KADIN KAMU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

(Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği)

Hazırlayan: Ayper TUNALI

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Berkan DEMİRAL

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Kamu Yönetimi Anabilim dalı, için öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül, 2006

Hayatını çocuklarına adayan
değerli annem Meziyet TUNALI'ya
ithaf edilmiştir,

TEŞEKKÜR

Birlikte çalıştığımız zaman zarfında tüm bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşmaktan çekinmeyen danışmanım ve aynı zamanda da altı senelik hocam Yrd.Doç.Dr. Berkan DEMİRAL'a ve tezimi geliştirmeme sağladıkları katkılardan dolayı jüri üyelerim Prof.Dr. Yaşar SUCU ve Yrd.Doç.Dr. H. Sabri ÇELİKYAY'a, hayatımın her alanında bana destek olan annem Meziyet TUNALI ve ağabeyim İlker İ. TUNALI'ya şükranlarımı sunarım.

Ayrıca tezimin sayısal analizlerine bulunduğu değerli katkılarıyla ikinci danışmanım unvanını hak eden Dr. Berna AYDIN'a, başta sayın Mehmet BAYGÜL ve Ömer ULU olmak üzere anket çalışmama katılım gösteren tüm değerli kaymakamlarımıza, liderlik konusunda bana sağladığı katkılar ve her türlü yardım başvurumda gösterdiği kolaylıklar için Dr. Topçu Bnb. Uğur ZEL'e, araştırmalarım esnasında benimle görüşmeyi kabul ederek değerli fikirleriyle bana yol gösterdikleri için Prof.Dr. Tamer KOÇEL, Doç.Dr. Oya ÇİTÇİ ve Doç.Dr. Semra GÜNEY'e, tezimin her aşamasında bana gösterdiği sabır ve yardımlar için Dt. Ruken ÇAĞLAYAN'a, sağladığı teknik destek ve benimle paylaştığı tüm bilgisayar bilgi ve programları için Tamer BALIBEY'e, İngilizce ve Türkçe her türlü yazım ve çeviri başvuruma yoğun çalışmalarının arasında vakit ayırdıkları için kuzenim Gülçin KOÇ ve eşi Haşim KOÇ'a, cevaplanmış anket formlarının bana ulaşmasında büyük emeği geçen amcam Erdal TUNALI'ya, kaymakamlara ulaşabilmem için harcadıkları çaba ve zaman nedeniyle teyzem Neş'e BALDİL, Fatma YILANCI, halam Leyla AYDINOĞLU ve kuzenim Fatma AYDINOĞLU'na, kayıtlı olduğum enstitüde tamamlamam gereken tüm resmi işlemler için gösterdiği kolaylıklardan dolayı Habibe TİNTİŞ'e, tamamlamış oldukları tez çalışmalarını benimle paylaşarak hazırlamakta olduğum çalışma için örnek oluşturan İlke ORUÇ ve Ahmet AKSU'ya, İngilizce çeviriler konusunda bulundukları katkılardan dolayı Öznur ACAR ve Mehtap DEĞİRMENCİ'ye, son olarak da üzerimden desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen Caner POYRAZ'a, Güler BÜLBÜL'e ve tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler…

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i
İÇİNDEKİLER ii
TABLO LİSTESİ v
ŞEKİL LİSTESİ vi
ÖZET vii
ABSTRACT viii

GİRİŞ 1
PROBLEM 2
AMAÇ 3
ÇALIŞMANIN ÖNEMİ 4
SINIRLILIK 4
TANIMLAR 5
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 6

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

I. LİDER ve LİDERLİK KAVRAMI İLE GELİŞİMİ 7
A. Lider Tanımı 7
B. Liderlik Kavramı 9
C. Liderlik Kavramının Gelişimi 12
II. LİDERLİKTE GÜÇ VE YETKİ 14
A. Liderlikte Güç Kavramı 15
B. Liderlikte Yetki Kavramı 19
III. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK 20
A. Yöneticilik Kavramı 20
B. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar 25
C. Yönetim İşlevleriyle Liderlik Arasındaki İlişkiler 28

İKİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK KURAMLARI VE MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

I. Özellik Yaklaşımı 31

II. Davranışsal Yaklaşımlar 33
A. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları 34
B. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları ve Likert'in Sistem 4 Modeli 36
C. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Modeli 39
D. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri 42
III. Durumsallık Yaklaşımı 43
A. Fiedler'in Durumsallık Modeli ve En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC) 44
B. Evans ve House'un Yol - Amaç Modeli 49
C. Vroom – Yetton - Jago'nun Karar Ağacı Modeli 52
D. Hersey - Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli 56
IV. Modern Liderlik Yaklaşımı 58
A. Dönüştürümcü (Transformasyonel) Liderlik Modeli 59
B. Karizmatik Liderlik Modeli 62
C. Etkileşimsel Liderlik Modeli 64
D. Kadın Liderlik 66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN LİDERLİK VE YÖNETSEL BAŞARI

I. Toplumsal Değişim Sürecinde Kadınlar ve Kadın Liderlik 69
A. Tarihsel Süreçte Kadınlar ve Kadın Yaklaşımının Doğuşu 70
B. Ekonomik Yaşamda Kadınlar 74
C. Yönetim Alanında Kadınlar 76
D. Kamu Yönetimindeki Kadın Yöneticilerin Durumu 80
II. Kadın Liderlik Özellikleri 84
A. Kadın Liderler ve Sevecenlik 84
B. Kadın Liderler ve Duygusallık 87
C. Kadın Liderler ve Dinleme Yeteneği 89
D. Kadın Liderler ve Fedakârlık 90
E. Kadın Liderler ve Sezgisel Yetenek 92
F. Kadın Liderler ve Analık Duygusu 94
III. Kadın Liderlerden Öğrenilmesi Gerekenler 96
A. Erk 97

B. Görüş Birliğine Dayalı Kararlar ve Katılımcılık 98
C. Destekleyici İş Ortamı 101
D. Bilgi ve Beceriyi Paylaşmak 103
E. Çatışma Yönetimi 105
IV. Lideri Yönetsel Başarıya Ulaştıracak Öğeler 106
A. Biçimsellikten Uzak Örgüt İklimi 107
B. Katılımcılığa Dayalı Tartışma Ortamı 110
C. Ortak Amaç Birliğinin Varlığı 111
D. Empati ve Sempati Olgularının Varlığı 113
E. Sorun Çözme Kültürünün Gelişmesi 115
F. Verimlilik 116
G. Etkinlik 118

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE ÇAPINDAKİ KADIN KAYMAKAMLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN KAMU YÖNETİCİLERİNDEKİ YÖNETSEL BAŞARIYA ETKİLERİNİN ANKET YÖNTEMİ İLE BELİRLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

I. Araştırmanın Amacı 120
II. Araştırmanın Kapsamı 121
III. Araştırmanın Yöntemi 122
IV. Anket Soruları ve Sonuçları 123
V. Anket Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi 128
A. Varyans Analizi 1 142
B. Varyans Analizi 2 149
C. Varyans Analizi 3 160

SONUÇ 172
EK – 1
EK – 2
KAYNAKÇA

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 26
Tablo 2 32
Tablo 3 39
Tablo 4 51
Tablo 5 53
Tablo 6 81
Tablo 7 125
Tablo 8 126
Tablo 9 127
Tablo 10 129
Tablo 11 131
Tablo 12 132
Tablo 13 134
Tablo 14 135
Tablo 15 137
Tablo 16 138
Tablo 17 139
Tablo 18 140
Tablo 19 141
Tablo 20 142
Tablo 21 143
Tablo 22 143
Tablo 23 145
Tablo 24 150
Tablo 25 151
Tablo 26 151
Tablo 27 153
Tablo 28 161
Tablo 29 162
Tablo 30 163
Tablo 31 164

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 35
Şekil 2 40
Şekil 3 45
Şekil 4 47
Şekil 5 57
Şekil 6 60
Şekil 7 133
Şekil 8 136
Şekil 9 141

Tez Adı: Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri

Yazar: Ayper TUNALI

ÖZET

Devrimler ve savaşlar nedeniyle çalışma yaşamında 19. yüzyıldan itibaren boy göstermeye başlayan kadınların, yöneticilik ve liderlik gibi üst düzey mesleklerde yer almaya başlaması ise oldukça yenidir.

Küreselleşme ve bilgi toplumuna geçiş ile liderliğin duygusal zeka ve değişim yönetimi üzerinden yeniden tanımlanması kadınların güçsüz görülen yönlerinin liderlik için aranan özellikler olmasına yol açmıştır.

Sadece özel sektörde değil kamu örgütlerinde de hissedilen bu köklü değişimin sonuçları kadın ve erkek kaymakamlar aracılığıyla bu çalışmaya yansıtılmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla hazırlanan anket formları kaymakamlara dağıtılarak, kadın kamu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve erkek kamu yöneticilerinden farklı olarak gösterdikleri liderlik davranışları saptanmaya çalışılmıştır.

Yapılan saptama sonucunda kadın kamu yöneticilerin sanıldığı gibi erkeklerden farklı liderlik davranışları sergilemedikleri belirlenmiştir. Verilen cevapların dağılımları daha yakından incelendiğinde ise kadınların dişil özelliklerinin cevaplara yansıdığı ancak bu yansımanın liderlik yapısını değiştirebilecek kadar büyük bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Kadın Liderlik, Lider Etkinliğinde Cinsiyet Farklılıkları, Kamu Yönetiminde Kadın Liderler.

Title: Leadership Attiributes of Woman Public Administrators

Author: Ayper TUNALI

ABSTRACT

Women participate business life since 19th century due to the revolutions and wars. However, the recruitment of women in high - level carrier jobs as manager or leadership seems to be very recent developement .

Globalization and the transition to the information society lead to a new definition of leadership on the basis of emotional intelligence and management of change. This new type of definition makes women's characteristics, which supposed to be weak for the leaders, ideal features that are sought for any leader.

The influence of this fundamental change is not only to be seen in private sector, but also in public sector. This study tries to reflect upon the results of this change through the male and female head officials of cities.

The poll forms which have been prepared for this sake are distributed to the governors. After consulting their responses to the polls, this study tries to designate the leadership features by female administrators in public sector, and their leadership attitudes distinguishing from the male administrators in public sector.

It has been concluded that the female public administrators do not behave differently than their male colleagues, in contrast to the common assumption. A closer analysis of the distribution of the responses leads us to figure out the reflection of the female features of women to their answers. Nonetheless, it is found out that this reflection of the female features of women to their answers. Nonetheless, it is found out that this reflection does not have such a big impact to change the leadership attribute of women administrators.

Key Words: Leader, Leadership, Woman Leadership, Gender Divisions in Leadership Effectiveness, Woman Leaders in Public Administration.

GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan "liderlik" yönetim bilimi alanının en çok araştırmaya sahne olan konularının başında gelmektedir. Yapılan hemen hemen her araştırmada izleyenleri etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanan liderliğin zaman ve örgütsel koşullara bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yani her çağ liderlik davranışlarını çevresel değişkenler ve hâkim olan insan yapısına bağlı olarak şekillendirmektedir.

Küreselleşme nedeniyle sınırların ticari anlamda büyük ölçüde ortadan kalktığı, iletişim hızının arttığı, teknolojik değişimlerin hayatı şekillendirdiği 21. yüzyıl liderlik davranışlarını da bu etkenler çerçevesinde şekillendirmiştir. Yaşam koşullarını şekillendiren etkenlere bağlı olarak insana yönelim davranışının, duygusal zekâ ve esnek yapının önem kazandığı bugünün toplumu kadının liderliğine duyulan ihtiyacın belirginleşmesine de neden olmuştur.

18. Yüzyılda Sanayi Devrimi ile ekonomik alanda boy göstermeye başlayan kadınların yönetim ve liderlik gibi üst düzey görevlerde yer almaları ise 19. yüzyılın sonu ile 20. yüzyılın başlarında elde ettikleri bir takım haklarla mümkün kılınmıştır.

Erkeklerden farklı karakter yapıları nedeniyle günün gerektirdiği duygusal zekâ ve esneklik özelliklerine daha belirgin olarak sahip olan kadınların liderlik davranışlarının her geçen gün daha da önem kazandığı saptanarak böyle bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

PROBLEM

Sanayi Devrimi sonrasında yaptıkları atılımla kendilerini iş hayatında hissettirmeye başlayan kadın nüfus, son yirmi yılda gerek özel sektör gerekse kamu kuruluşlarının yönetim kadrolarında kendilerine sandalye edinmeyi başarmışlardır. Fakat ne yazık ki halen bu kadrolarda yer alan kadın sayısının yetersizliği göz ardı edilemeyecek derecede belirgindir. Bu nedenle kadınların aşmaya çalıştıkları duvarı delmeyi henüz başaramadıkları gözlemlenmektedir.

Acımasız bir rekabet ve baskının hüküm sürdüğü bugünün iş yaşamı ve yönetim kadrolarında duygusal zekâlarının üstünlüğü, güçlü iletişim yetenekleri ve insan gereksinimlerine olan hassasiyetlerinin yanı sıra kadınsı özelliklerini şartlara yönelik olarak uyumlaştırdıkları yeni liderlik yaklaşımlarıyla kadın liderlere duyulan ihtiyaç inkâr edilemez boyutlara varmaktadır. Buna rağmen yirminci yüzyılın askerlikten siyasete, siyasetten de ekonomiye kayan lider tiplerinin ağır etkilerinin halen devam ediyor olması nedeniyle yirmi birinci yüzyılın bilgi ve iletişime dayalı liderlik tarzı kapsamında yer almakta olan kadın liderler henüz erkek egemen yönetimin baskısı altından kurtulmayı başaramamışlardır. Çalışma alanına girmelerinin engellenmesine ek olarak terfilerinin ve iş yaşamındaki sürekliliklerinin de erkekler tarafından yönetilmesi yönetim veya liderlik gibi üst düzey görevler üstlenmekte olan kadınların etkinliklerini hissedilir boyutta azaltmaktadır. Var olan az sayıdaki başarılı kadın liderinde yetenek ve verimlilik sürecinden tam olarak yararlanılamaması ve kadın lider eksikliği sorunu kamu sektöründe deneyim kazanmaları sonrasında özel sektöre transfer olmaları nedeniyle ağırlıklı olarak kamu yönetiminde hissedilmektedir. Kadın liderlerin etkin kullanımının 21. yüzyılın rekabet ortamı için sağlanabilecek en büyük avantajlardan biri olduğu her ne kadar kabul ediliyor olsa da, önemi bu kadar net ortaya konulan kadın liderlerin, kendilerine özgü özelliklerinin araştırılmasına yönelik yeterli bir çalışmanın henüz ortaya konulamadığı gözlemlenmektedir.

AMAÇ

Üst düzey yönetim görevlerinde yer almak niyetinde olan kadınların halen cinsiyetleri dolayısıyla üzerlerinde kurulan toplumsal baskıdan kurtulamadıkları açıkça hissedilmektedir. Bu pozisyonlara yükselme çabaları esnasında önlerine sıklıkla konulan cinsi engeller sonucunda çoğu zaman orta ve alt düzey unvanlara mecbur kılınan kadın liderler üst düzey yönetimdeki erkek hegemonyasına tabi kılınmışlardır.

Modern liderlik yaklaşımları ve 21. yüzyılın küreselleşmeyle şekillenen bilgi toplumunun da etkisiyle yeniden tanımlanan liderlik davranışları, gerek kamu yönetimleri gerekse özel sektör için yeni liderlik alanları ve yeni liderlik özeliklerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yapılan yeni tanıma göre, liderlik özellikleri dahilinde acımasız bir rekabet ile güç ve baskı kullanmak suretiyle yozlaştırılan üst düzey yönetim kadrolarının önüne geçilmesi amacıyla kullanılabilecek, toplumsal ve bireysel duyarlılıklara daha önem veren ve insancıl gereksinimleri birleştirebilen lider tipi olarak kadın liderlere ulaşılmaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı öncelikle ulaşılan kadın lider tanımlamasının irdelenmesi, daha sonrada kadın kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenerek kadın liderlerin kendi yapısal niteliklerinde erkek liderlerden farklı olarak barındırdıkları liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklerin kamu yönetimindeki kadın liderlerin etkinliğine sağladığı katkının ölçülmesidir.

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Dünya üzerinde yaşanan değişimlerin beraberinde getirdiği bazı olumsuz değişiklikler yüzyıllar boyunca güç ve iktidardan uzak tutulan kadınların başta siyasi oyunlarla kirletilen kamu yönetimleri olmak üzere güç kullanımı ve baskıyla yozlaştırılmış tüm yönetsel görevlerden uzak ve arınmış olarak kalmasını sağlamıştır. Bu sebeple de günümüz kadınlarının yönetsel görevlerde yer alarak iktidarı kullanabilmeleri o kuruluşun geleceği için stratejik bir önem taşımaktadır

Özellikle barışın sağlanması, yoksulluğun ortadan kaldırılması, insancıl gereksinimlerin çalışma yaşamıyla uyumlaştırılması gibi sorunların çözümü için kadınların duygusal zekâlarının gelişmişlikleri ve annelik hassasiyetleri büyük avantaj sağlayabilecek dişil özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özelliklerin beraberinde getireceği önemli avantajlar gözden geçirildiğinde de dünyada hem yerel hem de küresel düzeyde inkâr edilemeyecek kadar belirgin ölçüde kadın liderlere ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir. Bütün bu gerçekler kadın liderlerin ve bu çalışmanın önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Ayrıca bu çalışma kadın liderlere yönelik çalışmalarının artması, bu konuya dair hassasiyet oluşturulması ve saptamalarının kullanılması halinde yaşanan sorunlara çözüm üretilmesi boyutunda uygulanacak politikalara yol gösterebilmesi açısından da önem arz etmektedir.

SINIRLILIK

Araştırma, kapsamı çok geniş bir konuyu ele alıyor olması nedeniyle kadın liderlerin özellikleri kadın kamu yöneticileri üzerinde yoğunlaşılarak incelenecek ve konu bu yönde sınırlandırılacaktır. Anket uygulamasında ise zaman ve maliyet kısıtlamaları göz önünde bulundurularak kadın kaymakamların tamamı ile erkek

kaymakamların bir kısmı çalışmaya dahil edilerek, konular elde edilen verilerle desteklenecektir.

TANIMLAR

Çalışma, modern liderlik yaklaşımları arasında kendine belirgin bir yer edinmiş olan kadın liderlik davranışlarının kadın kamu yöneticileri üzerinde nasıl şekillendiğini incelemeye yöneliktir. Buna bağlı olarak çalışma dahilinde lider, liderlik kavramı, yöneticilik kavramı, kadın liderlik ve lider etkinliği tanımlarına yer verilecektir.

Lider: Kendini takip edenleri en iyi anlayan ve onları motive ederek, motivasyonlarını amaçlanan hedefler doğrultusunda en etkili biçimde kullanabilen kişidir.

Liderlik Kavramı: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda yönlendirerek harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Yöneticilik Kavramı: Aksaklıkları önleyerek sorunların çözülmesini sağlayabilme, program ve bütçeye uyulması amacıyla öngörülebilirlik yaratabilme ve düzenli çalışabilme yetenekleri toplamıdır.

Kadın Liderlik: Kadınların, kadınlık bilinci ile kendi özelliklerini, kişisel yetenekleri ve nitelikleriyle birleştirerek çalışma yaşamındaki kişi ve kişileri etkileyebilme yöntemiyle iktidar ve güç elde etmeleridir.

Lider Etkinliği: Liderin, içinde bulunduğu örgütü önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaştırabilme derecesidir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Ele alınan konu amaç, önem, kapsam ve temel tanımlar doğrultusunda liderlik kavramından yola çıkılarak ağırlıklı olarak kadın liderlik kavramı üzerinden incelenecektir. Literatür taramasından elde edilecek sonuçlar kadın kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin saptanması amacıyla kadın ve erkek kaymakamların karşılaştırmalı olarak ele alındığı bir anket çalışması aracılığıyla desteklenecektir.

Yapılan araştırmanın teorik bölümünde ilk olarak liderlik ve yöneticilik kavramları açıklanarak konunun temeli oluşturulacaktır. Sonraki bölümde, liderlik kuramları ve modern liderlik yaklaşımları incelenip ortaya konulan lider davranışları saptanarak kadın liderlerin davranışlarına ölçüt oluşturacak esaslar belirlenecektir. Üçüncü bölümde ise araştırmaya temel teşkil eden kadın liderler ele alınarak sahip oldukları farklı özellikler belirlenmeye çalışılacak ve bu özellikler ikinci bölümde belirlenmeye çalışılan lider davranışlarıyla karşılaştırmalı olarak incelenecektir. Kadın liderlerin sahip olduğu farklı kişilik özelliklerinin yönetsel başarıları üzerindeki etkilerinin saptanması amacıyla uygulanan anket sonuçlarının değerlendirilmesinin ardından elde edilen verilerin son bölümde açıklanmasıyla araştırma sonlandırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

I. LİDER ve LİDERLİK KAVRAMI İLE GELİŞİMİ

Yönetim biliminin temel konularından olan lider ve liderlik bugüne kadar sayısız araştırma ile açıklanmaya çalışılmıştır. Her ne kadar her dönem ve örgüte uygun bir tanıma henüz ulaşılmamış olsa da bu tanım ve araştırmaların gelişim sürecine kısaca değinmek konunun temelinin anlaşılması açısından faydalı olacaktır. Bu nedenle kadın liderlere geçmeden önce üzerinde durulması gereken temel kavramlar lider ve liderliktir.

A. Lider Tanımı:

İnsan sosyal bir varlık olması sebebiyle var oluşundan bugüne kadar yaşayışını toplumsal temeller üzerine kurmuştur. Gruplar halinde yaşamayı tercih eden insanoğlu bu yaşam tarzı ile her dönemde hedeflerine ulaşabilmek amacıyla bulunduğu grup içinden grup üyelerini hedeflere motive edip yönlendirebilecek birinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Stogdill, 1974, s. 3) . Anlatılanlardan da anlaşılabildiği üzere "lider" bir grubun üyelerini yönlendirebilme yeteneği sayesinde diğerlerinden doğal yollarla ayırt edilebilen kişidir.

Leyla Alaton "Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik" sempozyumunda lideri şu cümlelerle tanımlamıştır: "Lider ile yönetici aynı şey değil. Çünkü onlar daha garip insanlar, söz daha az dinlerler, hiyerarşi ile fazla uğraşmazlar, daha anarşisttirler, daha yaratıcı olabilirler, ama çok büyük organizasyonlarda da barınamazlar" (Alaton, 1993, s. 43) .

Alaton'un tanımından da anlaşılabildiği üzere liderler bulundukları örgütlerde formal yetkiye sahip olsalar dahi üyeler üzerindeki informal otoriteleri de ispatlanmış kişilerdir. Örgütün belirlenmiş yapısı ve kurallarından ziyade ileri görüşlülüklerinin kendilerine kazandırdığı vizyon oluşturma yetenekleri dahilinde bu vizyona yönelik hareket etmeyi tercih ederler. Dönemsel olarak farklılık gösteren örgüt dinamikleri nedeniyle bir amacın hangi tarih ve örgütte geçerlilik göstereceği tespit edilemeyeceği için hangi özellikteki liderin, hangi tarihte, hangi örgütte, hangi amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak ortaya çıkacağı da belirlenememektedir. Dolayısıyla her zaman ve her örgüt için genel geçerliliği olan bir tanım yapılamamakla beraber yapılan en net "lider" tanımlarından bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Lider üye etkileşimini başlatan ve hızlandıran, grup başarısında en etkin değişimi yaratan kişidir (Gannon, 1982, s. 351) .
- Lider, yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol gibi yönetsel fonksiyonları yerine getiren kişidir (Hicks, 1979, s. 213) .
- Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk edebilen ya da etraflarındakiler tarafından kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek hedefiyle takip edilerek, emir ve talimatları yerine getirilen kişidir (Koçel, 2001, s. 465) .
- Gerçek lider, takip edenleri ile arasında kuvvetli bir bağ oluşturarak kendisinin ve onların erdem(morality) ve motivasyonunu yükselten kişidir. Liderlik sürecinde onu takip edenlerin en yüksek potansiyellerine ulaşmalarını sağlayarak değiştirmesinin yanı sıra kendisi de değişime açık karakter özellikleri sergiler (Akiş, 2002, s. 1) .

Başka bir tanımla lider, insanları kendi istekleri dâhilinde belirli bir amacı gerçekleştirmeye yöneltebilen kişidir.

Birçok yönetim bilimciye göre lideri lider yapan izleyenlerinin varlığıdır. Çünkü bireylerin dışarıdan birinin zorlaması ile davranışlarını şekillendirmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla bireylerin açık veya kapalı olarak liderin etki ilişkisini kabul etmeleri gerekir. Bireyler bu etki ilişkisi sonucunda lidere kendi adlarına karar

verme yetkisini devrederek liderin kendilerini belirlenen amaca ulaştırmasını beklerler (Stogdill, 1974, s. 6) .

