REDMOND, J., 2010 “Strategy And The Importance Of Strategic Leadership”, **CPA Ireland**.
- ROHM JR., F.W., OSULA, B., 2013 “Scouting and Servant Leadership in Cross-cultural Perspective: An Exploratory Study”, **Journal of Virtues & Leadership**, 3(1): 33.
- ROSENER, J.B., 1990 “Ways Women Lead”, **Harvard Business Review**, s.119.

- RYAN, M.K.,
HASLAM, S.A.,
2017 "The Glass Cliff: Exploring The Dynamics Surrounding The Appointment Of Women Toprecarious Leadership Positions", **Academy Of Management Review**, 32(2): 549-572.
- SANCAR, E., 2021 "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi", **Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- SAPIENZA, P.,
ZINGALES, L.,
MAESTRIPIERI, D.
2009 "Gender differences in financial risk aversion and career choices are affected by testosterone", **Proceedings of the National Academy of the Science of the USA**, 106(36): 15268-15273.
- ŞENADIM, C.S.,
2019 "Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Firmada Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M.Ş., vd.,
2001 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, 2.bsk, Nobel Yay., s. 164.
- SHANMUGAM, M.
vd., 2007 "Leadership Styles: Gender Similarities, Differences And Perceptions", **7th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment**, Salford Quays, UK, s.103.
- SHIBRU, B., 2011 "Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader", **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, 3(5) s.687.
- SİĞRU, Ü.,
GÜRBÜZ, S., 2017 **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Yayınları, 4.bsk, s.388.
- ŞAHİN,Ç.C.,
AVCI,Y.E., 2020 "Dijital Liderlik Algısının Metoforlar Yoluyla İncelenmesi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(73): 271-286.

- ŞAHİN, F., 2012 “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13(1): 145, (çevrimiçi) <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php>, 27.05.2023
- ŞENGÖZ, M., 2019 “Çalışanların Algılanan Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşim Algısının Ara Değişken Rolünün Araştırılması”, **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(2): 423-456.
- ŞİMŞEK, M.Ş. vd., 2001 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara, Nobel Yayınları, 2, s.164.
- SİPAHİ, B., YURTKORU, E.S., ÇİNKÖ, M., 2008 **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, İstanbul, Beta Yayınevi, s.80.
- SPEAERS, L.C., 2004 “Practicing Servant-Leadership”, **Leader To Leader**, 34: 2-4.
- TANRIVERDİ, H., AKOVA, O., ÇİFTÇİ, İ., 2016 “Açılış Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, **KMÜ sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 18 (30): 114-123.
- TAYLOR, S.E. vd., 2007 **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ali DÖNMEZ, İmge Kitabevi.
- TOKLU, O., 2010 **Tenis Antrenörlerinde Liderlik Özellikleri Ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi**, **Yüksek Lisans Tezi**, TC Selçuk Üniversitesi, s.31
- TOPÇUOĞLU, H. vd., 2022 “İnovatif Bir Strateji Olarak Digital Liderliğin Teknoloji Kabul Modeli ile Analizi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomiler Dergisi**, 24(42): 569-585.
- TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ 27. Dönem Milletvekilleri Sandalye Dağılımı, (Çevrimiçi) <https://www.tbmm.gov.tr/sandalyedagilimi>, 01.12.2022.

- TÜRKİYE
CUMHURİYETİ
CUMHURBAŞKAN
LIĞI
- Cumhurbaşkanlığı Kabinesi, (çevrimiçi)
<https://www.tccb.gov.tr/kabine/>, 01.12.2022.
- TÜİK RAPORU,
2022
- “İstatistiklerle Kadın, 2021”, (çevrimiçi)
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2021-45635#:~:text=T%C3%9C%C4%B0K%20Kurumsal&text,> 10.12.2022.
- TÜİK RAPORU,
2021
- “Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri”, 2021, s.104.
- UNITED NATIONS
DATABASE, 2022
- Population Division, Department of Economic and Social Affairs, 2022, (çevrimiçi)
<https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>, 06.02.2023.
- UZUN, D., 2016
- "Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- UZUN, G., 2005
- "Kadın ve Erkek Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- ÜLGEN, H.,
MİRZE, S.K., 2018
- İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Yayınevi, s.381.
- ÜSTE, R.B., CEM,
S., 2021
- “Modernizmden Postmodernizme Kadın ve Erkek Liderler Arasındaki Farklılıklar”, **Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi**, 7-1:117-147.
- VIANELLO, M.,
1990
- Gender Inequality**, London, SAGE Publications, s.60.
- VROOM, V.H.,
JAGO, A.G., 2007
- “The Role of the Situation in Leadership”, *American Psychologist*, 62(1): 17-24.

- WARD, L.M.,
GROWER, P., 2020 “Media and the Development of Gender Role Stereotypes”, **Annual Review of Developmental Psychology**, ABD, 2: 182.
- WITT, S.D., 2000 “The influence of television on children's gender role socialization”, **Childhood Education**, 76(5): 324.
- WOMEN
BUSINESS
COLLABORATIVE
ANNUAL
REPORT, 2022 “Women CEO’s in America”, s.3, (çevrimiçi)
https://www.wbcollaborative.org/wp-content/uploads/2022/09/Women-CEOs-in-America_2022-0920221847.pdf, 01.02.2023.
- WORLD
ECONOMIC
FORUM ANNUAL
REPORT, 2022 “Global Gender Gap Report”, (Çevrimiçi)
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/in-full/2-5-gender-gaps-in-political-representation/>, 01.12.2022.
- WORLD
POPULATION
REVIEW, 2023 “Countries with Female Leaders”, (çevrimiçi)
<https://worldpopulationreview.com/country-rankings/countries-with-female-leaders>, 01.02.2023.
- YAZGAN, T., 2011 **Stratejik Yönetim**, İzmir, Etki Matbaacılık.
- YEŞİL, A., 2016 “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(3).
- YILMAZ, H., 2011 **Güçlendirici Liderlik**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1.bsk, s.46.
- YONG, A.G.,
PEARSE, S., 2013 “A Beginner’s Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis”, **Tutorials in Quantitative Methods for Psychology**, 9(2): 79.
- YUKL, G., 2010 **Leadership In Organizations**, Upper Saddle River, NJ, Pearson, s.335.
- YUKL, G., 2014 “The relationship between managers' leadership styles and motivation”, **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, 19(1): 161-193.