Sonuç olarak lider tanımını oluşturan temel faktörlerin izleyiciler ve ulaşılması gereken ortak amacın varlığı olduğunu söylemek mümkündür. Bu temel faktörler sonrasında liderin davranışları liderlik edilen grubun amaçları, izleyicilerin kişilik yapıları ve kapasiteleri ile içinde bulunulan ortam şartlarına bağlı olarak uygun rol davranışlarının benimsenmesiyle değişim gösterebilmektedir. Örneğin askerlikte, lider kumanda pozisyonundaki otoriter kişilerken, sınıfta liderlik görevini üstlenmiş olan öğretmen otoriteden ziyade destekleyici yapısıyla öğrencilerin görüşlerini rahatça sergileyebileceği ve bu görüşleri geliştirmeye teşvik edileceği bir yapıya sahip olmalıdır. Bütün bunların daha net anlaşılabilmesi için ise "liderlik" terimi kavramsal boyutu ile ele alınmalıdır.

B. Liderlik Kavramı:

Liderlik konusu yönetim biliminin üzerinde en çok durduğu konulardan biri olması nedeniyle bugüne kadar hakkında çok sayıda tanım ve teori ortaya konulmuştur. Bunun en büyük nedeni ise zaman ve ortama göre farklılık gösteren liderlik kavramının tek bir tanım altında toplanamayacağı gerçeğidir.

Bu gerçeğe bağlı kalınarak liderlik kavramına dair yapılmış tanımlardan birkaçına yer verilmesi kavramın daha net anlaşılmasını sağlayabilecektir. Genellikle kişileri belirli bir amaca yöneltebilme ve bu amaca ulaşmak için gereken çabaların uyumlaştırılması sürecinin temel alınarak yapıldığı tanımlardan birinde Erdoğan (1994) liderlik kavramını "bir amaç etrafında toplanmış olan grup üyelerinin çabalarının yöneltilmesi ve koordine edilmesi amacıyla sergilenen, düzeltici olmayan davranışlar bütünü" olarak ifade etmiştir.

Jago ise 1982 yılında yayımladığı "Liderlik: Teori ve Araştırmadaki Perspektifler" başlıklı makalesinde liderlik kavramının tanımını "grup amaçlarına

ulaşabilmek için örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini uyumlaştırmak ve hedeflere yöneltmeyi zor kullanmaksızın etkileme yoluyla gerçekleştirebilmek" olarak yapmıştır.

Wishart (1965) ise liderlik tekniklerine yer verdiği makalesinde liderin üstlendiği fonksiyonlardan yola çıkarak liderlik kavramını "maksadın keşfi, hedef koyma, mesuliyetleri tayin etme, problemi düzeltme ve gelişmeyi değerlendirme konularında kabiliyetlerini kullanarak gruba rehberlik etmektir" cümlesiyle özetlemiştir.

2000 Yılında Milliyet Gazetesinde yayımlanan bir makalesinde Köklü liderlik kavramını "liderlik kumandanlık değil, geleceği yönetmektir" temeline oturtarak zorlamadan uzak olması gerektiği üzerinde önemle durmuştur.

Son olarak Eren (2001) liderlik kavramına dair yorumunu "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlara ulaşabilmeleri için yapılması gerekenler konusunda onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır" cümlesiyle ortaya koymuştur.

Mintzberg ise liderlik kavramına çok farklı bir yorum katmıştır. Mintzberg'e göre liderlik yönetsel bir görev olarak tüm yöneticilerin üstlenmesi gereken on farklı rolden bir tanesidir. Dolayısıyla çalışanları güdülemek ve yol göstericilik liderlik rolünün gereklerindendir (Keçecioğlu, 2003, s. 11) .

Kısacası liderin izleyicilerini yönlendirme esnasında üstlenmiş olduğu görevler ve bu görevleri yerine getirebilmek için sergiledikleri tüm davranış modelleri bir bütün olarak ele alındığında liderlik kavramını meydana getirmektedir.

Daha net bir tanımla liderlik kavramı liderin içinde bulunduğu örgütü etkileme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç Koçel tarafından;

Önderlik = f (Önder, İzleyiciler, Koşullar) olarak formüle edilmiştir.

Yani lider, izleyiciler ve koşullar arasında gerçekleşecek her türlü ilişkinin fonksiyonu liderlik sürecini ifade etmektedir (Koçel, 2001, s. 466) .

Koçel'in formülünden de anlaşılabildiği üzere liderlik, lider, izleyicileri ve koşullar arasındaki bir çeşit etki – tepki ilişkisidir. Dolayısıyla nüfuz ve gücün bireylere eşit olarak ya da tamamı ile resmi yollarla dağıtılması söz konusu olamaz (Stogdill, 1974, s. 6) .

Bir örgütte liderlik sürecine ihtiyaç duyulması farklı nedenlere dayanabilir. Bu nedenlerin başında ise örgütlerin yapı ve içinde bulundukları süreç ile grupların büyümesi gelmektedir. Örgütsel yapı ve grupların gelişip büyümesinin yeni faaliyet alanları, yeni amaç ve fonksiyonları ortaya çıkarması sonucunda liderlik sürecini yönetebilecek birden fazla lidere de ihtiyaç duyulabilmektedir.

Toplum ve örgütlerin amaçlarına doğru ilerlemeleri esnasında bir durgunluk yaşamaları ya da dış tehditlere maruz kalmaları halinde de liderlik sürecine duyulan ihtiyaç belirgin olarak kendini hissettirir. Ayrıca ortaya çıkan çok yönlü çatışma ve tehditler sonucu yapıda yaşanan istikrarsızlığı dengelemekle de başarı liderlik sürecinin kullanımından geçmektedir. Özellikle de başkalarını yönetme ve yönlendirmede başarısız ve yetersiz kişilerin sayısının toplum katmanlarında her geçen gün artıyor olması liderlik sürecine duyulan ihtiyacın bir diğer nedenidir. Son olarak ise insan ihtiyaç ve isteklerinin kademeli olarak sürekli artması sonucu etkili olarak karşılanamadığı örgütlerde bu istek ve ihtiyaçların şiddetinin yüksekliğinden ötürü tatminin önem kazandığı durumlarda liderlik sürecini gerekli kılan durumlardır (Bayrak, 1997, s. 355) .

Zamana ve ortama bağlı olarak sürekli değişim gösterdiği daha önce de belirtilen kavram günümüzdeki yapısına ulaşıncaya kadar farklı davranış şekillerini bünyesinde barındırmıştır. Başlangıçtaki otoriter, emredici, güç kullanan geleneksel liderlik kavramı günümüzde koç, mentor gibi isimler altında daha insan odaklı, işbirlikçi, duygusal zekânın önem kazandığı bir şekle bürünmüştür.

Her geçen gün değişen bilgi ve iletişim teknolojileri ön plana çıkan liderlerin daha bilgi temelli, değişime yönelik, yüksek karizmatik nitelikleri bünyesinde barındıran kişiler olmasını gerektirmektedir. Bu durum sonuç olarak liderlik kavramı dahilindeki davranış modellerine, sevecen liderlik, destekleyici liderlik, dönüştürümcü liderlik gibi yeni davranış modellerinin de eklenmesine yol açmıştır.

Gerçekleşen değişim sürecinin daha net olarak anlaşılabilmesi açısından liderlik kavramının tarihsel gelişiminin genel olarak incelenmesi faydalı olacaktır.

C. Liderlik Kavramının Gelişimi:

Bulunan eski Mısır kaynaklarında Mısırlıların krallarına üç farklı kutsallık davranışı yükledikleri anlaşılmıştır. Mısırlıların krallarına ithaf ettikleri "otoriter buyurma yetkisi senin dudaklarında, sezgi senin kalbindedir ve senin dilin yargının tapınağıdır" cümleleri liderlerinin otorite, ayrıcalık ve karakter kalitelerini sorguladıklarını ifade etmektedir (Stogdill, 1974, s: 82) .

Yunan kaynaklarında yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular ise Homeros'un İlyada destanında liderliğin dört farklı yönünü dört farklı kişi üzerinden karakterize ettiği saptanmıştır. Buna göre Agamennon adalet ve yargıçlığın, Nestor ilim ve danışmanlığın, Odessa keskin zekâ ve kurnazlığın, Aşil ise cesaret ve savaşçılığın simgesi olmuştur (Stogdill, 1974, s. 82) .

Yukarıda sıralanan kaynaklar gibi birçok farklı kaynakta liderlik kavramının da insanlık tarihi kadar eski olduğuna işaret edilmektedir. Fakat Oxford İngilizce Sözlüğün ifadesine göre "lider" kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lü yıllara dayanmakla beraber, kavram olarak liderliğin kullanımının 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren İngiliz Parlamentosu'nun baskısı ile politik etkilere dayandırılarak başlatılmıştır.

Yaşanan süreçte 19. yüzyıla kadar olan yönetim ve liderlik faaliyetleri toprak, din ve askerlik konularında yoğunlaşmıştır, bu dönemden sonra ise meydana gelen

çok yönlü değişimler sonucunda liderlik anlayış ve uygulamalarında büyük farklılıklar yaşanmıştır.

19. Yüzyılda sanayi ve ticaret alanında görülen gelişmelerin ve aşırı kentleşmenin zorunlu kıldığı örgütlenmeler ve bu örgütlenmeler sonucu ortaya çıkan yönetim anlayışı büyük önem taşımaktadır. Bu anlayışa göre sanayileşme ve kentleşme, kitle üretimi ve kitle tüketimi, istihdam edilecek insanlardaki genel eğitim ve kültür düzeyi düşüklüğü gibi özellikler sonucunda liderlik davranışları da bu yönde belirlenmiştir (Bayrak, 1997, s. 356) .

19. Yüzyılın liderlik anlayışı klasik ya da geleneksel liderlik anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayışa göre, emir – komuta zincirinin etkin olduğu, liderin otoritesinin hüküm sürdüğü, sıkı kontrol kurallarının uygulandığı, düzen ve istikrarın önem kazandığı, üye katılımına izin verilmeyen, üyeler arası iletişim kaynaklarının engellendiği liderlik davranışları sergilenmiştir.

20. Yüzyılın başlangıcından itibaren Batı toplumlarında siyasi partiler, dernekler, kooperatifler gibi otoriteyi merkeze değil, tabana yaymaya çalışan âdemi – merkeziyetçi kuruluşlar ve demokratik liderlik anlayışı sergileyen yeni örgütsel ve yönetsel süreçler görülmeye başlanmıştır. Bu süreçler sonucunda ortaya çıkan neo klasik yönetim ve liderlik anlayışı ise insanların psiko – sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya ve informal gruplara yönelerek "Örgüt mü?" "İnsan mı?" ikileminde tercihin insandan yana kullanılmasını sağlamaya yönelik davranış kalıplarını benimsemiştir (Bayrak, 1997, s. 357) .

1940 ve 1950'li yıllarda etkili liderliğin temelinde yatan unsurun liderin kişisel özellikleri olduğu düşünülerek "Özellik Yaklaşımı" ortaya konulmuştur.

1950 ve 1960'lı yıllarda ise insan ve örgüt ikilemi bu iki unsurun birbirinden ayrı düşünülemeyeceği sonucuna varılarak aşılmış ancak bu unsurların iç ve dış etkilere bağlı olarak anlam kazandığı sonucuna varılmıştır. Varılan sonuç

çerçevesinde liderin kişisel özelliklerinden çok davranışsal özellikleri üzerinde yoğunlaşılarak "Davranışsal Yaklaşım" ortaya konulmuştur.

1970'li yıllarda da insanların ve örgütlerin çevresini etkileyen, açık bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu belirleme etkileyen ve etkilenen faktörlerin temel alınarak incelendiği "Durumsallık Yaklaşımı" nın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1980'li yıllarla birlikte önem kazanan küreselleşme olgusunun, sınırları ortadan kaldıran yapısı sonucunda artan ticari rekabet, teknolojik gelişmeler ve ülkeler üzerindeki hızlı değişim sürecinin sonucunda özellikle özel sektör örgütlerinde etkin liderlik davranışına dair birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan bazıları; 1981 Maccoby, 1982 Vaill, 1982 ve 1988 Kotter, 1984 Rosenthal, 1985 Bennis ve Nanus, 1985 Clifford ve Cavanagh, 1985 Peters ve Austin, 1987 Kouzes ve Posner araştırmalarıdır (Bolmen - Deal, 1991, s. 441) . Bu araştırmalar sonucunda liderin zaman ve durumsal koşullara bağlı olarak liderlik davranışlarını şekillendirmesi gerektiği daha net olarak ortaya konulmuştur.

Günümüzün modern liderlik anlayışı, teknolojinin egemenliğinin artması sonucunda iletişim ağlarının genişlemesi ve güçlenmesi ile bilginin liderin tekelinden çıkmasına neden olmuştur. Böylece liderlik anlayışı tek merkezli yapısından çıkarak dağıtımcı bir yapılanma yolu seçmiştir. Buna bağlı olarak her tür otoritenin liderin kontrolü altında olduğu yapı yerini üyelerin etkin olduğu, liderin sadece yönlendiricilik görevinden mesul olduğu bir yapıya bırakmıştır.

II. LİDERLİKTE GÜÇ VE YETKİ

Bir liderin içinde bulunduğu örgüt için üstlendiği başlıca görev, izleyicilerini belirlenen amaç ve kurallar etrafında birleştirmesidir. Dolayısıyla bu birleşimin sağlanabilmesi için liderin izleyicileri üzerinde bir etkileme süreci yaşanır.

Etkileme sürecinin başarıyla sonuçlanabilmesi ise liderin sahip olduğu güç ile doğrudan bağlantılıdır. İzleyiciler etkilendikleri liderin gücünü psikolojik olarak kabul etmiş durumdadırlar, dolayısıyla lider sahip olduğu gücü kullanmasa dahi bu kabul izleyicilerinin kendisinden etkilenmesi için yeterli olacaktır.

Liderin gücünün kaynağı sahip olduğu yasal statü olabileceği gibi sahip olduğu bilgi, yetenek ve karakter özellikleri de olabilir. Liderin sahip olduğu yasal statüden kaynaklanan güç kullanım şekli kısaca "yetki" olarak ifade edilir. Yetkinin lidere kazandırdığı gücün kullanımı bir bakıma izleyiciler üzerindeki etkileme sürecinin yasallaşması anlamını taşır.

Çalışmanın bu bölümünde kısaca liderin liderlik vasfını kazanabilmesi için gerekli olan etkileyebilme sürecinin yaşanmasında temel rol oynayan güç ve yetki kavramlarına değinilecektir.

A. Liderlikte Güç Kavramı:

Zaleznik 1992 yılında yayımladığı "Liderler ve Yöneticiler Birbirinden Farklı mı?" isimli makalesinde diğer insanların duygu ve düşüncelerini etkileyebilmenin kaçınılmaz olarak güç kullanılması gerektirdiğini belirtmiştir (Zaleznik, 1992, s. 126). Zaleznik'in tanımından da anlaşılabildiği üzere güç liderliğin vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilmektedir.

Sosyolog Etzioni gücün tanımını "bir kişinin emirlerini ya da desteklediği diğer kuralları uygulaması için diğer kişiyi ikna etme ya da etkileme yeteneği olarak yapmıştır" (Etzioni, 1964, s. 20) . Bugüne kadar yapılan tanımlardan bir genellemeye varılacak olunursa "güç, bir kimsenin başkalarının davranışını istediği yönde etkileyebilmesi" olarak tanımlanabilir. Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere güç çift yönlü bir eylemdir. Yani gücün varlığından bahsedebilmek için etkileyen ve

etkilenen olmak üzere iki tarafın varlığına gerek duyulmaktadır, dolayısıyla güç kişisellikten uzak sosyal bir kavram niteliği taşır. Bu yüzden olmalı ki Bertrand Russel " 'enerji' nasıl fiziğin temel kavramlarından biriyse 'güç' kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramlarından biridir" yorumunu yapmaktadır (Şimşek, 1999, s. 167) .

Bir kişinin sahip olduğu gücü "X kişisi güçlüdür" şeklinde ifade etmek tabiî ki yeterli olmayacaktır. İfade edilen gücün somut bir anlam içerebilmesi için X kişisinin kimleri, hangi konuda ve nasıl etkilediği de belirtilmelidir. İşte bu noktada güç alanı (domain of power), güç konusu (scope of power) ve güç kaynakları terimleri önem kazanmaktadır. Gücü tanımlayan bu kavramlara kısaca değinecek olursak;

a. Güç Alanı: Güç sahibi kişinin etkileyebildiği toplam kişi sayısıdır.

b. Güç Konusu: Güç sahibi kişinin başkalarını etkileyebildiği konular.

c. Güç Kaynağı: Güç sahibi kişinin izleyicilerini etkileyebilmek için yararlandıkları kaynaklar bütününe verilen addır.

Yukarıda bahsettiğimiz unsurlar arasında güce somut anlamını kazandıran en önemli unsur güç kaynağıdır. Gücün meydana gelebilmesi için belirli kaynakların kullanımına ihtiyaç duyulur. Kullanılan kaynaklarla ilgili en bilinen sınıflandırma French ve Raven'in beş kaynaktan oluşan sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırma aşağıdaki gibi yapılanmıştır:

a. Zorlayıcı Güç (coerceive power):

Belirlenen davranışa yöneltebilmek için kişilere maddi ve manevi her türlü zorlamada bulunulabilir. Daha açık bir anlatımla uyarı cezasından silah kullanmaya kadar etkilenenleri korkutan her şey zorlayıcı gücün kaynağını oluşturur.

b. Yasal Güç (legitimate power):

Belirli konumdaki bir kimsenin sahip olduğu resmi yetkidir. İzleyiciler liderin bulunduğu mevkiden ötürü kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul ederler ve kendilerini gelen isteklere uyma yönünde mecbur hissederler.

c. Ödüllendirme Gücü (reward power):

Liderin izleyenlerini ödüllendirebilecek kaynakları elinde bulundurmasıdır. Takdir etme, statü değiştirme, ücret artışı gibi yöntemlerle izleyenlerin motivasyonu arttırılabilir.

d. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç (referent power):

Tamamen liderin kişiliğiyle bağlantılı bir güç türüdür. Önder izleyicilerin beklentilerini dile getirebiliyor, onlarda herhangi bir ilham ve hayranlık uyandırabiliyorsa, izleyicileri tarafından örnek alınacaktır. Benzeşim gücü ve karizmatik güç liderin davranışlarının yanı sıra kişisel özellikleriyle de bağlantılıdır.

e. Uzmanlık Gücü (expertise power):

Liderin yetenek, üstün bilgi ve tecrübeleriyle bağlantılı bir güç kaynağıdır. Ender bilgilere ulaşabilme ve özel eğitim gibi etkilerin sonucudur.

Yukarıda sıralanan bu kaynaklar uyumlu olarak birleştirilerek kullanılabildikleri ölçüde güçlü bir insan ya da lider ortaya çıkabilmektedir. İşte bu noktada sorulması gereken asıl soru "Sözü edilen kaynaklardan güç elde edebilecek kişi hangi nitelikleri taşımalıdır?" , "Yönetimde Kadınlar" isimli kitabında Palmer ve Hyman bu nitelikleri şöyle sıralamışlardır (Palmer - Hyman, 1993, s. 39) :

a. Açıkta Olmak:

Güç sahibi kişiler örgüte dair çabalarını gözle görülebilecek şeklide ortaya koyarlar, gizlemek gibi bir kaygı taşımazlar.

b. İnanılırlık:

Güç sahibi kişilerin görevlerini yerine getirme ve örgütün istikrarını sağlama yetenekleri gelişmiştir.

c. Etki:

Güç sahibi kişinin birlikte çalıştığı kişilerce nasıl algılandığı ve iletişim stili kişinin diğerleri üzerindeki etki düzeyini belirler.

d. Coşku:

Güç sahibi kişiler genellikle amaçlar uğruna daha fazla enerji harcayan kişilerdir.

e. Özerklik:

Kişi bürokrasiden ne denli uzak kalıp hızlı karar alabilirse o denli güçlü demektir.

f. Perspektif:

Olumlu ve büyüme yönelimli bir perspektife sahip kişiler genelde güç sahibi kişilerdir.

Tabi yukarıda saydığımız niteliklerin yanı sıra insan doğasından kaynaklanan sebeplerle de güç kullanımı el değiştirebilmektedir. Örneğin temel var oluşunda eksiklikler bulunan insanlar kolay etki altında kalan, ürkek ve beceri sahibi olmayan insanlardır, kendi ayakları üzerinde durabilmekte güçlük çekerler. Var oluşu aşırı gelişmiş insanlarda da bu durum tam tersinedir. İnatçı, soğukkanlı ve katı bir kişilik yapısına sahiptirler. Temel var oluşunda bu iki nokta arasında dengeyi sağlayabilen insanlarsa karşılarındakilere hem mesafeli hem de yakın davranmayı başarabilen insanlardır. Kendi var oluş alanlarından vazgeçemedikleri gibi başkalarının var oluş alanlarına da müdahale etmezler. Paylaşıma yoğun biçimde açık ve karşısındakileri etkileyebilen karakter özellikleri gösterirler (Akkoyun, 1997 s.408) . Yani insanın var oluşu etkileyen ve etkilenen olma yönünde önemli bir belirleyicilik özelliği taşımaktadır.

Liderler genellikle; kişilik, bilgi, yetenek, iletişim kurabilme gibi alanlarda sahip oldukları güçler dolayısıyla izleyicileri tarafından kabul görmüş kişilerdir. Liderin izleyicilerini etkileyebilmesi için, sahip olduğu güç kaynaklarını kullanma gibi bir zorunluluğu yoktur, izleyicilerin onun bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması yeterli olacaktır. Eski İngiltere Başbakanı Margaret Thatcher bu konuya dair yorumunu şu cümlelerle dile getirmiştir “Güç sahibi olmak bir bayan olmak gibidir. Eğer siz bunu insanlara söylemek zorunda kalıyorsanız, bu özelliğe sahip değilsiniz demektir” (Nalbant, 2002, s. 11) . Bir liderin, liderlik gücünü belirleyen en büyük etkenin izleyicilerinin ona olan bağlılığı, güveni ve sevgisi ve onu takipteki ısrarcılığı olduğunu hatırlayacak olursak liderlik gücü gelişmiş bir liderin izleyicilerini etkileyebilmek için biçimsel bir güce ihtiyaç duymayacağı sonucuna da varabilmekteyiz.

B. Liderlikte Yetki Kavramı:

Yetki, kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan bir terim olması nedeniyle kişi yetkiyi bulunduğu makamın bir getirisi olarak kullanabilmektedir. Bu nedenle yetkiye dair yapılabilecek en genel tanım "bir kişinin makamı dolayısıyla izleyicilerinin ya da astlarının davranışları üzerinde gördüğü kabul ve sahip olduğu etki etme hakkı" olarak ifade edilebilir. Astlar bu etkiyi sorgulamadan kabul ederler. Çünkü yetki o mevkide bulunan kişiye bağlanmıştır. Bir başka ifadeyle yetki yani formal otorite başkalarını etkilemenin yasallaştığı bir güç kullanım şeklidir (Koçel, 2001, s. 450) . Yani yetki gücün etkileme ve etkileme süreci dâhilinde kullanılan bir araçtır.

Yetki konusundaki en önemli nokta ise yetki ve sorumluluk arasındaki dengenin ne kadar sağlandığıdır. Yani etkileme görevini üstlenmiş olan kişi aynı zamanda ortaya çıkacak sorunlarında sorumluluğunu üstlenebilmelidir. Ya da bir kişiye bir sorumluluk yüklenmişse kişi onu gerçekleştirebilmek için gereken yetkiye de sahip olmalıdır. Aksi takdirde yetki sahibi kişiler yetkilerini sorumluluktan uzak başıboş şekilde kullanabilecek veya üstlendikleri sorumlulukları yerine getiremeyecek kadar az yetkiye sahip olacaklardır.

Heifetz ve Laurie yazdıkları "Liderlik Çalışması" isimli makalelerinde liderin tanımını kuruluşun yönünden, korunmasından, yöneliminden, çatışma yönetiminden ve normlarının biçimlendirilmesinden sorumlu olan kişi olarak yapmaktadırlar (Heifetz - Laurie, 2001, s. 131) . İsmail Efil "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon" kitabında yetki olgusuna dair yaptığı tanımda ise "örgütün belirlenen amacına ulaşabilmesi için yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesi, denetlenmesi ve düzene konulması hususunda karar verme hakkıdır" (Efil, 1987, s. 210) ifadesini kullanmıştır. Dolayısıyla bu konuya dair yapılabilecek en net yorum bir liderin taşıdığı sorumlulukları yerine getirebilmek için formal olsun veya olmasın yetki sahibi olduğudur. Fakat burada asıl önemli olan liderin sahip olduğu yetkileri sadece örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek yönünde kullanabilme hakkına sahip olduğudur.

III. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Lider kavramı her ne kadar birçok alanda üst düzey yöneticileri ifade etmek için kullanılıyor olsa da liderlik ve yöneticilik aslında birbirinden çok ayrı iki kavramdır.

Doğal bir yetenek olan liderliğin hitap ettiği izleyici miktarının genişliği nedeniyle formal örgütlerde de geniş bir kitleyi yönlendirme görevi üstlenmiş olan üst düzey yöneticilik ile bu denli bağdaştırılıyor olması çok sayıda yönetim bilimcinin de ilgisini çekmiş ve bu ayrımın netleştirilmesi yönünde çalışmalar ortaya koymalarına yol açmıştır.

Bu bölümde yönetim biliminde geniş yer tutan liderlik ve yöneticilik ayrımına, yöneticilik kavramının açıklanması sonrasında liderlik ve yöneticilik kavramlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi yoluyla yer verilmeye çalışılacaktır.

A. Yöneticilik Kavramı:

Yöneticilik kavramı için yapılacak açıklamalara ilk olarak genel bir tanımla başlanacak, bulunduğu dönem kurum ve kademeye göre değişime tabi olan yönetim olgusunun "yönetici" kavramına kazandırdığı yeni sıfatlar yaşadığı değişimler üzerinden anlatılmaya çalışılacaktır.

En basit ve en kapsamlı tanımıyla yönetici yönetim işlevini yerine getiren kişilere veya gruplara verilen addır. Yönetim sürecinde yöneticileri gruplar olarak ele aldığımızda tanımlanabilecek üç tür yönetim vardır. Bunlar:

1. Ailesel (patrimonial) Yönetim
2. Siyasal Yönetim
3. Profesyonel Yönetim'dir.

Kısaca bu yönetimler incelenerek yöneticilerin bu yönetim şekillerinde üstlendikleri farklı görevler ortaya çıkartılmaya çalışılacaktır.

Ailesel (patrimonial) yönetimlerde iş örgütünün sahipliği, yönetimi, stratejik karar verme organları ve genel hiyerarşik yapısında belli bir aile üyelerinin egemen olduğu görülmektedir. Üst yönetim kademeleri de egemen konumdaki ailenin bireyleri ve akrabalarına açıktır. Bu tür yönetimlere genellikle ekonomik gelişme çabalarının başında rastlanmakla beraber girişimcilik yönü kuvvetli bir yönetim anlayışının hâkimiyeti de ön plana çıkan özelliklerindendir. Endüstrileşme ve ekonomik gelişme gibi nedenlerle değişen iş örgütlerinin daha karmaşık ve gelişmiş bir hal almasıyla yönetimde uzmanlığa ihtiyaç duyulması aile işletmelerinin ekonomik gelişimi engelleyen bir yönetim tarzı olması sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle de aile işletmeleri daha çok toptancılık, perakendecilik gibi küçük ve basit iş örgütlerinde etkin bir yönetim sergileyebilen işletmeler olarak kalmışlardır. Son yıllarda küreselleşme, uluslararasılaşma ve artan rekabet gibi nedenlerle "Aile İşletmeleri"(Family Business) nin önem kazanmaya başlaması sonucunda bu yönetimlerin süregeldiği işletmelerin özelliklerinin ve sorunlarının incelenmesini ayrı bir çalışma alanı haline getirilmiştir. Bugün çeşitli üniversitelerde bu alanda "Family Firm Institute", "Family Business Network" gibi uluslararası kuruluşlar hizmet vermektedir (Koçel, 2001, s. 13) .

Siyasal yönetimlerde ise iş örgütünün stratejik karar organları ve önemli yönetim kademeleri belirli bir siyasal fikre ve güce sahip bireyler tarafından doldurulmuştur. Genellikle yönetim kademelerinde eğitilmiş kişiler çalıştırılmakla beraber bu tarz yönetimlerde sahip olunan siyasi fikir ve güç bu kademelerde yer alınabilinmesi için etkin bir rol oynayabilmektedir.

Üçüncü tür yönetim grubu olarak ele aldığımız profesyonel yönetimler daha öncede bahsettiğimiz gibi gelişmiş ekonomi ve endüstrinin sonucu olarak karmaşık bir hal alan iş örgütlerinin yönetimde uzmanlığı gerektirmesi nedeniyle ortaya çıkmışlardır. Bu tür yönetim gruplarında stratejik karar organları ve hiyerarşik yapıda görevli kişiler uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilmektedirler. Profesyonel

yönetici olarak nitelendirilen bu tarzdaki yöneticiler yönetim işini kendilerine meslek edinen, işletme sahibi veya girişimci haline gelmeden girişimcinin yaptığı tüm işleri yapan ve hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir. Bu kimseler kâr ve riski girişimci veya işletme sahiplerine ait olmak üzere çoğunluk tarafından talep edilen mal ve hizmetleri üretmek amacıyla üretim faktörlerini araştırıp bulma ve belirli bir ihtiyacı karşılama amacı güderler (Şimşek, 1999, s. 14) . Yöneticiliğin bu boyutlara gelmesi ile birlikte "İktisat Teorisinde" yer alan "firma sahibi yöneticiler" in yerini "profesyonel yöneticiler" almaya başlamıştır.

Yukarıda bahsettiğimiz üç tür yönetim grubu ayrı iş örgütlerine hâkim olabilecekleri gibi aynı iş örgütü içerisinde farklı kademelerde de etkinlik gösterebilmektedirler. Sıraladığımız yönetim gruplarını tanımlarken genellikle stratejik karar alma organlarındaki ve hiyerarşik yapının üst kademesindeki kişilerden bahsettik bu durumda söz konusu iş örgütlerindeki diğer çalışanların görevlerinin bu kademelerdeki kişilere yardım etmek olduğu ortadadır. Bütün bu söylenenlerden yöneticiler için "iş örgütlerinin amaçlarını yerine getirebilmek için başkalarının aracılığını kullanabilen kişiler" tanımı da yapılabilir. Yapılan bu yeni tanımla birlikte yöneticilik kavramını farklı boyutlarıyla ele alınmaya başlanacaktır. Başkaları aracılığıyla iş görme üç farklı boyutta etkinlik gerektirmektedir. Bu boyutlar yöneticiliğin teknik vasıfları, insani vasıfları ve düşünsel vasıflarıdır. Bu üç boyutta faaliyet gösteremeyen kişilerin yöneticilik vasıflarını tam olarak üzerinde taşıdığından söz edilmesi mümkün olmayacaktır. Yöneticiyi yönetici yapan üç önemli vasfın içeriği ise kısaca şöyle özetlenebilir:

a. Teknik Vasıflar: Yöneticilerin seçimi esnasında göreve uygun uzmanlığa sahip kişilerin seçilmesi gerektiği daha önceki konularda belirtilmişti, bu esasa göre belirlenen yöneticilerin yönetmekle sorumlu oldukları dalda sahip oldukları uzmanlık bilgileri de yöneticinin teknik vasıfları olarak nitelendirilmektedir. Örneğin bir inşaat firmasına yönetici olarak seçilmiş mühendisin sahip olduğu mühendislik bilgileri ya da bir bankaya müdür olarak seçilmiş iktisatçının sahip olduğu iktisat bilgileri bu yöneticilerin teknik vasıfları olarak gösterilebilir. Teknik vasıfların en önemli özelliği ise yönetim kademeleri yükseldikçe diğer iki vasfa oranla daha az gereksinim duyulur hale gelmeleridir.

b. İnsani Vasıflar: Yöneticinin tanımını yapılırken örgütlerin amaçlarını yerine getirebilmek için başkalarının aracılığını kullanan kişiler oldukları söylenmişti, bu tanımdan yola çıkıldığında insani vasıfların bir yönetici için taşıdığı önemin büyüklüğü açıkça ortaya konulmaktadır. Çünkü yöneticiler başkalarının faaliyetlerini amaçlar doğrultusunda planlamak ve koordine etmek görevini üstlenmektedir. Dolayısıyla insanların bu planlar dâhilinde hareket etmesi tamamıyla yöneticinin insan ilişkilerindeki başarısıyla bağlantılıdır. Özelliklede kademeleri yükseldikçe kontrollerindeki çalışanların sayısının gittikçe artması sonucunda yöneticilerin teknik vasıflardan çok insani vasıflara gereksinim duymaya başlamalarının ne denli normal olduğu ortaya çıkacaktır.

c. Düşünsel Vasıflar: Düşünsel vasıflar ise yöneticinin her açıdan sahip olduğu bilgilerle örgütü bütün olarak düşünüp oluşturduğu plan, program ve politikaların sonuçlarını önceden tahmin edebilme ve gerekli politikaları seçebilme yeteneğidir. Bu vasıf dâhilinde yönetici bilgilerinin ışığında öngörülerde bulunur. Daha çok yüksek yönetim kademelerindeki yöneticiler için aranan bir vasıftır, bunun sebebi de şirketin bütünsel olarak sorumluluğunu üst kademe yöneticilerinin taşıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Yukarıda sözünü etmiş olduğumuz bu üç vasıf her yöneticinin sahip olması gereken vasıflardır. Fakat bu vasıfların kullanım oranları kullanan yöneticinin kademesine göre farklılık gösterebilmektedir. Sözü edilen bu üç vasfın yanı sıra yöneticiler hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevrelere karşı duyarlı olması gereken kişilerdir. İnkâr edilemeyecek çok büyük bir gerçek vardır ki çevresine uyum sağlayamayan örgütler yaşamlarını devam ettiremezler. Tüm bu vasıfları kullanarak yöneticiler bir örgütte planlama yapmak, organizasyonu sağlamak, örgütü amaçlar doğrultusunda yöneltmek, koordine ve kontrol etmek görevlerini üstlenmektedir. Yönetici yaptığı plan doğrultusunda iş sürelerini, gerekli kaynak ve emek gücünü belirler, böylelikle amaçlara giden en risksiz yol seçimi için önemli bir avantaj sağlanmış olacaktır. Bir sonraki adım ise plana uygun hareket edilebilmesidir. Belirlenen görevli kişilere gerekli yetkilerin devredilmesi ve bu kişilerin denetiminin yönetici tarafından yapılmasını ifade eder. Fakat yöneticinin asıl önemli görevi plan

uygulanmaya başlandıktan sonra plan ve ulaşılmaya çalışılan amaçların uyumluluğunun kontrolüdür. Bu kontrol sonrasında sapmalar belirlenerek tekrar amaçlara uygun hale getirilmelidir. Bütün bu görevleri yerine getiren yöneticinin başarısı örgütü amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığının ölçülmesi ile belirlenmektedir. Bu noktada Koçel "İşletme Yöneticiliği" isimli kitabında şu yoruma yer vermiştir (Koçel, 2001, s. 18) :

> *"Bir profesyonel kişi olarak kendisinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir. Veya örgütün daha alt kademelerinde ise başarısı, başında bulunduğu bu örgüt birimlerini amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir. Bunu başarabilmek için de devamlı değişen çevre koşulları karşısında kendisini yenilemek zorundadır. Çünkü kendisi tüm organizasyonun veya kendi biriminin başarısından sorumludur. Kendisi için yeterli bir başarı seviyesi yoktur ve yaptığı iş bir çeşit "açık – uçlu" (open ended) iştir. Bir uzman bir parçanın şekillendirilmesini belirli bir günde bitirebilir veya bir avukat bir davayı zaman içinde herhangi bir noktada kaybedebilir veya kazanabilir. Oysa profesyonel yönetici sürekli olarak başarılı olmak zorundadır. Profesyonel yönetici ne zaman başarılı olduğundan emin olamadığı gibi herhangi bir yanlış hesap sonucu bütün organizasyonun hayatının ve kendi mesleksel başarısının sona ermesi tehlikesi ile de devamlı olarak yüz yüzedir. Bu nedenle yönetici sürekli olarak işini düşünmek zorundadır ve geçici de olsa, hiçbir zaman artık başarıya ulaştığını dolayısıyla yapacak başka bir şeyi kalmadığını düşünmek zevkini tadamaz."*

Son olarak konuya dair göze çarpan birkaç yöneticilik tanımına da yer vermek gerekirse; her yöneticinin doğal bir lider olduğunu kabul ederek 'yönetici' ve 'lider'i aynı anlamda kullanan klasik düşünürlere göre yönetici, örgütün kıt kaynaklarını alternatif kullanım alanları arasında en etkili biçimde dağıtabilecek teknik bilgiye sahip olan kişidir. Yaptığımız bu tanımda altının çizilmesi gereken en önemli nokta ise yöneticinin özellikle kıt kaynaklar arasında sayılabilecek nitelikli insan unsurunu çalışmaya içtenlikle yöneltecek faktörlerin ne olduğunu bulma ve uygulamada gerekli hüner ve bilgiye sahip olması gereken kişi olduğudur (Şimşek, 1999, s. 15) .

Zaleznik'in tanımına göre ise yönetici "Çözülmesi gereken problemler nelerdir ve insanların bu örgüte katkıda bulunmayı sürdürmesi için bizi gereken sonuçlara ulaştırabilecek en iyi yollar hangileridir?" sorusuna yanıt arayan kişidir (Zaleznik, 1992, s. 6) .

B. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar:

Liderlik teriminin yöneticilikle aynı anlamda kullanıldığına çoğu zaman şahit olunmaktadır. İşte bu noktada aralarındaki ince ayrıma değinilerek farklılıkları belirginleştirilmeye çalışılacaktır.

Öncelikle her iki terimede bir tanımlama getirecek olursak; yöneticilik yapılacak planlanmış işleri algılayarak sahip olduğu yetkilerle insanları çalıştırabilme gücüdür, oysa liderlik insanları kendi yarattığı vizyonlar doğrultusunda etkileyebilme yeteneğidir. Bu sebeple yönetici-lider ayrımı büyük ölçüde astları veya izleyicileri tarafından kabul görme derecesiyle bağlantılı olarak yapılmaktadır. Örneğin yönetici içinde bulunduğu grup tarafından benimsenmek zorunda değildir. Fakat sahip olduğu formal yetki sebebiyle izlenmek zorundadır. Bundan farklı olarak liderler genellikle formal yetki sahibi olmamalarına rağmen izleyicileri tarafından benimsenmiş ve kabul görmüş kişilerdir ve yetkileri bu gördükleri kabulden kaynaklanmaktadır. Verilebilecek bir diğer örnek ise yöneticilerin işletmenin amaçlarına ulaşması yolunda çaba harcarlarken, liderlerin izleyicilerinin beklentilerini karşılama yolunda çaba harcıyor olmalarıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse; "yönetici işletme amaçlarına ulaşabildiği sürece, lider ise üyelerinin gereksinimlerine cevap verebildiği sürece başarılıdır" .

Tabiî ki yönetici ve lider ayrımı sadece bu kişilerin izleyicileri ile olan ilişkilerinden değil bir takım kişisel özelliklerinden de kaynaklanmaktadır. Bu güne kadar yapılan incelemelere göre ortaya çıkan bu farklılıkları karşılaştırmalı olarak ele almak sanıyorum ki aralarındaki farkın daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır.

Tablo 1

Lider ve Yönetici Ayrımı

Lider	Yönetici
Gücünü kişiliğinden alır	Gücünü makamından alır
Lider önde gider	Yönetici arkadan iter
Doğru işler yapar	İşleri doğru yapar
Hedef ve amaç yaratır	Hedef ve amaçlara ulaşmaya çalışır
Astlarını işleri motive ederek yaptırır	Astların işlerini yetkisini kullanarak yaptırır
Takımdan birisidir	Tek başına yönetir
Görüşleri uzun vadelidir	Görüşleri kısa vadelidir
Hata düzeltir	Hata görür
Başarıyı ödüllendirir	Hatayı cezalandırır
Öneri sunar	Emir verir
Demokrattır	Otoriterdir
Yaratır	Yönetir
Fark yaratır	Düzeni sürdürür
İnsan odaklıdır	Sistem odaklıdır
İnsana güvenir	Denetine güvenir
Geliştiricidir	Devam ettiricidir
İşbirliğini sağlar	Rekabeti sağlar
Açıktır	Gizlilik yaratır
Niteliğe önem verir	Niceliğe önem verir
Danışır, fikir alır	Emir verir, yönetir
Dinler	Konuşur
Örgütü geliştirmeye çalışır	Örgütün devamlılığını sağlamaya çalışır
Neden ve niçin sorularını sorar	Nasıl ve ne zaman sorularını sorar
Gözü tabandadır	Gözü çevresindedir
Doğru düşüncededir	Düşünceleri doğrudur
Duruma karşı çıkar	Durumu kabul eder
Örgütün her basamağında olabilir	Genellikle örgütün yüksek kademelerindedir
Risk almaya eğilimlidir	Kesin olmayandan kaçınır
Teşvik edicidir	Yönlendiricidir
Güven özendiricidir	Kontrol eğilimlidir

Yönetim bilimi dalında söz sahibi pek çok bilim adamının da dikkatini çeken bu farklılıklar ayrıntılı olarak incelenerek kişisel yorumlara varılmıştır. Örneğin Zaleznik (1977) yazdığı "Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?" başlıklı makalesinin sonunda şu yoruma varmıştır (Zaleznik, 1992, s. 16) :

> *"Yönetici ve lider arasındaki çok önemli bir farkın, ruhlarının derinliklerinde sahip oldukları kaos ve düzen kavramlarında bulunduğunu ileri sürdüm. Liderler kaosa ve yapı eksikliğine karşı hoşgörülüdürler ve böylece, yanıtları beklemede tutarak önemli konularda zamansız sonuçlandırmalardan uzak durmuş olurlar. Yöneticiler düzen ve kontrol arar; problemleri, potansiyel önlemlerini bile anlamadan halletmek gibi neredeyse vazgeçilmez bir bağımlılık içindedirler. Tecrübelerime göre potansiyel kaosun belirsizlikleri ender de olsa problemlere neden olur.*

Örgütlere asıl sorun yaratan şey, potansiyel kaosa zorla düzen götürmeye çalışan içgüdüsel yönelimdir"

Bir diğer yönetim bilimci Kotter (2001) ise yazdığı "Liderler Gerçekte Ne Yapar?" isimli makalesinde örgütlerin farklı işlevlerinin yöneticilik ve liderliğin karakteristik uğraşlarını biçimlendirdiğini belirterek bu üç işlevi yerine getirirken gösterdikleri farklılıkları şu şekilde ortaya koymuştur: ilk işlevde şirketler plan ve bütçe hazırlayarak yönetilirler, gelecek için hedefler ya da amaçlar belirlenerek kendilerini bu hedeflere ulaştıracak ayrıntılı adımlar oluşturulur. Oluşturulan planların gerçekleştirilmesi için ise kaynak dağıtımı yapılır. Liderlerin bu konuya dair tutumu ise şöyle şekillenmektedir; öncelikli olarak bir yön belirlerler, geleceğe dair bir vizyon oluştururlar ve bu vizyona ulaşmak için gereken stratejileri belirlerler (yön belirleme ile plan ve bütçe hazırlama arasındaki fark) .

İkinci işlevde yöneticiler şirketin plan gerçekleştirme kapasitesini örgütleme ve kadro oluşturma ile geliştirir, planın gereklerini yerine getirmek için örgütsel bir yapı ve iş kümeleri oluştururlar. Nitelikli bireylerle bu işi yapabilecek bir kadro hazırlayarak planı bu kişilere aktarırlar. Planları yürütme sorumluluğu dağıtılarak yürütmeyi kontrol edici sistemler geliştirilir. Liderlerin bu konudaki tutumu ise insanların hizaya girmesini sağlamak yönündedir. Yani vizyonu anlayarak gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilen koalisyonları meydana getirebilecek kişilere yeni yön aktarılacaktır (insanların hizaya girmesini sağlama ile örgütleme ve kadro oluşturma arasındaki fark) .

Son işlevde ise yöneticiler planın gerçekleştirilmesini kontrol etme ve problem çözme yöntemleri ile sağlarlar. Plan ile sonuç arasındaki fark resmi ve gayri resmi olarak raporlanır, toplantılar ve diğer araçların yardımıyla belirli bir düzeyde izlenerek sapmalar belirlenir sonuç olarak da problemleri çözmek için planlama ve örgütleme yapılır. Liderlikte ise bir vizyona ulaşabilmek için motivasyon ve esin yaratmaya ihtiyaç duyulur. İnsanların diğer, duygu ve ihtiyaçlarına hitap edip önlerindeki tüm engellere rağmen doğru yön olan değişim yönünde hareket etmeleri sağlanır.

C. Yönetim İşlevleriyle Liderlik Arasındaki İlişkiler:

Yönetim biliminde öncü birçok isme göre liderlik ve yönetim çoğu zaman aynı anlamdaymış gibi kullanılıyor olsalar da aslında farklı fakat birbirini tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır. Adair bunu daha net olarak şu cümlelerle ifade etmiştir; "Evlendiğiniz zaman artık annenizin oğlu sayılmıyor musunuz veya baba olduğunuz zaman kocalığa son mu veriyorsunuz? Soyut lider olmak diye bir şey yok. Sokakta yürüdüğümüz zaman karşınıza lider çıkmaz. Karşınıza lider olarak bir politikacı çıkacak, lider olarak muhasebeci çıkacak, lider olarak bir doktor, bir hemşire çıkacak bir öğretmen, askeri komutan, polis memuru…" (Adair, 2003, s. 69) . Bu yorumdan anlayabileceğimiz üzere bir yönetici her ne kadar liderlik vasıflarına sahip olsa da yöneticilik statüsü devam edecektir. En iyi yönetimin oluşturulabilmesi için güçlü yöneticilik ve güçlü liderlik bir arada bulunmalıdır bu sebeple başarılı bir liderin yönetim işlevleri üzerindeki olumlu etkisi kısaca şu cümlelerle ifade edilebilir;

1. **Planlama:** Örgütün başarıya ulaşabilmesi için yapılacak olan planlar amaca ve örgüt gücüne uygun olmalıdır. Bu tarz bir plan ise ancak ileri görüşlü, etrafında göz gezdirerek içinde bulunduğu duruma uygun çözümler üretebilecek kişilik yapısına sahip bir lider tarafından yapılabilecektir.
2. **Örgütleme:** Bu işlev dâhilinde işler ayrıntılı olarak belirlenip örgüte uyarlanmalı, üretim faktörleri sağlanmalıdır. Bütün bu işlemlerin başarıya ulaşması ise sıradan bir yöneticiden çok zekâ, ikna gücü, kararlılık ve girişimcilik kapasitesi yüksek bir lider tarafından yapılmasına bağlıdır.
3. **Yürütme:** Faaliyetlerin amaç ve planlara uygun yürütülmesi için ihtiyaç duyulan en önemli özellik ise temel liderlik özelliği olan ileri görüşlülük yani uzun vadeli düşünebilme özelliğidir.
4. **Koordinasyon:** Koordinasyondaki anahtar kelime çalışanlar ve insanlar arası ilişki kurabilme yeteneğidir. Sıradan bir yöneticiden üstün iletişim kurma yetenekleri ve gelişmiş duygusal zekâları sayesinde liderler koordinasyon işlevi içinde büyük önem taşımaktadır.
5. **Denetim:** Yukarıda saydığımız işlevlerin tamamının sonuçları bu işlev yoluyla sağlanacaktır. Yüksek değerlendirme kabiliyetinin yanı sıra denetimden çok insana güvenme özellikleriyle ön plana çıkan liderler hem bu

işlevi en iyi şekilde yerine getirecek hem de kişilerden kaynaklanan hata payını azaltmayı başarabileceklerdir.

Sonuç olarak yönetim işlevlerinin en başarılı şekilde yerine getirilebilmesi için yöneticinin; örgütte otoritesini kurup, yetkilerini kullanabileceği liderlik vasıflarını taşıması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMLARI VE MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Yönetim bilimciler lider unvanını taşıyan kişiler arasındaki farklılıkların saptanmasının hemen sonrasında bu farklılıkları yaratan faktörleri ve etkin bir liderin taşıması gereken özelliklerin belirlenmesi yönünde çalışmalarına devam etmişlerdir. Araştırmalarında etkili bir liderin hangi özelliklere sahip olduğu ve hangi davranış kalıplarını sergilediği sorularının yanıtlarını arayan yönetim bilimciler sonuçta üç farklı liderlik yaklaşımı ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar sırasıyla;

- Özellik Yaklaşımı
- Davranışsal Yaklaşımlar
- Durumsallık Yaklaşımı'dır.

Üç temel yaklaşımın hemen ardından çağın gerektirdiği bilimsel ve toplumsal gelişmeler sonucunda toplumsal hayat ve örgütlerde yaşanan köklü değişimlerin yönetim bilimcileri yeni araştırmalara itmesi sonucunda liderler için duygusal zekâ ve vizyon yaratma gibi farklı nitelikler ortaya çıkmış, bu sayede modern liderlik yaklaşımlarına ulaşılmıştır. Ortaya konulan bu son yaklaşım dâhilinde yer alan ve günümüz örgütlerinde sıklıkla rastlanan dönüştürümcü, karizmatik, etkileşimsel ve kadın liderler de araştırmaların bugüne kadar geldiği son basamağı oluşturmuştur.

Liderlik kavramı ve bu kavrama ilişkin görüşlerin daha net anlaşılabilmesi için çalışmanın bu bölümünde yaşanılan hızlı gelişim sürecinin kısaca ele alınması faydalı olacaktır.