YÜCEBALKAN,
B., 2020

“Holistik Perspektiften Güncel Liderliğe Bir Bakış:
Dijital Liderlik+ Yeşil Transformasyonel Liderlik”,
IDEA Studies Journal, 6(18): 388-396.

ZENGER, J.,
FOLKMAN, J.,
2020

“Research: Women Score Higher Than Men in Most
Leadership Skills”, **Harvard Business Review**.



EKLER

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

Sizi Aigul BARAKOVA tarafından yürütülen “LİDERLİKTE CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN İNCELENMESİ” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarının arasında farkları incelemeye yöneliktir. Araştırmada sizden tahminen 20-25 dk. ayırmanız istenmektedir. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakm hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılacaktır. Değerli vaktiniz ve ilginiz için en içten teşekkürlerimizi sunarız.

ARAŞTIRMACI: Aigul BARAKOVA

DANIŞMAN: Doç.Dr. Sema YOLAÇ

BİRİNCİ BÖLÜM

Soru 1: Cinsiyetiniz nedir?	Kadın / Erkek
Soru 2: Yaşınız kaç?	18-30/31-40/41-50/51 ve üzeri
Soru 3: Eğitim durumunuz nedir?	Lise/Ön Lisans/Lisans/Y. Lisans/ Doktora
Soru 4: Pozisyonunuz	Orta düz.Yön./Üst düz.Yönetici/Firma sahibi
Soru 5: Medeni durumunuz?	Evli / Bekar

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki soruları 1'den 5'e kadar işaretleyiniz:

- 1: Kesinlikle katılmıyorum;
- 2: Katılıyorum;
- 3: Kararsızım;
- 4: Katılıyorum;
- 5: Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır					
Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım					
İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim					
Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda riske girmeyi göze alırım					
Yeni yaklaşımlara ve farklı görüşlere açığımdır					
Yeni proje ve fikirleri desteklerim					
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım					
Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerini ödüllendiririm					
Uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip ederim					
Karar ve uygulamalarımda konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım					

İş alanımla ilgili yayınları takip ederim					
Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım					
Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım					
Kararlarımı alırken baskı ile karşılaşmam					
Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam					
Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım					
Sorunlara çözüm üretirken uzun vadeli düşünürüm					
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yaparım					
Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetimle sağlarım					
Çalışanları ve meslektaşlarımı, karar ve uygulamalarım doğrultusunda ikna etmeye çalışırım					
Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm					
İş arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri-resmidir					
Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım					
Duygu ve düşüncelerimi açık ve samimi bir şekilde ifade ederim					
Çalışanların motivasyonunu arttıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm					
İşimi severek ve isteyerek yaparım					
İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır					
İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulamasını sağlarım					
İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum					

Beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtirim					
Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşıyorum					
Çalışanlarla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum					
Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm					
İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim					
Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım					
Çalışanların performansları hakkındaki olumlu/olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşıyorum					
Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım					
Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddaalı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım					
Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanmasını sağlarım					
Kendim için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerlerim					
Çalışanlar için yüks. beklentiler oluştururum,onları beklentileri gerçekleştirme doğrultusunda teşv.ederim					
Karar ve uygulamalarımda çalışma arkadaşlarımdın görüş ve önerilerinden faydalanırım					
Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarımdın bilgi ve deneyimlerinden faydalanırım					
Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım					
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösteririm					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki soruları 1'den 5'e kadar işaretleyiniz:

- 1: Kadınlar erkeklerden çok daha iyidir;
- 2: Kadınlar biraz daha iyidir;
- 3: Beceriler eşittir;
- 4: Erkekler kadınlardan biraz daha iyidir;
- 5: Erkekler kadınlardan çok daha iyidir

	1	2	3	4	5
Para kazanma iş güdüsüne sahip olma					
Muhasebe ve finans konularında çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma					
Stratejik yön belirleyebilme					
Hızlı kavrama ve hızlı öğrenme					
Kavramları en iyi şekilde kullanma					
Etkili ve isabetli kararlar alabilme					
Derhal sorunun kaynağına inebilme					
Güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme					
Örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma					
Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma, başkalarını incitmekten çekinme					
Güler yüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma					

Başkalarını dinleme, onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma					
Diğerlerinin çabalarına destek olma					
Takım oyuncusu gibi davranabilme					
Hatalara karşı toleranslı olma					
Çalışanlar için yüksek standartlar koyma					
Astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma					
Büyümeyi/ilerlemeyi teşvik etme					
Çalışanlara yetki ve sorumluluk verme					
Çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma					
Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi					
Kurumun geleceği için taşıdığı potansiyel					
Üstlerine güven verme					
Zorluklarla başa çıkabilme					
Sözlerine bağlı kalma					
Değişen koşullara uyum sağlayabilme					