I. Özellik Yaklaşımı

Liderlik konusundaki ilk ciddi araştırmalara temel oluşturan en önemli malzeme, zamanın başarılı devlet adamları ve askeri yöneticileri olmuştur. Atatürk, Napolyon, Gandi, Hitler gibi liderlikleriyle gerek bulundukları toplumun gerekse etkileşim içinde oldukları diğer toplumların tarihi değişimlerine sebep olan kişilerin özellikleri dönemlerinin liderlik tanımlarına ışık tutmuştur. "Özellikler Yaklaşımı" ya da bir diğer adıyla "Geleneksel Yaklaşım" da denilen bu dönem 1900'lü yılların başında "Bir örgüt ya da grupta kim lider olur?" sorusuna cevap arama çabalarıyla şekillenmeye başlamış ve 1970 yılına kadar devam etmiştir (Zel, 2001, s. 97) . 1930 ve 1940 yılları arasında yapılan araştırmalar yönünden en yoğun dönemini yaşayan yaklaşımın temel kuramı Thomas Carlyle'ın "Büyük Adamlar Okulu" olmuştur. Bu kuram bazı kişilerin belirli özelliklere sahip olarak doğduğu ve bu özellikler sayesinde her zaman ve her yerde lider olarak ortaya çıkabilecekleri görüşüne dayanmaktadır. Zamanla geliştirilen görüş daha ileri evrelerinde ise liderlik niteliklerinin öğrenilip tecrübe edilebilir nitelikler olduğunu kabul etmiştir (Şimşek, 1999, s. 177) . Yukarıda sözü edilen ayırt edici liderlik nitelikleri bu yaklaşımı ortaya koyan yönetim bilimciler tarafından 3 temel grupta toplanmıştır. Bu gruplar sırasıyla;

1. Fiziksel Faktörler (cinsiyet, yakışıklılık)

2. Kişisel Faktörler (zekâ, özgüven, ikna yeteneği)

3. Sosyal Faktörler (yetenek, statü)

olarak belirlenmiştir (Ceylan, 1997, s. 314) .

Yaklaşım alanında araştırma yapmış olan Katz, Bass, Gilmer gibi yönetim bilimciler arasından bu alanda en çok ön plana çıkan Ralph Stogdill olmuştur. Liderlerin taşıdığı ortak özellikleri ortaya çıkarmaya yönelik bütün araştırmaları tarayan Stogdill, bazı özelliklerin liderlik kavramını tam anlamıyla tanımlayamayacağı sonucuna varmıştır. Bu araştırmadan çıkarmış olduğu ortak özellikleri ise aşağıdaki gibi şekillendirmiştir.

Tablo 2

Stogdill'ın Araştırma Taraması Sonucunda Elde Ettiği Bulgular

ÖZELLİKLER	1948		1970
	Olumlu	Olumlu veya olumsuz	Olumsuz
I.YETENEK/BECERİ			
1.Zekâ	23	10	25
2.Muhakeme-kararlılık	9	-	6
3.Bilgi Düzeyi	11	-	12
4.Hitabet Yeteneği	13	-	15
II. KİŞİLİK			
5.Ortama uyum sağlama (adaptasyon)	10	-	
6.Uyumlu olma (adjustment)	-	-	-
7.İddialı Olma (Assertiveness)	-	-	11
8.Olanlara Duyarlı Olma (Alertness)	6	-	12
9.Baskın Olma (Dominance)	11	6	4
10.Duygusal Denge Kontrol	11	8	31
11.Hevesli Olma (Enthusiasm)	-	-	14
12.Dışa Dönük Olma	5	6	13
13.Bağımsız Hareket Etme	-	-	1
14.Objektif Olma	-	-	13
15.Yaratıcılık	7	-	7
16.Dürüst Olma, Etik Davranış	6	-	13
17.Çare buluculuk, Beceriklilik	-	-	9
18.Kendine Güven	17	-	7
19.İnanç	7	-	28
20.Stresle Mücadele Yeteneği	-	-	-
III. SOSYAL ÖZELLİKLER			9
21.Ortak Hareketi Sağlama Becerisi	7	-	-
22.İdare Etme Becerisi	-	-	16
23.Çekicilik (attractiveness)	-	-	4
24.İşbirliği Yapma	11	-	5
25.Popüler Olma	10	-	1
26.Sosyal Olma. Kişiler arası ilişki	14	-	35
27.Sosyal Katılım	20	-	9
28.Politik Olma	8	-	4

Kaynak: Zel Uğur, Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 98

Özetle söylenmesi gerekirse bu yaklaşıma dair araştırmalar liderin yaş, boy, kendine güven, yakışıklılık, dışa dönüklük, iletişim yeteneği, hırs, dürüstlük, işbirlikçilik, duygusal kontrol, inisiyatif sahibi olma, zeka, kararlılık, bilgi, uyum, güzel konuşma gibi vasıflarla diğerlerinden ayrıldığını ortaya koymuştur. Fakat zaman içerisinde farklı ortamlardan elde edilen farklı bulgular liderliği tanımlamakta bu vasıfların yeterli olmayacağı bilincini yerleştirerek yönetim bilimcileri durumsallık yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım alanında çalışmaya yöneltmiştir.

Özellik yaklaşımının liderliği tanımlamakta yetersizliğinin anlaşılmasında en etkili rolü oynayan özellik ise liderliği açıklamak için sadece "lider" kavramı üzerinde yoğunlaşılmış "izleyiciler" ve "koşullar" gibi etkenlerin göz ardı edilmiş olmasıdır. Ayrıca liderlik nitelikleri olarak tanımlanan özelliklerin birçoğunun varlığının tespiti ve ölçümü günümüzde dahi mümkün olmamaktadır. Sonuç olarak yapılan farklı araştırmalarla grubun içinde liderin sahip olduğu özelliklere fazlasıyla sahip olan üyeler olmasına rağmen grup lideri olarak ortaya çıkamadıklarının da belirlenmesiyle yönetim bilimciler daha etkin bir liderlik tanımı yapabilmek amacıyla liderliğe konu olan örgütün yapısı ve işleyişini incelemeye yönelmişlerdir.

II. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderin kişisel özelliklerinin incelenmesinin liderlik etkinliğini yeterince ifade edemediğinin fark edilmesiyle 1950'li yıllardan sonra araştırmalar liderin davranış özelliklerini belirlemeye yönelmiştir. Liderlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için nasıl davranmaları gerektiği sorusuna çözüm arayan yönetim bilimciler bu alanda dört temel yaklaşım öne sürmüşlerdir.

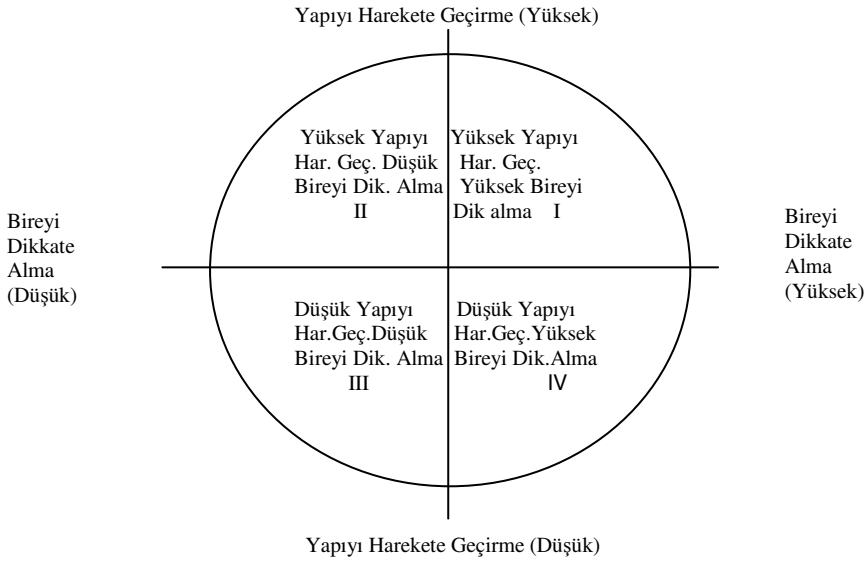
A. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları:

Çalışmalara 1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde Ralph Stogdill'in yönetiminde başlanmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları belli başlı istatistikî analizlerden geçirildikten sonra 150 adet lider davranışı belirlenerek, "Liderlik Davranışı Belirleme Anketi" adı altında soru haline dönüştürülmüştür. Liderlik davranışlarının saptanabilmesi amacıyla anket birçok askeri ve sanayi kurumda uygulanmıştır. Uygulanan bu anket sonucunda liderlik davranışlarının "bireyi dikkate alma" ve "yapıyı harekete geçirme" adı altında iki farklı boyutta toplandığı belirlenmiştir.

Bireyi dikkate almaya yönelik liderlik davranışlarını benimsemiş olan liderler; grup üyeleri ile aralarında güven ve saygıya dayalı bir ilişki kurarlar. Böylece tarz liderler ile grup üyeleri arasında ast-üst ilişkisinden öte bir arkadaşlık - dostluk ilişkisi oluşur. Ayrıca bu tarz liderler grup üyelerinin en büyük destekçisidirler, astların önerilerine saygı ve ilgi gösterirler. Astların problemleriyle ilgilenmek ve haklarını savunmakta bireyi dikkate almaya yönelik liderlik davranışını benimsemiş liderlerin önemli özelliklerindendir.

Yapıyı harekete geçirmeye yönelik liderlik davranışını benimsemiş liderler ise; örgüte ait işin başarıya ulaşabilmesi için örgüt mekanizmasının organizasyonu ve harekete geçirilmesiyle ilgilenirler. Bu tarz liderler amaç belirleme, astlarını görevlendirme, görev ile ilgili süreleri belirleme, haberleşme sistemini şekillendirme, örgüt üyelerinin davranışlarını denetleme gibi görevler üstlenirler.

Bu iki farklı liderlik davranışının liderde bulunma oranına bağlı olarak dört farklı liderlik tipolojisi ortaya konulmuştur söz edilebilir. Bu tipolojiler şekil 1 üzerinde daha net olarak ifade edilmektedir:



Şekil 1

Ohio State Üniversitesi Liderlik Tipolojisi

Yukarıdaki şekle göre I. bölgedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine önem veren bir davranış yapısına sahiptir. II. bölgedeki lider grubun başarmaya çalıştığı işe önem veren fakat aynı önemi grup üyelerine göstermeyen bir davranış yapısına sahiptir. III. bölgedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine önem vermeyen bir davranış yapısına sahiptir. Son olarak IV. bölgedeki lider ise grubun başarmaya çalıştığı işe önem vermeyen fakat grup üyelerine önem veren bir davranış yapısına sahiptir. Bu davranış yapılarından yola çıkılarak şekillendirilen Ohio araştırmalarından elde edilen genel sonuçlardan bazıları şunlardır (Zel, 2001, s. 103) :

1. Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı liderin yapıyı harekete geçirme davranışı olacaktır.

2. Eğer grup daha az otoriter lidere ihtiyaç duyuyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.

3. Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.

4. İş bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmesini önleyici nitelikler taşıyorsa bu yoldan güdülemenin faydası olmayacaktır.

5. Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik olarak belirlenecektir.

6. Çalışanlar devamlı ilişki içinde iseler liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

7. Liderlerin bireyi dikkate alma davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır.

8. Liderin yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı da artacaktır.

Bu yaklaşımla lider olabilmek için kişinin taşıdığı özelliklerin yanı sıra grup amaçlarının ve gruptaki insan faktörünün de ne derece önemli olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Ohio State Üniversitesi çalışmalarına bağlı olarak geliştirilen çok değişkenli ölçeklerle grupların içerisindeki lider adaylarının liderliğe yakınlık derecelerin ölçümünün yapılmasına hatta oluşturulan işletme örgütü veya iş grupları için etkin liderliğin şartları saptanmasına da olanak sağlanmıştır (Erdoğan, 1994, s. 337) .

B. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları ve Likert'in Sistem 4 Modeli:

1947 yılında Rensis Likert başkanlığında Michigan Üniversitesinde çalışanların en verimli çalıştıkları dönemde liderlik davranışlarının neler olduğunu belirlemeye yönelik bir çalışma başlatılmıştır. Prudential Sigorta Şirketinde 20 yüksek ve 20 düşük verimli ekip üzerinde yapılan araştırmalar sonucu liderlik davranışları 4 gruba ayrılmıştır (Zel, 1999, s. 104 - Keçecioğlu, 2003, s. 162) :

1. Destekleyici davranışlar: Grup üyelerinin kişisel davranışlarına verilen önem ve değeri arttıran davranışlardır.

2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırıcı davranışlar: Grup üyelerinin birbiriyle yakın ilişkiler kurmasını sağlayarak üyelerin doyumunu sağlayan ve cesaretlendiren davranışlardır.

3. **Amacın vurgulanması davranışları**: Üyelerden üst düzey performans sağlanması ve amaçlara ulaşılması için üyeleri teşvik edici nitelik taşıyan davranışlardır.
4. **İş kolaylaştırıcı davranışlar**: Amaçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan araç, teknik bilgi gibi ekipmanları sağlamaya yönelik davranışlardır.

Yukarıda adı geçen davranışların ilk ikisi kişiye yönelik diğer ikisi ise işe yönelik davranışlardır. Araştırmanın amacı ise bu davranışlar kapsamında, verimlilik, maliyet, personel devir hızı, devamsızlık, motivasyon gibi kavramların değerlendirilerek hangi tür davranışların grubun performansını arttırıcı bir etkide bulunduğunun saptanmasıdır. Kişiye yönelik liderlik ve işe yönelik liderlik olarak iki başlık altında toplanan liderlik davranışı ayrımına göre kişiye yönelik liderler yetki devri esasını benimsemiş, grup üyelerinin iş tatminini, kendilerini geliştirmelerini ve çalışma şartlarının iyileştirilmesini sağlamayı amaç edinmiş bir denetmen rolü üstlenmektedirler. Oysa işe yönelik liderler grup üyelerini sıkı bir denetimle önceden belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere uygun olarak iş başarımını gerçekleştirebilmeleri için formal yetki kullanımını tercih eden, hatta gerçekleştiremediklerinde üyelere cezai yaptırımlar uygulayarak grup üyelerinin iş başarımını arttırmak amacını güden liderlerdir.

Bütün bu araştırmalardan çıkan sonuç ise, işe yönelik liderlerin verimliliği kısa vadede arttırabildikleri fakat aynı başarıyı uzun vadede sergileyemedikleridir. Dolayısıyla genel olarak yönetim bilimciler tarafından verimlilik artışını uzun vadede sergileyebilen kişiye yönelik liderlerin işe yönelik liderlere oranla daha başarılı oldukları kabul edilmiştir.

Rensis Likert Michigan Üniversitesinde başlamış olduğu çalışmaları "Sistem 4" modelini ortaya koyarak devam etmiştir. Likert'in yeni modelinde liderlik davranışları lider ast arasındaki ilişkinin sertliğine bağlı olarak 4 başlık altında toplanmıştır. Buna göre sistem 1 tipi liderler –istismarcı otokratik, sistem 2 tipi liderler –yardımsever otokratik, sistem 3 tipi liderler –katılımcı, sistem 4 tipi liderler

ise demokratik liderler olarak nitelendirilmişlerdir. Likert'in liderlik davranışlarını kısaca şu şekilde tanımlanabilir;

a. Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) : " Ben ne dersem o olur" görüşüne sahip lider modelidir. Astların hiçbir şekilde karara katılma serbestliği yoktur. Bu modele göre en iyi ast liderin verdiği talimatları tam olarak uygulayandır. Tüm gücü kendisinde toplayan lider kararları da tek başına verir. Astlarına hiçbir şekilde güvenmez.

b. Sistem 2 (Yardımsever Otokratik) : İstismarcı otokratik lidere oranla astlarına olan güveni daha fazladır. Kararları tek başına verir, işlerini yaparken astlar belirli bir seviyeye kadar inisiyatif kullanabilirler.

c. Sistem 3 (Katılmacı) : Karar verme aşamasında astların katılımı esastır. Astlar işlerin nasıl başarılacağına dair fikir belirtebilirler. Cezalandırmadan çok ödüllendirmenin benimsendiği, modern yönetimde sıkça benimsenen liderlik davranışıdır.

d. Sistem 4 (Demokratik) : Astlar karar alımı ve amaçların belirlenmesine dair her aşamada tam olarak söz sahibidirler. Liderin görevi başkanlık etmekten çok grubun koordinasyon ve dış temaslarını yönlendiren bir danışman gibi hareket etmektir. Astlarına sonsuz güven duyan bu tip liderler güç kullanmaktan kaçınırlar.

Yukarıda yapılan tanımlardan sistem 1 ve sistem 2'de otokratik liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple hızlı karar alma ve iş görme eğiliminin artması söz konusudur. Fakat gereğinden fazla uygulaması halinde bu liderlik tipinin iş görme eğiliminin azalarak, çatışmaların arttığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra sistem 3 ve sistem 4'de demokratik liderlik özellikleri daha belirgindir. Karar alma aşaması katılımın çok olması sebebiyle uzun bir süreçtir. İş görme eğilimi kısa vadede belirgin olmasa da iş tatminin bir getirisi olarak uzun vadede verimlilik artar. Demokratik liderlik tipinin gereğinden fazla uygulanması ise grup içerisinde görüş farklılığının artmasına ve grupta kaos halinin oluşmasına sebep olur.

Liderlik tiplerinin astlarla olan ilişkileri tablo üç yardımıyla daha net olarak ortaya konulabilmektedir:

Tablo 3

Liderlik Davranışlarının Astlara Yansıması

Liderlik Değişkeni	**Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)**	**Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)**	**Sistem 3 (Katılımcı)**	**Sistem 4 (Demokratik)**
Astlara olan güven	Güvenmez	Hizmetçi efendi güveni	Sınırlı güvenir kararların kontrolü kendindedir	Tam güvenir
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astlar iş konularını üstleri ile görüşmede kendilerini serbest hissetmezler	İş konularını üstleriyle konuşmada fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hisseder
Üstün astla olan ilişkisi	İş konularında astlarının fikrini nadiren alır	Ara sıra astlarının fikrini sorar	Genel olarak astlarının fikirlerini alır ve yararlanır	Her zaman astlarının fikrini alır

Kaynak: Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul,1994,s.354

Yukarıda şekillendirdiğimiz bilgiler sonucu yapılan araştırmalar göstermiştir ki, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altındaki grupların verimliliği düşük, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetim altındaki grupların ise verimliliği yüksektir.

Sonuç olarak Michigan State Üniversitesi çalışmaları da, Likert'in sistem 4 modelide zaman içerisinde eleştirilere maruz kalmıştır. Sözü edilen eleştirilerde Michigan State Üniversitesi kullandığı metodoloji ve basitleştirdiği kavramlar yönünden yer alırken, Sistem 4 modeli metodolojisinin yanı sıra Likert'in demokratik lider (Sistem 4) modelini her zaman ve her yerde en etkin liderlik tipi olarak kabul etmesiyle yer almıştır.

C. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Modeli:

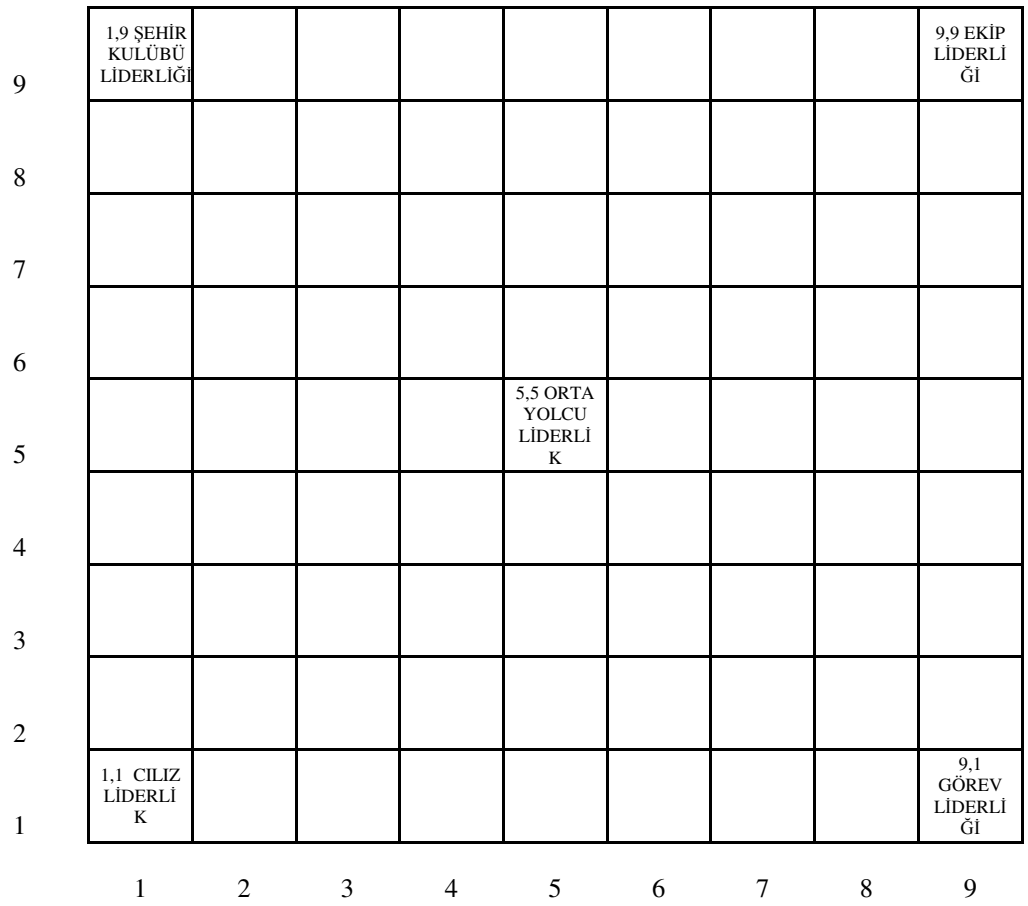
Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki çalışmaların hemen ardından Teksas Üniversitesi'nde görevli iki bilim adamı olan Jane Surgley Mouton ve Robert R.

Blake de davranışsal liderlik yaklaşımları alanında çalışmalar başlatırlar. Bu iki bilim adamı 1960'lı yılların ortalarında sonuçlanan çalışmalarında Ohio State Üniversitesi araştırmaları sırasında toplanan verileri daha etkin tanımlayıp değerlendirebilecekleri bir "Yönetim Tarzı Matriksi" oluşturarak liderlik tarzlarını bu matriks üzerinde açıklamaya çalışırlar.

Blake ve Mouton araştırmalarında liderlik tarzını belirleyen iki temel unsurun "bireye duyulan ilgi" ve "üretime duyulan ilgi" olduğu sonucuna ulaşırlar. Bu sonuca dayandırdıkları "Yönetim Tarzı Matriksi" ni de aşağıdaki gibi şekillendirirler;

Şekil 2

Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası



Kaynak: Blake R. -Mouton J.: "Building A Dynamic Corparation Through Grid Organization Developement", Addison-Wesley Publishing Company, 1969, s. 61

İki nolu şekilde Blake ve Mouton liderin üretime duyduğu ilgi yatay eksende, bireye duyduğu ilgiyi ise dikey eksende derecelendirmelerin farklı kombinasyonlarından çıkan 81 tarz liderliği "saf kuramlar" olarak tanımladıkları 5 farklı tarz üzerinden açıklamaya çalışmışlardır. (1,1), (1,9), (5,5), (9,1), (9,9) noktalarında yer alan bu liderlik tarzlarına kısaca değinecek olursak:

1. **(1,1) Cılız Liderlik**: Cılız liderlik tarzında lider bireye karşı da üretime karşı da ilgisizdir. Örğütte kalabilmesi için yapması gereken işi minimum çaba ile yerine getirmeye çalışır. Örgüt içi çatışmalarda liderin mümkün olduğunca karar vermekten kaçınarak tarafsız kalmaya çalıştığı gözlemlenir. Lider astlarını motive etme ya da bilgilendirme yönünde bir çabaya gerek duymaz.
2. **(1,9) Şehir Kulübü Liderliği:** Lider astların istek ve ihtiyaçlarına karşı son derece duyarlıdır. Astlarına uyumlu ilişkilerin hâkim olduğu rahat ve arkadaşça bir çalışma ortamı sağlamaya çalışır.
3. **(5,5) Orta Yolcu Liderlik:** İş başarımı ile astlarının tatminini dengede tutmaya çalışan liderlik tarzıdır. Kararlarında genellikle geleneksel oy verme yöntemini kullanır.
4. **(9,1) Görev Liderliği:** Bu tarz liderler için önemli olan üretimdeki verimliliktir. Astlarının istek ve ihtiyaçlarını önemsemezler hatta üretimi arttıracağına inandıkları astları üzerinde formal güç kullanımını dahi tercih edebilirler. Hedefleri bireyin üretim unsuruna verdiği zararı en aza indirmektir.
5. **(9,9) Ekip Liderliği:** Lider iş başarım arzusu yüksek astlarla çalışmaktadır. Örgütte karşılıklı güven ve saygı söz konusudur. Kararlar astlarında onayıyla lider tarafından verilmektedir. Astlarına verdiği önem dolayısıyla lider karar alımında fikir birliğinin sağlanması için çalışır. Lider taşıdığı üretime karşı ilgiyi astları da üretime taşımaktadır.

Blake ve Mouton'un yaklaşımı ne laboratuar testlerinden ne de bağımsız araştırmacıların yorumlarından olumlu sonuç alamamıştır. Buna yol açan en büyük etken yönetimin kendini durumsal koşullardan tamamen soyutlamış olmasıdır. Liderin davranışına izleyicilerin vereceği tepkiler göz ardı edilmiş, hangi liderlik

tarzının hangi tip örgütte uygulanabileceği sorusu da cevapsız bırakılmıştır. Yaklaşımın en olumlu yanı ise liderlik davranışlarını diğer yaklaşımlara oranla daha başarılı kavramlaştırmış olmasıdır. Bu sayede yönetici ve liderler liderlik tarzları hakkında daha net karar vererek eğitim ve gelişim programlarıyla liderlik tarzlarında değişiklik yapabilme şansını yakalamışlardır. Dolayısıyla bu model her ne kadar araştırmacılar ve testler tarafından fazla kabul görmüş olmasa da örgüt geliştirmeye dair eğitim programlarında kullanılan en gözde model olmayı başarmıştır (Koçel, 2001, s. 474) .

D. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri:

1957'de Douglas McGregor tarafından ortaya konulan bir teoridir. McGregor teorisinde yönetici davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin yöneticilerin insan davranışlarına dair varsayımları olduğunu ileri sürmüştür. İnsan davranışlarına dair bu varsayımları iki zıt grupta toplayan McGregor bunları sırasıyla X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırmıştır. Bu iki teori dahilindeki insan özellikleri sırasıyla aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Şimşek, 1999, s. 196 - 197) :

1. X Teorisi:

1. Genel olarak insan çalışmaktan hoşlanmaz ve fırsat buldukça kaçmaya çalışır.

2. Dolayısıyla insanlar çalışmak için zorlanmalı, yakın denetim altında tutulmalı hatta gerekirse cezalandırılmalıdır.

3. İnsanlar sorumluluk yüklenmek istemezler, tembeldirler.

4. İnsanlar güvenceyi her şeye tercih edebilen, ussal ekonomik yapıdaki varlıklardır.

5. İnsanlar bencildir, örgüt ihtiyaçlarını önemsemezler.

6. İnsanlar yaratıcı değildirler, değişime karşı direnç gösterirler.

7. İnsanlar çok zeki değildir, kolaylıkla aldatılabilir.

2. Y Teorisi:

1. İnsanlar için bir işte çalışmak, oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır.

2. İnsanlar doğuştan tembel değildir, yaşadıkları tecrübeler ve hayat koşulları onu bu hale getirmiştir.

3. Kişi belirlediği hedefler doğrultusunda kendi kendini denetleyerek çalışır.

4. İnsanların amaçlarına bağlılığı başarıları sonucu elde edecekleri ödül ve başarı ihtiyacının tatminine yöneliktir.

5. İnsanların çoğu yaratıcılık, hayal gücü gibi özelliklere sahiptir.

İnsan davranışlarına ait bu iki zıt varsayım iki farklı liderlik davranışının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Buna göre X teorisini benimseyen liderler daha otoriter ve müdahaleci olup insanları güdüleyebilmek için korkutma, denetim, planlama ve ekonomik araçların kullanılması yolunu seçmişlerdir. Oysa Y teorisini benimseyen liderler astlarını ödüllendirme ve takdir etme gibi yöntemlerle daha katılımcı ve demokratik bir liderlik davranışı benimsemişlerdir.

III. Durumsallık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımdan elde edilen sonuçlar sonrasında örgütlerin ve örgütlerin yapıtaşını oluşturan insan unsurunun örgütün faaliyet gösterdiği çevre ile etkileşimsel bir ilişkisi olduğunun fark edilmesi üzerine durumsallık yaklaşımını oluşturan araştırmaların temeli atılmıştır. 1970'li yıllarda belirmeye başlayan bu yaklaşımın araştırmaları da örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara bağlı olarak liderlik davranışlarının nasıl değişim gösterdiğini ya da nasıl değişim göstermesi gerektiğini inceleyerek etkin liderlik davranışlarının tespitine yönelmişlerdir. Bu bölüm yaklaşım dâhilinde yer alan dört temel teoriyi incelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

A. Fiedler'in Durumsallık Modeli ve En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC) :

Fred E. Fiedler askeri yöneticiler, yönetim kurulları, spor takımları gibi yüzlerce grup üzerinde uzun yıllar boyunca yaptığı çalışmaları 1967 yılında "Durumsallık Modeli" adı altında ortaya koymuştur.

Fiedler modelinde genel geçerli tek bir liderlik tarzı olmadığı görüşünü savunarak, etkin liderlik tarzının içinde bulunulan durumun şartlarına ve örgüt içi kişilere bağlı olarak değişeceğini öne sürmüştür.

Fiedler'in modelini üç temel teori üzerine yapılandırmıştır. Bu teorilerin ilkinin Fiedler'in "Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir, sonradan eğitimle kazanılamaz görüşü" oluşturur. Yani Fiedler'e göre liderlik değişmeyecek bir kişilik özelliğidir. Bu sebeple de lider farklı şartlar altında değişime yönelmek yerine yönetmekle görevli olduğu iş veya kişi unsuruna olan eğilimini değiştirir. Liderler aldıkları eğitimle nasıl lider olunacağını değil, kendi liderlik tarzlarını daha iyi analiz etme yeteneği kazanarak sözü edilen yönelimlerinin durumsal koşullara göre nasıl daha iyi ayarlanması gerektiğini öğrenirler (Keçecioğlu, 2003, s. 179) .

Fiedler'in ikinci temel teorisi ise liderlik davranışındaki işe veya kişiye yönelimin liderin kendi ihtiyaç veya kişilik özelliklerinden kaynaklanmadığı esasına dayanır. Lider her ne kadar zaman zaman bu etkenlerin tesiri altında kalsa da liderlik davranışı üzerindeki asıl belirleyici faktörün içinde bulunulan durumun şartları olduğu fikri ortaya konulmuştur. Savunduğu bu fikre bağlı olarak da Fiedler durumsal koşulların liderlik davranışını kişiye mi yoksa işe mi yönelttiğini belirlemek amacıyla bir ölçek oluşturmuştur. En az tercih edilen çalışma arkadaşı (Loast Prefered Coworker - LPC) adı verilen ölçek liderlere verilerek birlikte çalıştığı tüm insanlar arasında seçeceği çalışmakta en zorlandığı arkadaşını bu ölçeğe göre puanlaması istenir ve çıkan sonuç o liderin LPC puanı olarak değerlendirmeye alınır.

Şekil 3

LPC Ölçeği

										Puan
Sevimli	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Sevimsiz	_ _ _
Dostça İlişki	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Dostça Olmayan	_ _ _
Reddetme	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Kabul etme	_ _ _
Gergin	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Rahat	_ _ _
Mesafeli	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Yakın	_ _ _
Soğuk ilgi	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Sıcak ilgi	_ _ _
Destekleyici	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Saldırgan	_ _ _
Can sıkıcı	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	İlginç	_ _ _
Huysuz	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Uyumlu	_ _ _
Sıkıcı	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Neşeli	_ _ _
Açık	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Tedbirli	_ _ _
Şüpheli	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Sadık	_ _ _
Güvenilmez	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Güvenilir	_ _ _
Saygılı	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Saygısız	_ _ _
Berbat	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Hoş	_ _ _
Hoş	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Can sıkıcı	_ _ _
İkiyüzlü	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Doğal	_ _ _
Müşfik	_ 8	_ 7	_ 6	_ 5	_ 4	_ 3	_ 2	_ 1	Kırıcı	_ _ _

Kaynak: Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul,1994,s.342

Yukarıda bir örneği görülen ölçek toplam 18 dilimden oluşur ve değerlendirmeye tabii olan kişilerden bu dilimlerin her birinde yer alan bir kavramın iki zıt ucu arasındaki bir puanla değerlemesi istenir. Ölçeği cevaplayan liderin alabileceği en düşük puan 18,en yüksek puan ise 144'tür. Aldıkları LPC puanlarına bağlı olarak liderler için şu yorumlar yapılabilir:

1. **18–64 Puan (Düşük LPC):** Düşük LPC puanı liderin işe yöneliminin fazla olduğunu belirler. Bu tarz liderler kişi ilişkilerini üretime maliyet katan bir unsur olarak görürler (Keçecioğlu, 2003, s. 173). Otoriterdirler, astlarını sürekli denetim altında tutarak başarılması gereken işlere yönlendirirler.
2. **64–73 Puan:** Bu puan aralığındaki liderler işe ve kişiye olan eğilimlerini aynı amaç etrafında dengeleyen lider tipini oluştururlar (Erdoğan, 1994, s. 343) .
3. **73–144 Puan (Yüksek LPC):** LPC puanı yüksek liderler kişi yönelimli liderlerdir. İş başarımından çok astlarının tatminine ve onlarla arkadaşça ilişkiler kurmaya önem verirler. Astlarına karşı otoritelerini kullanmaktan ziyade onları serbest bırakmaya özen gösterirler.

Modelin 3. temel teorisi ise ikinci teoride liderlik davranışı üzerindeki asıl belirleyici faktör olarak nitelendirilen durumsal şartların 3 ana başlıkta sınıflandırılarak sistematik olarak modele dâhil edilmesidir. Lider ast ilişkisi, görevin niteliği ve liderin bulunduğu mevki den aldığı formal yetki alt başlıklarında toplanılan bu faktörlerin liderlik davranışlarına yansımaları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Koçel, 2001, s.478 - 479);

a. **Lider-ast ilişkisi:** Liderin astlarınca kabul edilme derecesidir. Bu faktöre dair yapılacak değerlendirmede iki farklı durum söz konusudur. Liderle astları arasında arkadaşlık ilişkisine dayalı bir sevgi, saygı ve güven ortamı hâkimse ilişkiler "iyi", tam tersi bir durum hâkimse zayıf olarak derecelendirilir.

b. **Görevin niteliği:** Örgütü ulaşmaya çalıştığı amaca götürecek yol ve yöntemlerin önceden belirlenmiş olup olmamasına bağlı olarak "planlanmış" ve "planlanamayan" işler olarak iki boyutta incelenir. Planlanmış işler kesin kurallar çerçevesine alınmış rutin işlerden, planlanamayan işler ise iş görenin inisiyatifine bırakılmış olan beklenmedik işlerden oluşur. Liderler için koşullarda olumsuzluk yaratan asıl faktör planlanmayan işlerden kaynaklanan belirsizlik halidir.

c. **Liderin bulunduğu mevkiden aldığı formal yetki:** Liderin astlar üzerinde sahip olduğu astların davranışlarını değerlendirme serbestisidir. Bu serbestiye bağlı olarak liderler "fazla" formal yetkiye sahip liderler ve "az"

formal yetkiye sahip liderler olarak ikiye ayrılırlar. Bu ayrıma göre formal yetkisi fazla liderler astları üzerinde ödüllendirme, terfi ettirme, cezalandırma ve işten çıkarma gibi konularda yetki sahibi olan liderlerdir. Formal yetki liderin kişilik yapısından değil bulunduğu makamdan kaynaklanan bir yetki olması sebebiyle liderin örgütte yer aldığı kademeye bağlı olarak farklılık gösterebilir.

Firdler'e göre saydığımız bu üç başlıktan en önemlisi "lider-ast ilişkileri", en önemsizi ise "liderin bulunduğu mevkiden aldığı formal yetki" dir (Zel, 2001, s. 121).

Yukarıda sıralanan üç başlığın farklı kombinasyonları liderlik davranışı üzerinde etkili olabilecek sekiz farklı ortamın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu başlıklara bağlı olarak ortaya çıkacak ortamlar ve başlıklar arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi şekillendirilebilmektedir.

Şekil 4

Fiedler'in Üç Durumsal Faktörünün Liderlik Davranışına Etkisi

Önder-izleyiciler İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin Niteliği	Planlanmış		Planlanmayan		Planlanmış		Planlanmayan	
Önder'in yetki derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	1	2	3	4	5	6	7	8

En olumlu ← → En Olumsuz

Kaynak: Koçel Tamer: "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım A. Ş, İstanbul, 2001, s. 479

Tablo incelendiğinde görülecektir ki astları tarafından sevilen, yapacağı iş önceden planlanmış ve otoritesi yüksek bir liderlik davranışının hâkim olduğu 1. durum bir liderin örgütteki etkinliğini maksimize edebileceği durumdur. Oysa astları tarafından kabullenilemeyen, yapacağı işin belirsizliğini koruduğu ve sınırlı otoriter yapının hâkim olduğu bir Liderlik davranışını kapsayan 8. durumda liderin örgüt içi etkinliğinden söz etmek güçleşecektir. Bu iki durum için Fiedler işe yönelik liderlik stilini önerirken diğer durumlarda kişiye yönelik liderlik stilinin daha etkili olacağı görüşündedir. Fiedler konu dâhilindeki görüşlerini şu cümleleriyle ifade etmiştir "… en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve önderin ne yapılmasını söylemesini beklemektedir…" , "… en olumsuz durumlarda ise, önderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır…" (Koçel, 2001, s. 480) .

Bütün bu anlatılanlardan sonra modelin farklı durumsal özellikler ile insan ilişkilerini bağdaştırması açısından liderlik yaklaşımlarına yeni bir boyut kazandırdığı söylenilebilir, fakat yinede modelin kusursuzluğundan söz etmek mümkün değildir. Öncelikle model akademik bir özellik taşıyor olması nedeniyle asıl uygulayıcıları olan yöneticilerin işine yaramadığı yönünde bir eleştiriye konu olmuştur (Koçel, 2001, s. 480) . Ayrıca uygulamada kullanılan lider-ast ilişkilerinin ne derece iyi olduğunun, işin ne derecede planlandığının ve liderin mevki gücünün ne boyutta olduğunun belirlenemeyen somut kavramlar olması nedeniyle bir başka eleştiriye daha zemin hazırlamıştır (Ceylan, 1997, s. 317) . Bu eleştirilere ek olarak model Graen ve arkadaşları tarafından başlangıçta geçerliliğinin desteklenmesi için kullanılan çalışmaların istatistiksel analizi yönünden ve Schreisheim ile arkadaşları tarafından da modelin hesaplama araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden eleştirilere maruz kalmıştır (Keçecioğlu, 2003, s. 181) .

B. Evans ve House'un Yol - Amaç Modeli:

1970 yılında Martin Evans ve Robert House tarafından ortaya konulan model üzerinde 1974 yılında House ve Mitchell'in yaptığı önemli katkılar olmasına rağmen genel kabul modelin Evans ve House'a ait olduğu yönündedir. Ortaya koymuş oldukları model ise beklenti kuramı ile Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarını aynı bünyede toplamış bir durumsal liderlik modeli olarak nitelendirilmektedir (Ceylan, 1997, s. 317) .

Yol – Amaç modeli liderin astlarının kişisel güçlerini örgütsel amaçların başarımı için nasıl yönlendireceği veya kişisel amaçlar ile örgütsel amaçları uyumlaştırmaya dair nasıl bir yol bulunabileceği sorularının cevabı üzerine odaklanmıştır. Bu sebeple de yol-amaç yaklaşımında başarıyı hedefleyen bir lider öncelikle astlarının ihtiyaçları ile örgüt amaçlarını başarılı bir biçimde uyumlaştırabilmeli, daha sonra astlarını organize etmenin yanı sıra onların iş başarımlarını arttırıcı yolları araştırıp geliştirmeli ve son olarak da astlarının teknik ve kişisel özelliklerinin işi ile uyumunu sağlamaya çalışmalıdır. Fakat kişilerin bir amaca yönelmesi için liderlerinin yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması yeterli olmayacaktır çünkü astlara göre asıl önemli olan liderin belirlediği davranışlar aracılığıyla belli sonuçlara ulaşabileceklerine inanmaları ve ulaşacaklarına inandıkları sonuçların onlar için taşıdığı değerdir. Bu sebeple liderin kişileri yönlendirebilmesinin asıl anahtarı astları için değer taşıyan amaçları belirleyerek onların bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yola ışık tutmaktır. Yol - Amaç teorisi bir liderin durumsal faktörlere bağlı olarak içinde farklı liderlik davranışları sergileyebilecekleri fikrini savunmuş ve bu fikre dair dört farklı liderlik davranışı ortaya koymuştur. Bu davranışlar sırasıyla (Zel, 2001, s. 115 - Erdoğan, 1994, s. 345-351) ;

1. **Yönlendirici lider:** İsminden de anlaşılacağı üzere en önemli özellikleri yol gösterici olmalarıdır. Astlarının iş başarımlarını arttırabilmek amacıyla hedef ve görevleri belirleyerek çalışma planları yapar ve astlarından bu çerçevede hareket etmelerini isterler. Ayrıca astlarının geri kaldıkları durumlarda teknik eğitimler vererek kişisel gelişimlerine yardımcı olurlar.

Astlarının iş başarımına yönelimlerini arttırabilmek amacıyla da mükâfatlandırma yöntemini kullanırlar.

2. **Destekleyici lider:** Astlarıyla arkadaşlık temelli ilişkiler kurma gayretindedir. Bütün astlarına adaletli ve eşit davranmaya çalışır. Bu tarz liderler astlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak onlarında bunu fark etmelerini sağlar. Motive edici olarak seçtikleri mükâfatları astlarının ilgi alanına göre belirlerler.

3. **Katılımcı lider:** Astlarının çalışmalarına katılır ve ekibin bir üyesi gibi hareket ederler. Grup çalışmalarından elde edilen başarılarını astlarıyla paylaşarak bütünleşik bir grup oluşturma gayretindedirler. En önemli özellikleri karar almadan önce muhakkak astlarına danışmaları ve astlarınca ortaya konulan fikirleri değerlendirmeye almalarıdır.

4. **Başarıya yönelik lider:** Astlarıyla örgütün amaçlarını ve bu amaçlara ulaşılması için gerekli olan maksimum iş başarımının sağlanması halinde sonuçtan beklentilerinin ne olduğunu tartışarak görüş birliğine dayalı bir yon belirlerler. İş başarımı ve astların iş başarımından elde ettikleri tatmin en üst düzeydedir. Astların amaçlarına karşı gösterdikleri ilgiye bağlı olarak liderin başarı yönelimi beraberinde performans artışını da getirir.

Daha önce belirtildiği üzere yukarıda açıklamaları yapılmış olan liderlik davranışlarından hangisinin benimsenmesi gerektiği durumsal faktörler adını verdiğimiz görev yapısı, otorite, çalışma grupları ve örgüt kültürünün yanı sıra astların özeliklerine de bağlanmıştır. Örneğin dışsal etkenlerin görevi üzerindeki etkisinin fazla olduğunu düşünen astların tatmini yönlendirici liderlik tarzı ile sağlanabilirken, içsel etkenlerin (kendi davranışlarının) görevi üzerindeki etkisinin fazla olduğunu düşünen astların tatmini ancak öz gerçekleştirimlerine olanak tanıyan katılımcı liderlik tarzı ile sağlanabilecektir. Bu örneğin astların özellikleri yerine görev yapısı yönünden ele alınması gerektiğinde ise yapılandırılmış görev yapısının hakim olduğu bir örgütte yönlendirici liderin elinde bulunan otoriteyi kullanma imkanı bulamayacağından fakat şüpheli amaçların söz konusu olduğu bir örgütte astların yönlendirici liderin otoritesine ihtiyaç duyacağından bahsedilebilir. Tüm koşullar altında liderlik tarzının nasıl şekilleneceği ise tablo dört aracılığıyla açıklanabilir;

Tablo 4

Durumsal Şartlar Altında Etkin Liderlik Davranışları ve Yol - Amaç Teorisinin Öncülleri

Özellik		Yönlendirici	Destekleyici	Başarımcı	Katılımcı
Görev					
	Yapılandırılmış	H	E	E	E
	Yapılandırılmamış	E	H	E	H
	Açık Amaçlar	H	E	H	E
	Şüpheli Amaçlar	E	H	E	H
Astlar					
	Görevlerde Ustalık	H	E	E	E
	Görevlerde ustalık yok	E	H	E	H
	Başarıya ulaşmada yüksek ihtiyaç	H	H	E	H
	Yüksek sosyal ihtiyaç	E	E	H	E
Biçimsel otorite					
	Geniş	H	E	E	E
	Sınırlanmış	E	E	E	E
Çalışma Grubu					
	Güçlü sosyal ilişki	E	H	E	E
	İşbirliğinde tecrübelenme	H	H	H	E
Örgütsel Kültür					
	Destekleyici katılım	H	H	H	E
	Başarıma yönelmiş	H	H	E	H

NOT: H: Hayır, E: Evet

Kaynak: J.C.Wofford-T.N.Srinivasan,"Experimental Tests of the Leader-Enviroment-Follower Interaction Theory of Leadership",Organizational Behaviour and Human Performance, 1983 s. 35–54.

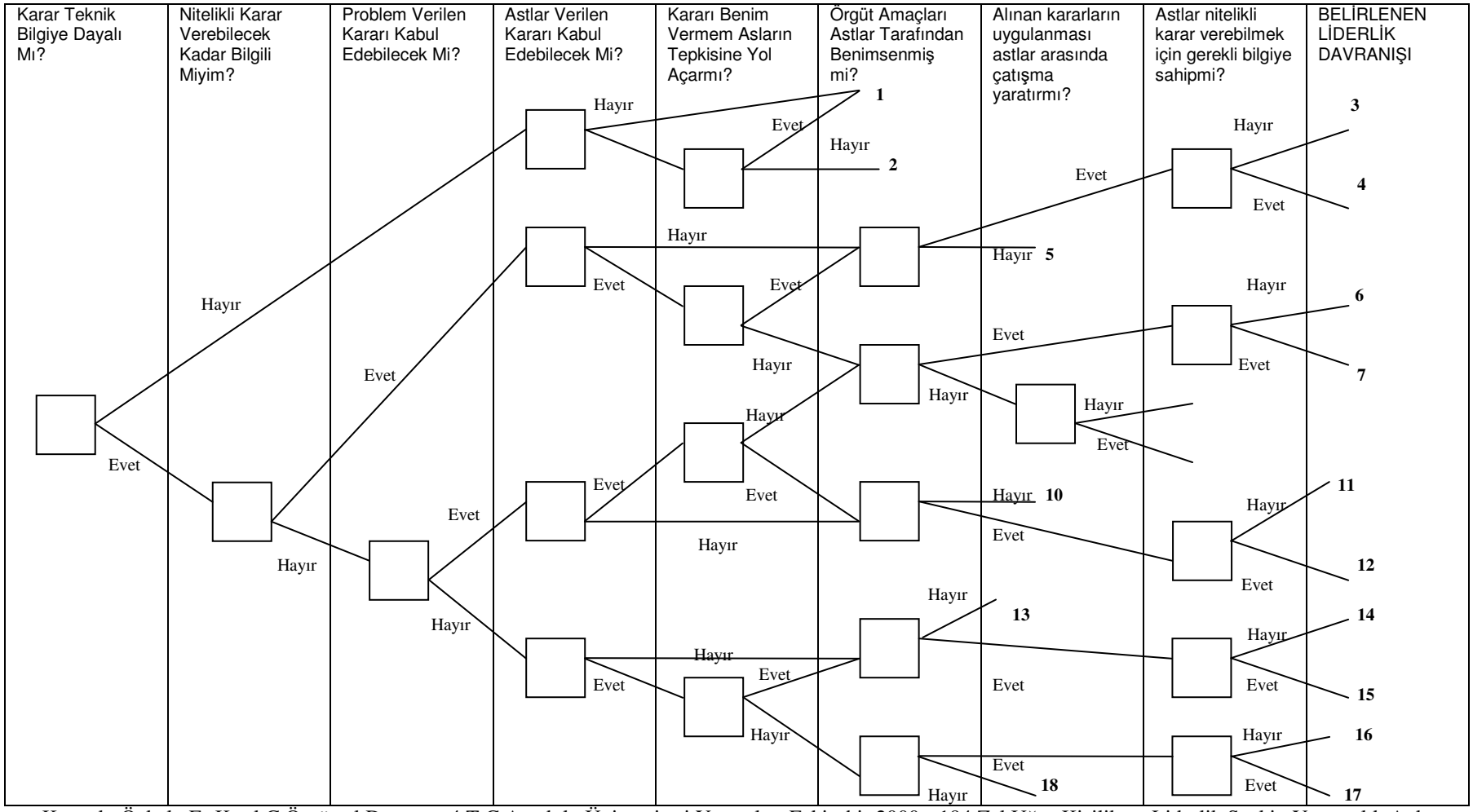
Sonuç olarak yol-amaç modeli ile durumsallık faktörlerine ve astların kişilik özelliklerine bağlı olarak liderlik davranışının nasıl şekilleneceğine dair genel bir çerçeve belirlenmiş olduğu söylenilebilir. Fakat bugüne kadar yapılmış çalışmalar modelin temel teorilerini desteklese de bütünü için aynı durumdan söz edilememektedir.

C. Vroom – Yetton - Jago'nun Karar Ağacı Modeli:

1943 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan model sonraki yıllarda V. Vroom ve Arthur G. Jago tarafından geliştirilerek bugünkü halini almıştır. Modele göre her zaman uygulanabilecek ideal bir liderlik tarzı yoktur. Dolayısıyla bir lider başarılı olabilmek için farklı koşullar altında farklı liderlik tarzları sergileyebilir. Asıl önemli olan ise liderin alınan kararlar için astların kabulünü kazanmasıdır. Bu sebeple modelin tamamında hangi kararların alımında astların ne ölçüde yer alması gerektiği sorusuna yanıt aranır. Sorunun çözümü için ise "karar ağacı" denilen bir yöntem ortaya konulmuştur.

Tablo 5

Karar Ağacı



Kaynak :Özkalp E.-Kırel Ç.Örgütsel Davranış 4,T.C Anadolu Üniversitesi Yayımları,Eskişehir,2000,s.194 Zel Uğur,Kişilik ve Liderlik,Seçkin Yayıncılık,Ankara

Otokratik 1 (AI) :1, 3, 4, 5
Otokratik 2 (AII) :10, 11, 12
Danışmacı 1 (CI) :9, 8, 13, 15, 18
Danışmacı 2(CII) : 8, 13, 14, 15, 18
Grup 1 (GI) :7, 17
Grup 2 (GII) :2, 6, 7, 16, 17
Yetki Devreden (DI) :2, 6, 11, 14, 16

Tablo 5 bir "Karar ağacı" örneği görülmektedir. Bu tabloya göre A'dan H'ye kadar olan seviyelerin her birinde lidere farklı bir soru sorulur ve liderden verdiği evet ya da hayır cevaplarını izleyerek ağacın dalları şeklinde acılan yollardan ilerlemesi istenir. Böylece lider en son köke ulaştığında uygulaması gereken karar verme tarzına dair bir fikir sahibi olabilecektir. Farklı seviyelere göre sorulması gereken sorular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zel, 2001, s. 130) :

1. Karar teknik bilgiye dayalı mı?
2. Nitelikli karar verecek kadar bilgili miyim?
3. Problem açıkça belirlenmiş mi?
4. Astlar verilen kararı kabul edebilecek mi?
5. Kararı benim almış olmam astların tepkisine yol açar mı?
6. Örgüt amaçları astlar tarafından benimsenmiş mi?
7. Alınan kararın uygulanması astlar arasında çatışma yaratır mı?
8. Astlar nitelikli karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi?

Liderler yukarıdaki sorulara vermiş oldukları cevaplara bağlı olarak vardıkları kök noktalarda Vroom – Yetton - Jago tarafından içinde bulundukları durum için belirlenmiş en etkin karar alma tarzıyla karşılaşacaklardır. Bu karar alma tarzlarını kısaca şöyle sıralanabilir (Zel, 2001, s. 129);

1. Otokratik 1 (AI): Lider sahip olduğu bilgiler ışığında kararı kendisi verir ve uygulanmasını sağlar.

2. Otokratik 2 (AII): Lider kendi bilgilerini yeterli görmediği takdirde astlarından ek bilgi alır ve kararı tek başına verir.

3. **Danışmacı 1 (CI):** Lider karar vermeden önce astların bireysel fikirlerine başvurarak kararı kendisi verir.
4. **Danışmacı 2 (CII):** Lider karar vermeden önce astlarından grup olarak fikir belirtmelerini ister ve kararı kendisi verir.
5. **Grup 1 (GI):** Lider sorunu astıyla bireysel olarak tartışarak ortak karar verir.
6. **Grup 2 (GII):** Lider grup halinde topladığı tüm astlarının karara katılımını ister, yapılan tartışmalar sonucunda ortak bir karara varılır.
7. **Yetki Devreden (DI):** Lider karar alma yetkisini astına devrederek, destekler. Sadece verilen kararın kendisine bildirilmesini ister.

Yukarıda incelediğimiz karar alma tarzlarından anladığımız üzere karar ağacı astların karara uygun katılım noktasını belirlemeye yönelik bir yöntemdir. Bu yaklaşımda liderin bir sorunun çözümü için gereken her karar aşamasında astların katılımını sağlayarak kendi etkinliğini arttırması amaçlanmaktadır. Fakat her koşulda astların karara katılımın uygunluğundan söz edilemeyeceğini belirten modele göre bunu belirleyebilecek en önemli faktör kararın niteliğidir. Yani alınacak karar astların faaliyetlerini ve iş başarımını engelleyecekse astların karar katılımı büyük önem taşır aksi takdirde ise liderin tek başına karar almasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Sözünü etmiş olduğumuz model Vroom - Yetton ve çalışma arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmiş ve geçerliliği ortaya konulan kanıtlarla ispatlanmıştır. Fakat modeli ortaya süren bilim adamlarının kendi raporlarıyla desteklenmiş olması bazı yönetim bilimcilerin eleştirilerine konu olmuştur. Modele yöneltilen bir diğer eleştiri ise modelin içinde kullanılan yöntemleri sınamaktan öteye gidemediği yönündedir.

D. Hersey - Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli:

Durumsal liderlik yaklaşımın bir diğer modeli ise 1977 yılında Paul Hersey ve Kenneth Blarchard tarafından ortaya konulan "Yaşam Eğrisi Modeli"dir. Hersey ve Blanchard'ın bu modellerini Ohio State Üniversitesi modelindeki "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi dikkate alma" kavramları ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'ni birleştirerek geliştirmiş oldukları gözlemlenmektedir.

Teoriye göre bir örgütte liderin liderlik tarzını belirleyen en önemli faktör astlarının olgunluk düzeyidir. Lider yapıyı harekete geçirme ya da bireyi dikkate alma davranışlarını da astlarının bu olgunluk düzeyine bağlı olarak şekillendirir (Zel, 2001, s. 122) . Anlatılanlardan anlaşılacağı üzere modelde asıl öne çıkan kavram "astların olgunluğu" olarak belirlenmektedir. Peki, nedir olgunluk? Astların olgunluğunu belirleyen faktörler nelerdir? Astların olgunluğu liderlik davranışı ne yönde etkiler?

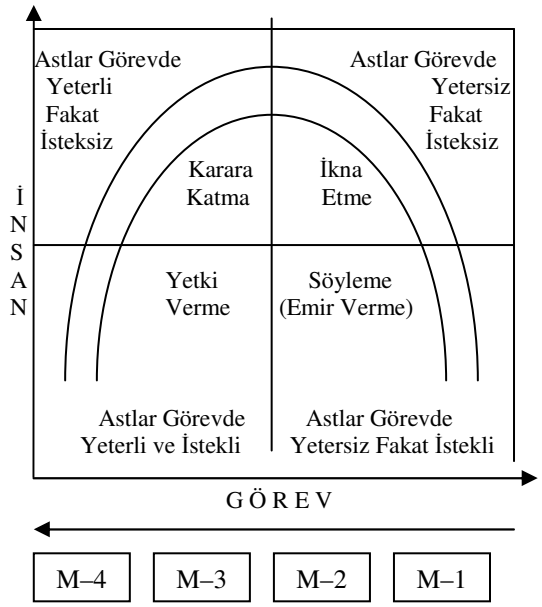
"Olgunluk" astların işin başarımı için sahip oldukları yetenek, tecrübe, teknik, bilgi, yüklenebildikleri sorumluluk, almış oldukları eğitim ve iş başarımının onlara sağlayacağı duygusal tatmin düzeyi olarak tanımlanabilir. Olgunluk için gereken eğitim ve tecrübe kavramlarından da anlaşılacağı üzere bir astın olgunluk düzeyi görev aldığı farklı işler için farklılık göstermektedir.

Astların olgunluk düzeyini belirleyen en önemli değişkenler; uzmanlık, yaşantı yeterlilik, iş bilgisi, makam, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, özelliklerinin düzeyi ve liderden beklentilerdir (Zel, 2001, s. 122). Bu değişkenlerin yanı sıra lider de astlarına karşı sergilediği tavırla astlarının olgunlaşma süreçlerine etkide bulunabilir.

Modelin en kritik noktası ise astların olgunluğunun liderlik davranışını ne yönde etkilediği sorusuna verilen cevaptır. Cevabın açıklaması Hersey - Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli'ne dair çizilmiş olan bir şekil yoluyla Yukl tarafından yapılmaktadır.

Şekil 5

Yaşam Eğrisi Modeli ve Etkin Liderlik Davranışı



KAYNAK: Yukl Gary: "Leadership In Organization", Prentice Hall, New Jersey, 1989, s. 106

Yukarıdaki şekilde astlar için düşük olgunluk (M–1), yüksek olgunluk (M–4) olmak üzere dört farkı olgunluk seviyesi belirlenmiştir. Bu seviyelerin hemen altında bulunan "olgunluk devamlılık çizgisi" de sağdan sola doğru ilerledikçe astların olgunluk düzeylerinin arttığının bir göstergesi olarak şekle eklenmiştir.

Belirlenen her olgunluk düzeyinde liderlik davranışı da farklı bir yapı sergilemektedir. Sırasıyla ele alınacak olunursa bu liderlik davranışları için şunlar söylenebilir (Zel, 2001, s. 123-124) :

1. **Anlatan (emir veren) liderlik stili (M–1):** En düşük olgunluk seviyesindeki astlara yönelik liderlik davranışıdır. Liderin yapıyı harekete geçirme eğilimi bireyi dikkate alma eğiliminden daha yüksektir. Lider emri vererek astlarından icrasını ister.
2. **İkna edici (satıcı) liderlik stili (M–2):** Astların olgunluk seviyesi M-1'e göre biraz daha artmış olmasına rağmen hala düşüktür. Liderin yapıyı harekete geçirme eğilimi de bireyi dikkate alma eğilimi de yüksektir. Lider emir vermek yerine kararlarını astlarına izah ederek kabul ettirme yolunu tercih eder.

3. **Paylaşımcı liderlik stili (M–3):** Astların olgunluk düzeyi orta seviyeye ulaşmıştır. Liderin bireyi dikkate alma eğiliminde gözle görülür bir artış varken, yapıyı harekete geçirme eğilimi azalmıştır. Liderler astlarından kararlara katılımalarını isterler, alınan kararlar görüş birliği içermektedir.
4. **Yetki verici liderlik stili (M–4):** Astların olgunluk düzeyi olabileceği en üst seviyeye ulaşmıştır. Liderin bireyi dikkate alma eğilimi de yapıyı harekete geçirme eğilimi de oldukça düşüktür. Çünkü astlar kendi kendilerini yönetebilecek olgunluktadır. Lider planlama ve icra yetkilerini astlarına devreder.

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere astların olgunluğunun düşük olduğu durumlarda kararlar lider tarafından verilirken olgunlukları arttıkça astların karara katılım payları da artmaktadır (Zel, 2001, s. 123 – 124; Eren, 2001, s. 450; Keçecioğlu, 2003, s. 207) .

Hersey ve Blanchard'ın "Yaşam Eğrisi Modeli" bilimsel araştırmacılar tarafından testlerle desteklenerek varsayımlarının geçerliliğini kanıtlayacak sonuçlar ortaya koyamadığı gerekçesiyle eleştirilere konu olmuştur. Modelin eleştiri aldığı bir diğer nokta ise modelin yalnızca astların olgunluk düzeyi üzerine odaklanmış olmasıdır.

Bütün bunların yanı sıra model Fiedler, Reddin ve Blake - Mouton'un modellerini tamamlayıcı bir yapı sergilemektedir. Ayrıca lider davranışlarının astların olgunluğuna bağlı olarak gösterdiği esneklik üzerinde de önemle durulmuş olması modelin işlevselliğini arttırıcı etkenler arasında sıralanabilir.

IV. Modern Liderlik Yaklaşımı

Küreselleşen dünya yapısı ve bilgi toplumuna geçişin gerçekleşmesi sonucunda 21. yüzyıl, liderlik anlayışında köklü bir değişime yol açmış, örgüt ve insan unsurlarından çok "değişim" olgusu üzerinde yoğunlaşılmıştır. Liderlik davranışının,

zaman ve koşulsal şartlara bağlı olarak belirlenmesi gereken değişim yönetimi olgusu üzerinden yeniden tanımlanması gerektiği öne sürülmüştür. Genelde duygusal zekâ unsurlarının ön plana çıktığı teorilerin ortaya konulduğu bu son dönemde kadınlar da liderlik alanında kendilerini ispatlama şansını elde etmişlerdir.

A. Dönüştürümcü (Transformasyonel) Liderlik Modeli:

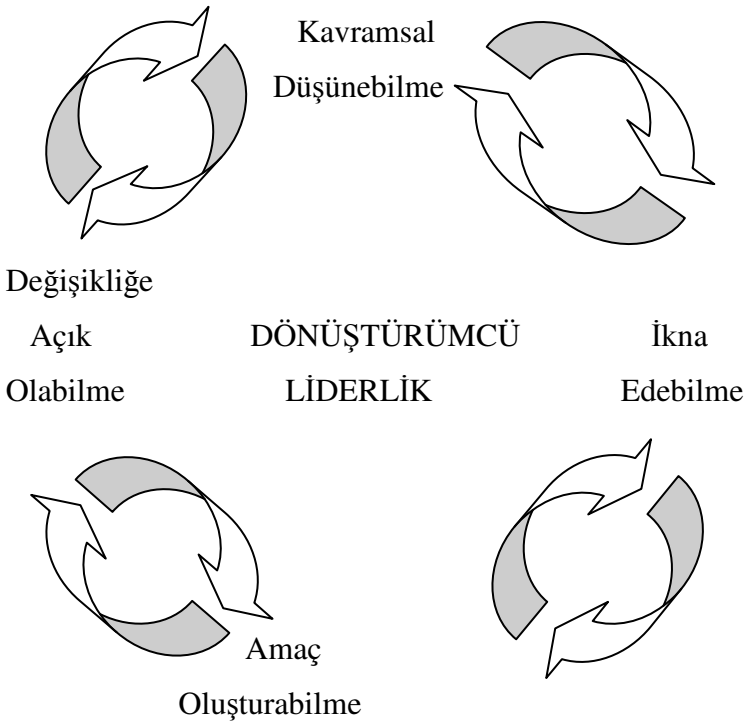
Dönüştürümcü liderlik anlayışı klasik liderin planlama, yöneltme, denetim gibi özelliklerinden farklı olarak liderliğe yeni nitelikler yükleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre lider astların inanç ve değerlerini değiştirerek yarattığı yeni vizyona uyum sağlamaları için çalışır. Fakat önemli olan bu uyumu ikna yoluyla astlara yerleştirebilmesidir.

Dönüşüm hem örgüt üyeleri hem de örgütün işleyiş tarzında değişim yapmayı gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla dönüştürümcü liderler ilke ve sınırları bir yandan yıkarlarken bir yandan da yıkılan ilke ve sınırların yerine yenilerini inşa ederler. Genellikle belirsiz bir dünya ile uğraşmak zorunda olan dönüştürümcü liderler tüm bunları yaparken ihtiyaç duydukları vizyon oluşturabilmek, inançları ve değerleri ortaya koyabilmek, ilkeleri belirleyebilmek, yapıyı oluşturabilmek ve bunları birleştirecek bir model şekillendirebilmek gibi meziyetleri de bünyelerinde barındırırlar. Bunun yanı sıra dönüşüm sürecini planlamak ve yönetmek için yalnızca nerede olunduğunun ve nerede olunmak istendiğinin bilinmesi yeterli olmayacağından dönüştürümcü liderler insanları ve öğrenme sürecini aynı anda anlayabilme özelliğine sahip kişiler olarak ortaya çıkmaktadırlar (Şimşek - Aytemiz, 1997, s. 477) .

Gerekli dönüşümü gerçekleştirebilmek için ise dönüştürümcü liderlerde 4 temel yeteneğe ihtiyaç duyulduğu saptanmıştır. Bu yetenekler aşağıdaki şekil üzerinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 6

Dönüştürümcü Liderlik Yetenekleri



Dönüştürümcü liderlerin astlarıyla olan ilişkileri diğer liderlik tarzlarına oranla farklılık göstermektedir. Buna göre dönüştürümcü liderler ile astları arasındaki ilişkinin boyutları aşağıdaki gibi maddelendirilebilir:

1. Dönüştürümcü liderler astlarının sürekli gelişimini ve büyümesini teşvik edici bir yapıya sahiptirler.

2. Dönüştürümcü liderler astlarına rehberlik ederler, nasihat verirler ve performanslarına dair yapıcı eleştirilerde bulunurlar.

3. Dönüştürümcü liderler astlarına karşı ilgilidirler, yetenek ve çabalarını çabuk fark ederler.

4. Dönüştürümcü lider astlarını inanç ve değerlerindeki değişim yönünde teşvik eder ve cesaretlendirirler.

5. Dönüştürümcü liderler astlarını gelecek durumlar ve bu durumlarda üstlenecekleri görevlere dair bilinçlendirirler.

6. Dönüştürümcü liderler geliştirme, ilerleme ve eğitim politikalarıyla astlarının kişisel yeterlilik düzeylerini arttırırlar.

7. Dönüştürümcü liderler ve astları karşılıklı olarak birbirlerine inanır ve bağlanırlar.

8. Dönüştürümcü liderler astlarının başarımlarını arttırıcı yöntemler geliştirirler.

Dönüştürümcü liderin bütün bu sayılanları başarabilmesindeki en önemli etken ise sahip olduğu karizmasıdır. Bazı yönetim bilimcilerin karizmatik liderlik ile dönüştürümcü liderliği eş anlamlı buluyor olmasına rağmen bu yönde ki genel görüş karizmanın dönüştürümcü liderliğin bir parçası olduğu yönündedir. Çünkü karizma lidere güç, veren astların ona karşı olan güven ve desteğini arttıran bir yan faktördür.

1968 yılında Tichy ve Devanna'nın etkin dönüştürümcü liderlerin kişilik özelliklerini saptayabilmek için büyük şirketlerin tepe yöneticileriyle yaptıkları görüşmeler sonucu toplanan veriler aşağıdaki gibi maddelendirilmiştir (Keçecioğlu, 2003, s. 37) :

1. Dönüştürümcü liderler değişimin temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler,

2. yüreklidirler, cesaretlidirler,

3. insanlara inanırlar,

4. örgütsel değerleri sürdürürler,

5. bir ömür boyu öğrencidirler,

6. karmaşıklık ve belirsizliklerle uğraşmada üstün yeteneğe sahiptirler,

7. ileri görüşlüdürler.

Ayrıca diğer araştırmalardan da elde edilen verilere göre dönüştürümcü liderler karizmalarıyla astlarının yanı sıra üstlerini de etkileme yeteneğine sahip insanlardır. Getirdikleri yeniliklerle bütünleşmiş olmaları sebebiyle örgütten ayrılsalar dahi uzun süre akılda kalabilme özelliğine sahiptirler.

Şu ana kadar sayılan tüm özellikler göstermektedir ki; örgütlerin kriz ve belirsizlik dönemleri ile hızlı değişim dönemlerinde devamlılıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duyulan en önemli unsur dönüştürümcü bir liderin varlığıdır.

B. Karizmatik Liderlik Modeli:

"Karizma" terimini yönetim bilimine kazandıran ilk kişi "karizmatik otorite" kavramıyla Max Weber olmuştur. Zaman içinde yapılan pek çok araştırmaya konu olan bu terim, daha sonra "karizmatik liderlik" adı verilen yeni liderlik türünün büyük ilgi görmesiyle başlıca yönetim bilimcilerin dikkatini üzerine çekmeyi başarmıştır. "Karizmatik Liderlik Yaklaşımı" ile Conger ve Kanungo, bu yeni liderlik modeli üzerinde başarılı çalışmalar ortaya koymuşlardır.

House (1977) ise ortaya koyduğu "Karizmatik Liderlik Yaklaşımı"ndaki çalışmalarını dini ve siyasi liderlerin analizi yoluyla yapmıştır. House teorisinde karizmatik liderlerin; kendilerine özgü davranış biçimlerine, astlarıyla olan ilişkilerine ve hangi ortamlarda ortaya çıktıkları konularına açıklık getirmeye çalışmıştır. Topladığı veriler sonucunda House karizmatik liderin en çok ihtiyaç duyduğu unsurların güç, inanç ve ideallere sahip olma ile kendine güven olduğu sonucuna varmıştır (Keçecioğlu, 2003, s. 46) .

Bass'ın "Karizmatik Liderlik Yaklaşımı "na gelindiğinde House'ın teorisine oranla daha gelişmiş olduğu gözlemlenmektedir. Buna ek olarak Bass 1981'de yayımladığı "Stogdill's Handbook of Leadership" isimli eserinde sadece güvenilir ve ideolojik bir vizyona sahip olmanın karizmatik liderlik tanımı için yeterli olmadığına, bu vasıflara ek olarak izleyicilerinin lideri insanüstü ruhani bir varlık olarak kabul ettikleri noktada karizmatik liderliğin söz konusu olabileceğine değinmiştir. Bass'a göre karizmatik liderlik diğer teorilere oranla daha gerçekçidir, fakat en geniş kapsamlı teorinin dönüştürümcü liderlik olduğunu ileri sürmektedir (Zel, 2001, s. 152) .

Conger ve Kanungo 1987'de ortaya koydukları "Karizmaya Atıf Kuramı"nda niteliksel olay ve durumlara göre değişen karizma özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Ayrıca ikili yaptıkları çalışmada liderlik özelliklerinin; kendine güven, yönetim kabiliyetleri, sosyal duyarlılık ve etkileme gibi karizmatik nitelikleri hızlandırdığını öne sürmüşlerdir. Buna bağlı olarak karizmatik liderlerin çok tatminsiz

olan astlarının değişim ihtiyacını dahi giderebildikleri sonucuna varmışlardır (Keçecioğlu, 2003, s. 47) .

Kavrama dair geliştirilen başlıca teoriler anlatıldıktan sonra bir tanım yapılacak olunursa karizmatik lider; gerek fiziksel gerekse davranışsal özellikleriyle izleyicilerinde kendilerinden üstün hatta insanüstü olduğu izlenimini yaratabilen ve yarattıkları bu izlenim sayesinde izleyicilerini kendi isteği yönünde davranmaya sevk edebilen kişiler olarak nitelendirebilir.

Bütün bu araştırmalar sonucu saptanan bir takım karizmatik liderlik özellikleri aşağıdaki gibi maddelendirilebilir:

1. Karizmatik liderler örgüte dair gerilim alanlarında, yerleşik değerler sorgulandığında ve geçerliliklerini yitirdiklerinde ya da alışılagelmiş yöntemlerin karşılaşılan sorunlara çözüm olamama sonucunda ihtiyaç duyulan değişim ortamlarında gündeme gelirler.

2. Karizmatik liderlere izleyicilerinin duyduğu aşırı güven, aldıkları her türlü kararın sorgulanmadan kabullenip uygulanmasını sağlar.

3. Karizmatik liderler ortak amaçlar uğruna özverilerde bulunurlar, kendilerini riske atarlar ve bu yönde büyük bedeller öderler.

4. Karizmatik liderler çözüm önerisi olarak radikal ve etkileyici programlar ortaya koyarlar.

5. Karizmatik liderler arzu edilen vizyonu yaratma ve iletişim kurma konusunda son derece başarılıdırlar.

6. Karizmatik liderler izleyicilerine alışılmadık bir motivasyon ve enerji aşılarlar.

7. Karizmatik liderler ortaya koydukları bilgi gücüyle de izleyicilerinin güvenini kazanabilmiş kişilerdir.

8. Karizmatik liderler kendilerine son derece güvenirler.

9. Karizmatik liderler ileri görüşlüdürler, örgütün şimdiki durumunun ötesini görerek farklı bakış açıları ve çözüm yolları sergileyebilirler (Ceylan, 1997, s. 319; Zel, 2001, s. 153; Keçecioğlu, 2003, s. 46; Sarıalan, 1999, s. 31) .

Diğer bütün liderlik tipleri gibi yukarıda belirtilen özelliklere rağmen "karizmatik liderlik" modelinin de kusursuz olduğu söylenilemez. Tanıl Kılınç İ. Ü. İşletme Dergisi için yazmış olduğu "Liderlik Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı" isimli makalesinde karizmatik liderliğin olumsuz yönleri için şu çıkarımlarda bulunmuştur:

1. Genellikle kriz ve kaos dönemlerinde ortaya çıktıkları için olumsuzluğu gösterdikleri düşünülebilir.

2. Demokrasinin anlayış olarak yerleşmediği, düzensizliğin hakim olduğu toplumlarda daha sık rastlanıyor olmaları karizmatik liderlik davranışı ile demokrasi arasındaki ters orantıyı belirler.

3. Bugüne kadar karizmatik lider olarak kabul edilmiş kişiler incelendiğinde bazılarının toplumlarını veya örgütlerini gelişime ve refaha götürürken bazılarının da olumsuz etkiledikleri gözlemlenmiştir (Tanıl Kılınç, 1995, s. 70).

Sonuç olarak karizmatik liderliğin günümüzün en geçerli liderlik tiplerinden biri olduğu kabul edilebilir. Fakat bu model de "karizmatik liderliğin, liderin kişisel özelliklerinden mi yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı" çelişkisine dair henüz bir çözüm üretilememiştir.

C. Etkileşimsel Liderlik Modeli:

Klasik liderlik anlayışının getirdiği liderin "düşünceyi oluşturan kişi", üyenin de "işi yapan kişi" olarak kabul edildiği görüş günümüz insanın artan bilgi, beceri, yetenek düzeyi, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir ihtiyaç olarak görme eğilimiyle yerini lider ile üye arasındaki büyük farkın kapandığı günümüz liderlik anlayışına bırakmıştır. Bu sayede liderliğin tek elde toplanması imkânsızlaşmış, liderin "dağıtımcı bir liderlik" anlayışı sergilemesi ve liderliği üyeleri ile paylaşması bir zorunluluk halini almıştır (Bayrak, 1997, s. 358) . Dolasıyla bugünün örgütlerindeki liderlerin dağıtımcı liderlik anlayışını uygulamaya müsait bir liderlik modeli benimsemeleri gittikçe daha büyük önem kazanmaktadır. Ortaya son zamanlarda atılan etkileşimsel liderlik

yaklaşımı da liderler ve astları arasındaki ilişkiyi temel alan yapısıyla dağıtımcı liderlik anlayışının sergilenebileceği en uygun liderlik modellerinden biri olarak modern liderlik yaklaşımları arasındaki yerini almıştır.

Etkileşimsel liderliğin temeli daha öncede belirtildiği üzere lider ve astları arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bu liderlik türünde lider ve astları "Ne yapalım?" sorusuna karşılıklı fikir alış-verişiyle yanıt ararlar. Liderin görevi ise belirlenen yanıta yönelik görev ve rolleri tanımlayarak, bunların başarımı için astlarına gereken güveni vermektir.

Etkileşimsel liderlik yapılan araştırmalara göre iki temel unsur üzerine kurulmuştur. Bu unsurlar sırasıyla şartlı pekiştirme ve istisnalarla yönetim olarak adlandırılmaktadır. Bu iki unsura dair kısa bir açıklama yapılması gerekirse;

1. **Şartlı Pekiştirme:** Astın başarı veya başarısızlığına dair liderin pozitif veya negatif sonuçlar kullanımını ifade eder.
2. **İstisnalarla Yönetim:** Astın performansının beklentiyi karşılamadığı durumlarda liderin duruma müdahale etmesidir (Ceylan, 1997, s. 318) .

Etkileşimsel liderler uzlaşılan amaca ulaşmak için gerektiğinde astlarına izleyicilerine yardımcı olabilecek yapıdadırlar. Astlarının kendilerinden beklentilerinin farkında olan lider eğer astları tanımlanan işi yaparlarsa, performansları için pozitif bir geri bildirim ve ödüller vererek beklentilerini cevaplandırmaya çalışır. Buna karşın astların performanslarının iş için yetersiz kaldığı durumlarda lider bu kez negatif geri bildirim ve yaptırım kullanmayı tercih etmektedir.

Etkileşimsel liderler "astlar gerekenden fazlasını yapmaz" görüşüne sahiptirler. Astların başarılı olmaları halinde aldıkları ödüllerin yanı sıra, işlerini iyi yapmış olmanın verdiği iç huzura da kavuşacaklarını ileri sürerler. Genellikle örgütün bakımı, korunması ve yönetimiyle ilgilenen bir liderlik anlayışı hakimdir.

Etkileşimsel liderlik yaklaşımına yöneltilen eleştirilerin ortak noktasını ise yaklaşımda davranış ve yetenekler üzerinde fazlası ile durulmuş olması oluşturmuştur.

D. Kadın Liderlik:

Hayatın tüm alanlarında her geçen gün varlıkları daha net olarak hissedilen kadınlar günümüzde, önceleri erkeklere tahsis edilmiş olan birçok mesleği de erkeklerin tekelinden çıkarabilme başarısını göstermektedirler. Özellikle üst düzey yöneticilik görevlerinde ve örgütleri yönlendirme konusunda başarısızlıklarına dair belirgin herhangi bir veriye ulaşılmış olmasa da kadınlar kendilerine yüklenmiş sosyal rol ve sahip olunan ön yargılar gereği bugüne kadar liderlikten uzak tutulmaya çalışılmışdır. Fakat günümüzün mekanik ortamının her konuda olduğu gibi liderlikte de duygusallığa duyulan ihtiyacı arttırması kadınların liderlik alanında boy gösterebilmeleri için büyük avantaj elde etmelerine neden olmuştur. Daha önceleri kendileri için olumsuz intiba yaratan cinsiyet farkının neden olduğu farklı karakter yapıları günümüzde kadınların tercih sebebi olmalarına olanak sağlamaktadır.

Kadın yöneticilere dair yapılan ilk araştırmaların sonuçları, kadınların liderlik fonksiyonlarını yerine getirmede erkeklerle benzerlik gösterdiği yönündedir. Buna karşın son yıllarda yapılan çok sayıda araştırma kadın ve erkeğin liderlik davranışlarını ve etkinlik derecesini değiştirecek kadar farklı kişilik özellikleri taşıdıklarını belirlemiştir (Berberoğlu, 1989, s. 298) .

By konudaki ilk araştırmalardan olan Dobbins ve Platz (1986), ile Eagly ve Johnson (1990) ın araştırmaları yönetici pozisyonuna gelmeden önce örgütteki rolünü öğrenen kadınların da erkek liderlerle aynı davranışları gösterdiğini ileri sürmüştür (Bayhan – Arslan, 2005, s. 102) .

Günümüz araştırmalarından elde edilen bulgularda genellikle varılan sonuç ise ise kadın ve erkeklerin farklı liderlik davranışları sergilediklerini vurgulamaktadır. Rosener (1990), Park (1996), Sakallı (2001) erkeklerin etkileşimsel, yapıyı harekete

geçiren, iş odaklı davranışlar göstermelerinin yanı sıra kadınların daha katılımcı, bilgi paylaşımı ve motivasyona daha çok önem veren dönüştürümcü liderlik davranışları sergilediklerini vurgulamışlardır (Bayhan – Arslan, 2005, s. 102) .

Türkiye'de özellikle 1980 sonrasında üniversitelerin kadın araştırma merkezleri tarafından kadına dair çok boyutlu proje çalışmaları yapılmaya başlamıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda kadınların liderliğin temelini oluşturan üç ana unsur olan esneklik, doğru teşhis ve anlaşabilmek olgularını kültürel altyapı gereği çocukluktan itibaren öğrenmeye başladıkları saptanmıştır (Minibaş, 1997, s. 351). Elde edilen bu sonuçlara göre kadın liderliğin temel yapısı sıralanan özelliklere bağlı olarak aşağıdaki gibi çerçevelendirilebilir (Akiş, 2002, s. 5) :

1. Otoriter, komuta ve kontrol sistemine dayalı kültürü ortadan kaldıracak dönüştürümcü liderlik davranışları sergilerler (esneklik),

2. Kurumlarda yetkilendirme, güven, saygı, dürüstlük davranışlarını geliştirerek herkesçe kabul görebilecek ortak bir vizyonu tespit eder ve paylaşırlar (esneklik – doğru teşhis),

3. Astlarını daha fazla desteklerler, onlarla beraber çalışarak ortak kararlar alırlar ve gerektiğinde onları koruyarak astlarına daha fazla bağlanmak yoluyla hizmetkâr lider davranışlarını benimserler (anlaşabilmek).

Kadın liderliğe dair saptanan diğer güçlü yönler ise kısaca şöyle sıralanabilir (www.e_kolay.net/kadin/ana_detay.asp?MainID=358&PID=402&HaberID=140368) ;

1. Kadın liderler takımlara ve çalışanlara güç aşılamakta erkeklerden daha başarılıdırlar,

2. Kadın liderler açıklığa teşvik ederler ve daha erişilebilirdirler,

3. Kadın liderler yardım ricalarına daha hızlı yanıt verirler,

4. Kadın liderler farklılıklara karşı daha hoşgörülüdürler, bu yüzden görüş farklılıklarını daha rahat idare edebilirler,

5. Kadın liderler iş beklentilerinin tanımlanmasında ve değerli geribildirim sunulmasında daha başarılıdırlar.

Yukarıda sıralanan tüm bu güçlü özelliklere bağlı olarak kadınların liderliğini üstlendikleri örgütlerde çalışanların psikolojik sorunlarının daha iyi anlaşılarak

çözümlendiği, konuşmaların sözcük oyunlarından ziyade daha net tabirlerden oluştuğu, liderlerin astlarına karşı daha yardımsever ve daha hoşgörülü olduğu, iş beklentilerinin daha net tanımlandığı ve iletişim ağının daha etkin olarak kullanıldığı tespit edilmiştir (www.e_kolay.net/kadin/ana_detay.asp?MainID=358&PID=401&HaberID=216209) .

Konu içerisinde özellikleri sıralanmış olunan kadın liderlerin örgütteki otoritelerini sağlayabilmek amacıyla kişisel özelliklerini, karizmalarını, yeteneklerini ve kurdukları insan ilişkilerini kullanırken, erkek liderlerin statülerinin getirdiği ödüllendirme ve cezalandırma yeteneklerini kullandıkları saptanmıştır. Bu sebeple genellikle yapılan araştırmalar sonucunda kadın liderlik davranışlarının özellikle orta düzey yönetimde görev aldıklarında insanlarla daha rahat ilişki kurabilmelerinin alt ve üst kademeyle koordinasyonu sağlamalarında oynadığı etkin rol nedeniyle erkek liderlerin davranışlarına oranla daha olumlu sonuçlar verdiği ispatlanmıştır (Bayhan – Arslan, 2005, s. 103 – 105) .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN LİDERLİK VE YÖNETSEL BAŞARI

Modern liderlik yaklaşımları dâhilinde yer alan ve son zamanlarda gittikçe artan bir öneme sahip olan kadın liderlik konusunda da önemli incelemeler yapılmaya başlanmıştır. Geleneksel toplum yapısında hâkim olan liderin erkek olması gerektiği görüşü tam olarak parçalanamamış olmasına rağmen kadınlar da yavaş yavaş liderlik alanında kendilerine yer edinmeye başlamışlardır.

Liderlik konusunda kadınları erkeklerden ayıran ve kadın liderlerin farklı bir araştırma konusu olarak ele alınmalarını sağlayan en önemli etken ise cinsiyetleri nedeniyle sahip oldukları birtakım özellikleri sergiledikleri liderlik davranışlarına yansıtıyor olmalarıdır. Bu bölümde kadın liderleri erkek liderlerden ayıran cinsiyet özelliklerinin yansıdığı liderlik davranışlarına ve bu davranışların etkinlikleri üzerindeki etkisine yer verilmeye çalışılacaktır.

I. Toplumsal Değişim Sürecinde Kadınlar ve Kadın Liderlik

Yüzyıllardır toplumun kendisine biçtiği erkeğin destekçisi rolünün etkisinden kurtulamayan kadınlar birçok konuda kendilerini toplumsal bir kafesin içinde bulmuşlardır. Son dönemlerde yaşanan hızlı gelişim sonucunda değişen ekonometrik parametrelerin iş hayatında kadın işgücüne duyulan ihtiyacı arttırmasıyla birlikte geleneksel kısıtlamaların kadınların üzerinde yarattığı baskının azalması kadınların ekonomik, yönetsel ve kamusal alanlarda daha aktif katılım şansı yakalamasına olanak sağlamıştır.

Sanayi Devrimi ile başlayan İkinci Dünya Savaşı ile de hız kazanan değişim sürecinde kadınlar ekonomik alanlarda daha sık boy göstermeye başlamışlardır. Nüfus

oranında önemli bir yer teşkil eden kadınların bu katılımı içinde bulundukları toplumun gelişimi açısından önemli bir avantaj halini almıştır.

Başlangıçtan bugüne kadının toplumsal süreçte geçirdiği değişimin incelenmesi kadın liderlerin önlerindeki engellerin anlaşılması ve çözüm üretilmesi açısından da yararlı olacaktır.

A. Tarihsel Süreçte Kadınlar ve Kadın Yaklaşımının Doğuşu:

Kadının toplumdaki yerinin değişiminin daha net olarak anlaşılabilmesi için Paleolitik ve Neolitik çağlar büyük önem taşımaktadır. Toplulukların avcılık ve toplayıcılıkla uğraşıp kabile yaşantısı sürdürdüğü bu dönemde soyun devamı için kadının taşıdığı önem toplumda yüksek itibar görmelerine neden olmaktaydı. Gördükleri bu itibarın en büyük kanıtı da Neolitik Çağ'ın başında keşfedilen tarım (tohumların yeniden üretilebilmesi) sonrasında ortaya çıkan ilk ilah figürlerinin kadın cinsiyeti üzerinden oluşturulmasıydı. Neolitik Çağ'ın ortalarından itibaren bulunan su, rüzgâr gibi yeni enerji kaynakları sonucu ilerleyen teknoloji anaerkil yapının kalkmasına ve kadına verilen toplumsal değerin yok olmasına yol açtı. Bu aşamadan sonra erkekler toplumda sürekli olarak üstünlüğü kabul edilen taraf oldu. Yüzyıllar boyu kadınlara aile içi üreten ve doğuran hizmetçi rolü yüklendi. Erkeklere tanınan sosyal, ekonomik, yasal hak ve özgürlükler kadınlara ya hiç tanınmadı ya da tanınırken büyük ölçüde kısıtlandı. Tüm bu gelişmeler sonucunda oluşan tepkiler kadın yaklaşımının doğmasına neden oldu.

Kadın yaklaşımı ya da bir diğer adıyla "Kadınların Özgürlüğü Hareketi" kadınları toplumda erkeklere tanınan haklara kavuşturarak cinsiyetler arası eşitsizliği gidermeye, kadınların meslek ve yaşam biçimlerini seçerken özgür bırakılmalarını sağlamaya yönelik bir hareket olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım dâhilinde kadının iş dünyası, eğitim ve siyasette erkeklerle eşit muamele görmesi ve aynı ahlak ölçüleri dahilinde yargılanması savunulur (Ana Britannica, Cilt 12, s. 373) .

Kadın yaklaşımının doğuşu 18. yüzyıl Avrupa'sına dayanmaktadır. Fransa'da Condorcet, Fourier, Proudhon, Saint - Simon, Auguste Comte, Austin Thierry eserlerinde kadın ve erkeklerin eşit haklara sahip olması gerektiğini savundular.

Daha sonraları savundukları görüş nedeniyle bu filozoflardan Saint – Simon, Auguste Comte ve Austin Thierry toplum ahlakını rencide ettikleri ileri sürülerek yargılandılar. Fikirlerini yaymak amacıyla kurdukları dernekte "kadınla erkeğin mutlak eşitliğini savunduğu, evliliği değiştirdiği, mirası ortadan kaldırdığı ve doğal soy çizgisi yerine kuralları insanlarca belirlenen bir soy çizgisi koyduğu" gerekçeleriyle yasaklandı (Bendason, s. 49) .

Fransız Devriminin başında İngiltere'de ise Mary Wollstorecraft "Kadın Haklarının Bir Savunusu" (A Vindication of the Rights of Women – 1792) isimli kitabını yayımladı. Wollstorecraft bu kitabında kadınlar için eğitim, medeni ve siyasi hakların önemine değinip tanınmalarını talep etti (http://aile-hekimligi.uludag.edu.tr/ 2077-1html) .

Kadın yaklaşımı hareketi Amerika'da ise 19 Temmuz 1948'de Sarah ve Angelica Grimle kardeşler, Lucrecia Mott ve Elisabeth Cady Staton tarafından düzenlenen I. Seneca Falls Kadın Hakları Konvansiyonu ile başladı. Konvansiyon sonunda yayımlanan bildiride, kadınların eşit haklara sahip olmaları savunularak, erkeğin insan soyunu kadının yardımı ve desteği olmadan yönetemeyeceği gerekçesiyle kadınlara da oy hakkı verilmesi talep edildi (Bendason, s. 42) .

Bugünün kadın yaklaşımı için dönüm noktası niteliği taşıyan asıl önemli olay ise İkinci Dünya Savaşı'dır. İkinci Dünya Savaşı sonunda değişen sosyal ve ekonomik dengeler kadınların toplumdaki yerinin tekrar gözden geçirilmesine neden olmuştur. Bunun sonucunda 1946 yılı itibariyle Birleşmiş Milletler kapsamında görevi savaş

sonrasında tüm dünyadaki kadınların toplum yaşamına katılım düzeyini ölçmek olan "Kadın Statüsü Komisyonu" kurulmuştur.

Kurulduğu tarihten itibaren her yıl toplanan Kadın Statüsü Komisyonu'nun 1946 – 1972 yılları arasında yaptığı tüm çalışmalar 1972 yılının Dünya Kadınlar Yılı olarak kutlanması kararının alınmasına neden oldu. Sonrasında 1972 ile 1975 yılları arasında tüm Birleşmiş Milletler üyelerinin geçirdiği hazırlık evresi, kadınların kalkınma, eşitlik ve barış içerisinde toplumla bütünleşmeleri amacıyla 1975 yılında Mexico City'de ilk Dünya Kadınlar Konferansı'nın yapılmasıyla sonuçlandı (Aykor, 1993, s. 12) .

Mexico City'den sonra İkinci Dünya Kadınlar Konferansı 1980 yılında Kopenhag'da, üçüncüsü ise Nairobi'de toplanarak 2000 yılına kadar kadınların eşitliği, kalkınma ve barış için alınması gereken tüm önlemler belirlenerek, bunlara yönelik olarak geliştirilen stratejiler taraf ülkelerce kabul edildi (Aykor, 1993, s. 12) .

Dördüncü Dünya Kadınlar Konferansı ise 4 – 15 Eylül 1995 tarihleri arasında Pekin'de toplandı. Pekin Konferansı sonucunda Nairobi'de belirlenen stratejilerin uygulanmasının 1996 yılından itibaren hızlandırılması kararı alındı. Bu karara ek olarak kadınların ekonomik, kültürel, politik ve sosyal karar süreçlerine eşit katılımlarının sağlanması ve her alana aktif katılmalarının önündeki engellerin kaldırılabilmesi için harekete geçilecek 12 kritik eylem alanıda belirlendi. Bu eylemler yayımlanan deklarasyonda kadın ve yoksulluk, kadının eğitimi ve öğretimi, kadın ve sağlık, kadına yönelik şiddet, kadın ve silahlı çatışma, kadın ve ekonomi, yetki ve karar alma sürecinde kadın, kadının ilerlemesinde kurumsal mekanizmalar, kadının insan hakları, kadın ve medya, kadın ve çevre, kız çocuğu olarak belirtildi (T.C Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü**,** 2001, s. 10) .

Birleşmiş Milletler dışındaki birçok uluslararası örgüt de kadın yaklaşımı üzerinde önemle durmaktadır. 1978 yılından itibaren kadın erkek eşitliği Avrupa

Konseyi içinde önemli bir çalışma alanı halini almıştır. Ayrıca "Kadının Ekonomideki Rolü Çalışma Grubu" ile OECD üyesi olan ülkeler de kadın istihdamının ve katılımının arttırılabilmesi için kadınların işgücü piyasalarında karşılaştıkları sorunları gidermeye yönelik çalışmalarını sürdürmektedir. Yine 1991 yılında Moskova'da yapılan "Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Konferansı"nda alınan kararların 13 tanesi doğrudan doğruya kadınlarla ilişkili ve kadınların sosyal hayata katılımlarının geliştirilmesini sağlayabilmek amacıyla konulmuş maddelerdir (Aykor, 1993, s. 13) .

Son olarak "Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)"nun bu konuya dair en önemli kararı ise Roma Antlaşması'nın 119. maddesinde de yer alan 1951 tarihli sözleşmesindeki 100 sayılı karardır. Bu karar eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği ilkesinin geçerli olması gerektiğini savunmaktaydı (Üçdoğruk – Demirbilek, 1995, s. 59) . Son dönemlerde ise ILO aldığı kararlarda ağırlıklı olarak 1975 yılındaki Fırsat ve Davranış Eşitliği Deklarasyonu'na benzer sözleşmeleri gündeme getirerek üye ülkelerin uymaları gereken ilke ve tavsiyeleri belirleme yoluna gitmiştir. Bugünkü genel duruma bakıldığında çizilen son tablo ise 91 ülkede ulusal düzeyde kadının toplumsal statüsünü geliştirmek ve kadın sorunlarıyla ilgilenmek üzere görev yapabilecek bir kurumun oluşturulduğudur (Koray, 1992, s. 94) .

Uluslararası çapta kadına yönelik tüm bu gelişmelere Türk Dünyası da kayıtsız kalmamıştır. 6 – 9 Mayıs 1999 tarihinde Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı ABD, Çin ve Avustralya'da dâhil olmak üzere 35 Türk topluluğundan gelen kadın delegelerle I. Türk Dünyası Kadınlar Kurultayı'nı İstanbul'da topladı. Sonuç bildirgesinde kurultayın yaşama geçirilme nedeni olarak şu açıklamaya yer verildi (http://www.geocities.com/ hablemitoglu/kadinlar_kurultayi_.htm) :

> *"Bugün Türk dünyası topluluklarında kadınların önündeki en gerçekçi hedef, aktif gönüllü kadın kuruluşlarının belirli bir merkezden organize edilmesi, gelişmelerden ya da karşılaşılan güçlüklerden haberdar olabilmeleri, her şeyden önemlisi bu Kurultayda olduğu gibi çalışmalarını birbirlerine aktarabilmeleri gerekmektedir. Bunun için Batı'daki örnekleri gibi (Uluslararası Kadın Konseyi – ICW / Uluslararası Kadınlar Konseyi*

Avrupa Merkezi – ECICW) ivedilikle bir Türk Dünyası Kadınlar Konseyi'nin kurulmasını ve yaşama geçirilmesi önemli bir çözüm olarak görünmektedir"

Kadının sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel alandaki katılımını desteklemeye ve arttırmaya yönelik tüm bu çalışmalar günümüz toplumunda kadının her geçen gün artan değerinin en açık ispatıdır. Bu çalışmalarla asıl hedeflenen anaerkil yaşamdaki üstün kadın değerinin tekrar kazanılması değil, insan hakları dâhilindeki kadın – erkek eşitliği kavramının yaşam alanlarına somut olarak yansıtılabilmesidir.

B. Ekonomik Yaşamda Kadınlar:

İnsanoğlu varoluşundan bugüne kadar yaşamını sürdürebilmek için çalışmak zorunda kalmıştır. Başlangıçta sadece karnını doyurabilmek için çalışan insanoğlu zamanla değişen ekonomik parametreler sonucunda kendini bugünün kolektif çalışma ortamının içinde bulmuştur. Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımının baş göstermesi de işte bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Aile işçisi olarak kadın – erkek ayrımı yapılmadan karnını doyurabilmek için herkesin çalıştığı tarım toplumunda verimliliği arttıracak yeni enerji kaynakları ve tarım aletlerinin bulunmasıyla kadın işgücü aile içi işlerde kullanılmaya başlanmıştır. Böylece ekonomik işlevini yitiren kadın ücretsiz aile işçisi statüsüne geçiş yapmıştır.

Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında büyük yol kat eden modern endüstri toplumlarında artan nüfus ve ortadan kalkan ekonomik sınırlar neticesinde kadın işgücüne tekrar ihtiyaç duyulmaya başlanmasıyla. Böylece kadın işgücü ekonomik alandaki işlevini geri kazanmayı başarmıştır. Fakat ne yazık ki kadınlar için ev içi sorumluluklarının öncelik arz etmesi kadının kısıtlı işgücü olarak kabul edilmesine yol açmıştır. Özellikle genç yaşta çalışma hayatına atılan kadınların çocuklarının

doğumuyla piyasadan çekilmeleri kadın işgücünün piyasadaki değerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda gelişmiş ülkelerde kadının istihdamına dair yapılan tespitler "üç aşamalı bir süreç"in varlığını ortaya belirlemiştir. Bu belirlemeye göre genç yaşta çok sayıda kadın, işgücü piyasasında yer almakta, evlilik ve ilk çocukla birlikte belirli yaşlardaki kadın piyasadan çekilmekte ve sonra ileri yaşlarda iş hayatına geri dönüşte bir artış yaşanmaktadır. Bu "M – çift tepeli eğri" kadının geleneksel rolünün daha baskın olduğu toplumlarda (Japonya ve Almanya gibi) daha belirginken, İsveç gibi ülkelerde belirginliğini yitirmektedir (Koray, 1992, s. 98) . Endüstrileşme ile birlikte tarım dışı sektörlerde çalışmaya başlayan kadınların sayısında özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra önemli bir artış meydana gelmiştir.

Ayrıca yine yapılan araştırmalar sonucu kadınların ekonomik hayata katılımlarındaki en büyük sebebin ekonomik gereksinimler ya da aile bütçesine katkı sağlamak olduğu saptanmıştır. Bu şartlar evlilik ya da aile reisinin gelirinin artması gibi nedenlerle değiştiğinde kadınların ekonomik özgürlüklerinden feragat etmeyi tercih ettikleri gözlemlenmiştir (Üçdoğruk – Demirbilek, 1995, s. 61 – 67) .

Sıralanan tüm bu nedenler kadının ekonomik alandaki katılımını her geçen gün arttırıyor olmasına rağmen ikinci sınıf işgücü muamelesi görmekten kurtulamamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadınlar hala yönetim kademelerine yükselirken engellemelerle karşılaşmakta ve erkeklere oranla daha düşük ücretle istihdam edilmektedirler.

Ekonomik alanda kadının katılımı ülkeler arası toplumsal, kültürel ve sosyal yapının yanı sıra ülkenin gelişmişlik düzeyi ile de yakından bağlantılıdır. Ayrıca kadın işgücü istihdamının artması o ülkenin gelişmekte olduğununda en net ispatıdır.

Sonuç olarak kadının bir toplumun en önemli parametrelerinin başında geldiği söylenebilmektedir. Günümüz toplumlarının nüfusunun yarısından fazlasını kadınların

oluşturduğu göz önüne alındığında toplumsal ve ekonomik alanda sağladıkları her katkının ülkeler arası acımasız rekabet ortamında kazandıracağı avantaj daha net olarak anlaşılabilecektir. Bu nedenle özellikle iş hukuku ve sosyal güvenlik uygulamaları aracılığıyla kadınların ekonomik hayata katılımları devlet tarafından da desteklenmektedir.

C. Yönetim Alanında Kadınlar:

Tarımsal üretimin yerini endüstriyel üretime bırakmasıyla birlikte göz ardı edilen kadın işgücü yeniden değer kazanmaya başlamıştır. Bugün sonucunda günümüzde ekonomik olarak gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler olarak kabul edilen toplumların incelendiğinde nüfuslarının yarısını oluşturan kadın nüfusunun çalışma alanında ne kadar büyük paya sahip oldukları açıkça gözlemlenebilmektedir.

Ekonomik alanda boy göstermeye başladıktan sonra kadınlar görev aldıkları örgütlerde; yaşamlarında evlilik, aile ve çocuğun yerinin kariyerden önce geldiği ve bu sebeple de evlenene veya çocuk sahibi olana kadar esnek kariyer planları yapmaları gereken, gerektiğinde kolayca bırakabilecekleri işlerde görevlendirilebilecek ikinci sınıf işgücü olarak istihdam edilmeye başlandı. İşverenlerdeki hâkim görüş kadın çalışanların mutlaka işten ayrılacakları yönündeydi. Her ne kadar I. Dünya Savaşı süresince kadınlar daha önce kendilerine cinsiyetlerinden ötürü kapalı olan sürekli ve üst düzey mesleklere gelme başarısını göstermiş de olsalar Kessler ve Harris yaptıkları incelemede tüm bu yapının savaş bittiğinde eski haline yakın bir sistematiğe gerilediği sonucuna ulaştılar (Alpern, 1993, s. 31) . 1960'lı yıllara gelindiğinde ve 1970'li yılların başında ise işverenlerin görüşleri insanların sürekli değişmesine ve gelişmesine paralel olarak kariyerlerini de bundan bağımsız sürdüremeyecekleri yönünde değişmiş ve kariyer geliştirme olgusuna yeni bir bakış açısının getirilmesine yol açmıştır. Böylelikle yönetim alanında görev almaya başlayan kadınların oranlarında da belirgin artışlar saptanmıştır (Ataay, 1998, s. 238 – 239) .

Yapılan incelemeler sonucunda kadınların yönetim pozisyonlarını öncelikli olarak ele geçirdikleri birkaç faaliyet alanının kadın ürünleri imal eden ve genellikle kadınlarla bağlantılı hizmetler veren şirketler olduğu anlaşılmıştır (Alpern, 1993, s. 47) .

Dokuz Batı Avrupa ülkesindeki (Belçika, Fransa, Almanya, İtalya, Portekiz, İspanya, İsviçre, İngiltere ve Hollanda) 420 şirkette 1982 yılında yapılan Merkez Avrupa'da Yönetim araştırmasında şirketlerin yarısından azının (%49) şu ana kadar bir bayan yönetici istihdam ettiği saptanmıştır. Araştırmaya katılan ülkeler arasında İngiltere (%83), Fransa (%74), ve Portekiz (%67) en çok bayan yönetici istihdam eden ülkeler olurken en az istihdamın İtalya (%12)'da gerçekleştiği belirlenmiştir. Hollanda, Almanya ve İtalya'daki şirketlerin üst düzey yönetiminde hiç bayan yönetici kullanmamış olmaları da elde edilen sonuçlar arasındaydı. Fakat her şirketteki kadın yönetici oranının, en az bir kadın yöneticiye sahip şirketlerin oranından oldukça düşük olduğunun saptanması yukarıda belirtilen rakamların yanıltıcı bir görünüm oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece Merkez Avrupa Yönetim çalışmasına göre İngiliz yöneticilerin sadece %8'inin, Fransız yöneticilerin %9'unun ve Portekizli yöneticilerin %13'ünün bayan olduğu anlaşılmıştır. Cevap verenlerin çoğunun (%91) kişisel inancının bayan yöneticinin şirketlerini etkin bir biçimde yönetebileceği yönünde olmasına rağmen "hemen hemen hiç bir şirket kadınları yönetime dahil edebilmek için spesifik programlar hazırlamamış ya da hazırlama eğilimi göstermemiştir" . Güney Afrika ve Asya'da ise bu durum, kültürel olarak belirgin olmasına karşın dikkate değer olmaktan uzaktır (Adler - Izraeli, 1988, s. 7) .

Audrey Hunt kadınların ve erkeklerin yapamayacağı meslekleri belirlemeye yönelik olarak yaptığı bir araştırmasında kadınların yapamayacağı meslekler sıralamasında farklı sektörlerdeki yöneticilik pozisyonlarının belirgin bir yüzdeye sahip olduğunu saptamıştır. Bu incelemeye göre kadınların yapamayacağı mesleklerde genel yöneticilik %2,2, personel yönetimi %0,6, endüstriyel yönetim %5,2, hizmet yönetimi %2,8 oranında oy toplamışlardır (Hunt, 1975, s. 187 – 188) .

Bütün bu belirlemeler kadınların yönetici olma yolunda önlerinde herhangi bir engel olmadığı ileri sürülse de hâkim olan genel görüşün bu yönde olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Kadınların organizasyonlarda üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durdurabilen bu engellere cam tavan (glas ceiling) , bulundukları yönetim düzeyinde yer değiştirmelerinin önüne geçen engellere ise cam duvar (glass wall) adı verilmektedir (Guy - Newman, 2004, s. 291) . Sözü edilen şeffaf engellerin sırasıyla:

1. Cinsiyet ile ilgili bilinçli ve bilinçsiz stereotipler, önyargılar ve yorumlar

2. İşletmenin doğrudan kontrolünde olan içsel ve yapısal engeller

3. Kadınları göz ardı eden dışarıdan seçme ve istihdam uygulamaları

4. Kadınları izole eden ve yabancılaştıran şirket iklimi

5. İlerleme fırsatlarını doğrudan etkileyen kariyer yolu engelleri

6. Kadınların kurmay işler veya üst kademeler için kariyer yolunda olmayan yüksek oranda teknik ve profesyonellik gerektiren işlere yönlendirilmesi ve bu tür işlerde kadınların yoğunlukla toplanmış olması

7. Mentör eksikliği

8. Yönetici geliştirme fırsatları eksikliği

9. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi için özel veya farklı standartlar

10. Formal olmayan iletişim ağlarına çok az katılma

oldukları söylenebilir (Ataay, 1997, s. 244 – 252) .

Yukarıda sıralanmış olan tüm bu şeffaf engellerin oluşmasının başındaki toplumsal önyargılar

a. Kadınlar ailevi gereksinimleri iş göz önünde bulundurulduğunda daha üstün tutma eğiliminde olmaları, çocukların bakılmaya ihtiyacı olması nedeniyle işlerine harcayacakları zaman ve ilgiyi kaybedecek olmaları,

b. Kadınların ek gelir elde etmek için çalışmakta olmaları sebebiyle işte başarılı olma tutkusundan yoksun olmaları,

c. Negatif geri bildirimi profesyonel olarak değil kişisel olarak almaları ve eleştirildiklerinde odadan ağlayarak kaçıp gidebilmeleri,

d. Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonları için fazla duygusal ve saldırganlıktan uzak olmaları nedeniyle uygun olmamaları,

olarak belirlenmiştir (Owen – Todor, 1995, s. 12) .

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1997 yılının aralık ayında yayınladığı "Engellerin Yıkılması: Yönetimde Kadınlar" isimli raporda kadınların çalışma yaşamı içindeki konumlarını inceledi. Her ne kadar çıkan rakamlar kadınların orta ve üst kademelerde yükseldiğini gösterse de raporun tamamı ele alındığında gerçeklerin hiç de öyle olmadığı ortaya çıktı. ILO'nun raporunda özetle şunlar yazılmıştır (Kılıç, 1998, s. 23) :

"Küresel alanda orta ve üst düzeyde yönetime gelen kadın sayısı artıyor olmasına rağmen ancak %2 – 3 oranında temsil ediliyorlar. Kadınların kamu ve özel kuruluşların üst düzey yönetim kademelerine ulaşamamaları evrensel bir durumdur. Yönetim ve profesyonel kadrolar arasındaki cinsiyet ayrımcılığı azalmış olmasına rağmen kadınların üst düzey yönetici kadrolarına gelmeleri halen engelleniyor, gelseler dahi erkeklere oranla daha düşük ücret politikası uygulanıyor. Kuruluş ve şirketlerin önyargısı, tutum ve davranışları nedeniyle üst düzey yönetim kadrolarına ulaşabilen kadınların belirgin sayısı belirgin ölçüde azdır".

ILO'nun yayımladığı bu rapora ispat oluşturabilecek bir diğer araştırma ise Fortune dergisi tarafından yapılmıştır. Derginin ABD'nin 500 büyük şirketi arasında yaptığı bu araştırmaya göre bu şirketlerde üst düzey yönetim kademesine ulaşan kadın oranı %2,4'tür ve bu oranın ancak %1,9'u yüksek ücret alabilmektedir (Kılıç, 1998, s. 23) .

Kadınlara yönelik olarak var olan tüm engellerin kaldırılabilmesi için ender de olsa çaba gösteren şirketler bulunmaktadır. Örneğin Pitney Bowes adlı bir şirket

atamalarının %35'ini kadınlar, %15'ini de farklı ırklardan olanlara ayırmaktadır. Bazı şirketler ise bu uygulamayı başarıyla yerine getiren yöneticileri ikramiye vererek ödüllendirme yoluyla teşvik etmektedir (Alcan, Cumhuriyet, 1992).

Anlatılanlardan net olarak anlaşılabileceği üzere kadın işgücünün kamusal alandaki değeri her geçen gün artsa da, bu artış yönetim kademelerine gerektiği kadar yansıtılamamaktadır. Yönetimdeki erkek hegemonyasını kırmaya yönelik olarak kadınların verdiği mücadeleyi destekler nitelikte devletlerin ve uluslararası kuruluşların yaptığı çalışmalar bu yöndeki umutları arttırmaktadır.

D. Kamu Yönetimindeki Kadın Yöneticilerin Durumu:

Özellikle savaş dönemlerinde devlet dairelerinde çalışan erkek görevlilerin büyük oranda azalması devamlılığının sağlanması hayati önem taşıyan kamu kuruluşlarında kadınların belirgin oranda yer almalarına neden olmuştur. Bu durum kadının genel olarak çalışma yaşamında özellikle de savaş zamanlarında "yedek iş gücü" ya da " ikinci sınıf çalışan" olarak kabul edildiği sonucunu net bir biçimde ortaya koymuştur.

Türkiye örneğinden yola çıkılacak olunursa yapılan araştırmalar sonucu kadın görevlilerin kamu kurumları arasındaki dağılımları incelendiğinde çalışma oranlarının erkek çalışanlara yakın olduğu kurumların; Milli Eğitim Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı bünyesindeki kuruluşlar olduğu gözlemlenmiştir. Göze çarpan nokta ise bu bakanlıklar dâhilindeki kuruluşlarda toplumsal olarak kendilerine yüklenen "annelik" ve "öğretmenlik" rollerine uygun görevler üstleniyor olmalarıdır. Yapılan araştırmaların daha ileri basamakları ise kadınların bu kurum ve kuruluşlarda yönetimin alt seviyelerinde yoğunlaştıklarını göstermektedir. Bu araştırmalarla ortaya konulan rakamlara göre görev aldıkları yönetim derecesine bağlı olarak kadın yöneticilerin dağılım ağırlıkları aşağıdaki gibidir;

Tablo 6

Milli Eğitim Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı Görevlilerinin Cinsiyete Göre Dağılımları

	Üst düzey yönetici (Müsteşar, Müst. Yrd., Gnl. Md., Gnl. Md. Yrd., Da. Bşk., Da. Bşk. Yrd.)	**Orta düzey yönetici** (Şb. Md., Şb. Md. Yrd., Mdr., Krl. Bşk., Huk. Müş.)	**Alt düzey yönetici** (Şef)
Sağ. Bak.	18%	31,80%	36,70%
Milli Eğ. Bak.	18,20%	38,20%	49,60%

Kaynak: Acuner S. – Sallan S., "Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 3, Eylül 1993, s. 85-86

Yukarıda verilen rakamlara bağlı olarak kadınların yönetimde yeterli ölçüde yer alamadığı, yer alanların ise alt yönetim kademelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Sadece ülkemizde değil birçok gelişmiş Avrupa ülkesinde dahi kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerde karar verme ve yönetim mekanizmalarında kolay kolay yer alamadıkları belirlenmiştir. ABD ve Batı Avrupa ülkeleri de dahil olmak üzere üst düzey yönetimdeki kadınlar kamu sektöründe de özel sektörde de %5 – 6 oranının üzerine çıkamamaktadır (Koray, 1992, s.96). Cumhuriyet sonrası modernleşme sürecinde üst düzey eğitim olanağı bularak uzman mesleklerde yoğunlaşan seçkin sınıf kadınlarının sınıf farkının dahi cinsiyet engelini aşmak için yeterli desteği sağlayamadığı üzerlerinde yapılan gözlemler sonucunda ispatlanmıştır (Acuner – Sallan, 1993, s. 83) .

1994 yılında Birleşmiş Milletler yaptığı bir analiz sonucunda bugüne kadar dünya çapındaki, eyalet ya da hükümetlerin başına seçimle geçen sadece 23 kadın olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca 1994 yılında Cumhurbaşkanları ve Başbakanların oluşturduğu grubun 180 erkek, 9 bayan üyesi olduğu, dünya çapındaki parlamenterlerin sadece %9'unun bayan ve bu bayanların %5,6'sının kabine başkanı olduğu da ulaşılan diğer çarpıcı sonuçlardır (Norris, 1997, s. 149) .

Uzun yıllar İngiltere'yi yöneten "Demir Leydi" unvanlı Margareth Thatcher yazdığı kitabında yönetim görevi sırasında yaşadığı sıkıntıları "Kadın olmamı hiç affetmediler" cümlesiyle özetlemiştir (Coşkun, 1993, s. 45) . Bu noktada asıl meselenin ulusal yasama meclisi, yerel ya da merkezi hükümet gibi kamu yönetiminin üst düzeyindeki görevlerde kadın ve erkek çalışanların sayısının eşitlenmesi kaygısı olmadığı anlaşılmalıdır. Sorun öncelikle politikaların belirlenerek kararların alındığı tüm kurumlarda ve her düzeyde kadının yeterince temsil edilemeyişi sorunudur. Çözüm için ise öncelikle demokrasinin sadece seçim dönemlerinde oy kullanabilmek ve aday olabilmek için kadınların kâğıt üzerinde erkeklerle eşit seçilme haklarına sahip olması olmadığının anlaşılarak cinsiyete bakılmaksızın daha gerçekçi bir katılım oranının sağlanabilmesi yönünde çaba harcanmasıdır.

Gerçekçi kadın katılım oranının sağlanabilmesi amacıyla Ulusal Demokrasi Enstitüsü (National Democratic Institute) 9 – 10 Aralık 2003 tarihleri arasında Madeleine K. Albright başkanlığında Washington D.C.'de 27 ülkenin kadın parti liderlerinden oluşan bir çalışma grubu toplayarak "Kadınlarla Kazan: Siyasi Partileri Güçlendir" adında küresel bir forum düzenledi. Bu forumun temel amacı kadınlar için fırsatları arttıracak mekanizmaların siyasi partilerde en iyi nasıl kurulabileceğinin belirlenmesi idi. Forum sonucunda da katılım gösteren kadın liderler bu amaca yönelik olarak kadınlar için daha aktif liderlik rollerini özendiren siyasi parti yapılarını, aday olma ve eğitim programlarını, başarılı olmuş sosyal yardımlaşma çabalarını, mali kaynak yaratma ve iletişim fırsatlarını ve hükümet politikalarını etkileyecek yolları inceleyerek bir "Küresel Eylem Planı" oluşturdular (Albright, 2003, s. 1) .

Derinlemesine incelendiğinde demokrasi düzeyi en yüksek ülkelerin başında geldiği kabul edilen ABD'nin kadın kamu yöneticileri açısından genel durumu incelendiğinde bile varılan sonuçların pek olumlu olmadığı saptanmıştır. Yapılan saptamalara göre ABD'de; 1947 – 1957 yılları arasında kamu yönetiminde üst düzey mevkiye sahip 180 senatörün sadece 3'ü kadındı ve bunlardan yalnızca 1'i kayda değer bir süre görevde kaldı ayrıca milletvekili, vali ve diğer üst düzey yönetici sayısı da çok düşük oranda seyretmekteydi. 1952 yılında 2 kadın, devlet başkanlığına aday

gösterilmiş olmalarına rağmen; ABD'de henüz hiçbir kadın devlet başkanlığı yapmaya hak kazanamadı. Yine 1952 yılında 307 federal yargıçtan yalnızca 5 tanesi kadındı ve 1981 yılına kadar hiçbir kadın Anayasa Mahkemesi'ne atanma veya Yüksek Mahkeme'nin yargıçlığını yapma görevine uygun görülmedi. 1957'de sadece 1 kadın, bir başka ülkede ABD büyükelçiliği görevini üstlenebildi. Bugüne kadar yalnız 2 kadın siyasetçi devlet başkanının kabinesinde görev alabildi. Ayrıca 1917 – 1970 yılları arasında ise kadınların kongredeki temsil oranı %5'in üzerine çıkamadı, ancak 1980 sonrasında bu oran %10'a yaklaşabildi. Buna ek olarak 1983 yılında ulusal kongrede 23 kadına yer verildi ve temsilciler meclisindeki kadın temsilcilerin oranı %13 civarında kalarak hiçbir kadın valilik görevine getirilmedi. Son olarak ise kadın federal çalışanların üstlendiği ortalama sivil - servis düzeyi 4 iken erkekler için 7 dır. Aslında, en yüksek sivil – servis düzeyi 15 alınacak olursa, çalışanların yalnızca yüzde birini kadın görevlilerin oluşturduğu fark edilecektir (Bell ve diğerleri, 1961, s. 36; Koray, s. 84) .

Bütün bu zorluklara karşın kamu yönetimlerinde az da olsa kendilerine yer edinebilen kadınların başarı sağlayabilmek için erkek yöneticilerle benzer liderlik davranışları sergilemeye başladıkları tespit edilmiştir. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin araştırmalarında Salih Güney ve Uğur Zel cinsiyet rollerinin sonucu olarak yönetsel çevrelerinde daha insana yönelik davranışlar sergilemesi gereken 31 kadın kamu yöneticisinin 27'sinin işe yönelik davranışlar sergilediği sonucuna ulaşmıştır (Güney – Zel, 1997, s. 450) . "20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı"nda yayımladığı bildirisinde Özen bu sonuca dair yaptığı tespitte kamu yöneticilerinin üzerindeki yazılı kurallar (yasalar, yönetmelikler) ve örgüt yapısı gibi kolektif nesnelere ilişkin davranış biçimlerinin yöneticiden beklenen role uygun olarak belirlenen normların bağlayıcılık taşımasıyla da bağdaştırmıştır (Özen, 1998, s. 233) . Ortaya atılan bu fikre karşı çıkan Ayşe Güneş Ayata ise sadece bir kısım politikacı kadının böyle bir nitelik değiştirme yoluna başvurduğunu, büyük çoğunluğunun ise toplumda kadın rolü olarak tanımlanan bazı rollerin uyarlanmasını tercih ettiklerini savunmuştur. Yine de Ayata'ya göre bütün bu rollerin siyasette egemen olan erkekler tarafından belirlenerek kontrol edildiği inkâr edilemez (Tekeli, 1993, s. 310) .

II. Kadın Liderlik Özellikleri

Liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak yapılan birçok araştırma sonucunda kadınların erkeklerden farklı olarak daha yoğun bir şekilde sahip olduğu bir takım kişilik özelliklerinin liderlik davranışları için de temel oluşturduğu saptanmıştır. Bu başlık altında liderlik davranışları üzerinde etkisi belirlenen özellikler sırasıyla ele alınacaktır.

A. Kadın Liderler ve Sevecenlik:

Lider bir başkasından kendisini izlemesini istediğinde, o insanın yaşamının bir yönü üzerinde sorumlu olmayı da üstü kapalı olarak kabul etmiş demektir. Bu nedenle de lider ve izleyicileri arasında özel bir ilişki kurulur. Sözü edilen derin ilişkide lider kendisini izleyicilerden daha üstün konumda görmemeli, insanları kendi istek ve planlarını gerçekleştirmek amacıyla savaş alanına sürebilecekleri piyonlar olarak kullanmamalıdır. Lider ve izleyiciler birbirleri için çok önemlidir. Karşılıklı duyarlılık, birlikte üretme, birbirini koruma ve birbirini sömürmemeye dayalı davranışların benimsenmesi tüm lider ve izleyici ilişkilerini daha da kuvvetlenmesine neden olacaktır. Olumlu ve uzun süreli farklar yaratacak zamana dayanıklı böyle bir lider – izleyici ilişkisinin sağlanabilmesindeki en önemli liderlik özelliği ise sevecenliktir (Briner – Pritchard, 1998, s. 16) .

Var oluştan bu yana kadınlar tabii yapıları, toplum tarafından kendilerine atfedilen görevler ve yetiştiriliş tarzları dolayısıyla yapıcı ve ılımlı rollerin vazgeçilmez kahramanları olmuşlardır. İnsan ilişkilerindeki sevecen ve anlayışlı yaklaşımlarının bir getirisi olarak özdeşleştirildikleri bu rollerde kadınlar duygusal yapılarını dezavantaj olmaktan çıkarmayı başarmışlardır.

Sevecen ve hassas yaklaşımları günümüzde kadınların güçsüzlüklerinin ispatı olmaktan çıkarak, acımasız bir rekabetin, insani kaygılardan bağımsız bir verimlilik

anlayışının yerine, küresel, toplumsal ve insancıl duyarlılıklara önem veren bir dünya yaratılmasında kadınların sahip olduğu büyük potansiyelin ispatı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle de dünya; küresel ve yerel barışın sağlanması, yoksulluğun ortadan kaldırılması, çalışma yaşamı ile insancıl ihtiyaçların birleştirilmesi, kamu yaşamı ile özel yaşamın bütünleştirilmesi gibi sorunların çözümü için konularda kadının liderliğine ihtiyaç duyar hale gelmiştir (Koray, 1997, s. 172) .

Rosemary Burr sevecenlik ve hassasiyet vasıflarına ilişkin olarak "Zengin İş Kadınları" kitabında erkekler ve kadınlar arasındaki önemli ayrımları ortaya koymuştur. Burr bayan patronların davranışlarından ortaya çıkardığı bu farklılıkları anlatabilmek için kitabında şu cümlelere yer vermiştir (Lunneborg, 1990, s. 167) :

> *" Kadınlar çalışanlarıyla aralarında herhangi bir kariyer bulunsun istemiyorlar, bu yüzden bariyer koymuyorlar. Eğer ki çalışanları tarafından böyle bir bariyer konulursa çözümsel olarak ortadan kaldırmaya çalışıyorlar. Kadınlar erişilebilir olmak istiyorlar. Sorunların nasıl aşılacağını çalışanlarına anlatarak anlamalarını ve bu şekilde davranmalarını sağlamak yerine sorunlara çalışma ortamında onlarla birlikte çözüm üretmeyi tercih ediyorlar."*

Eserde ayrımı daha belirgin olarak ortaya koymak amacıyla örnek olayla desteklenmiş bir diğer açıklama ise şöyle şekillenmektedir:

> *"Biz onlara karşıt değiliz" felsefesinin bir parçası olarak çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı aşırı hassaslar. Zengin bir işkadını bir çalışanının son zamanlarda işinde mutlu olmadığını hissetmiştir. Çalışanlarını yanına alır ve üzüntüsünün sebebinin vardiya saatleri izin vermediği için çocuğunu okuldan sonra görememesi olduğunu fark eder. Bu yüzden patron bayan işçisinin okuldan çıkan çocuğunu gördükten sonra işe gelebilmesi için kendisine bir araç tahsis eder. Bayan patronun eşi kendisinin asla böyle bir şey yaşamadığını, yaşasa dahi bu çözüm yolunu reddedeceğini söylemiştir."*

Yukarıda yapılan açıklamalar ve verilen örnekten de anlaşılabileceği üzere sevecenlik ve hassasiyet kadınların liderlik ettikleri örgüt ortamlarında daha net olarak

hissedilebilmektedir. Kadın liderler ile çalışanları arasında özel bir ilişki söz konusudur ve kendilerini onlara karşı sorumlu hissederler.

Cinsiyet farkı gözetmeksizin son yıllarda yapılan çoğu araştırma yöneticiliğin sadece mekanik bir görevler dizisi olmadığını, aynı zamanda insani bir etkileşimler kümesi olduğunu, içgüdüleriyle anlayabilen insanların büyük yönetici olabilecekleri bulgusuyla sonuçlanmıştır (Tüzel, 1999, s. 151) .

Peace "The Hard Work of Being A Soft Manager" isimli makalesinde açıklık ve sevecenlik gibi yumuşak niteliklerinde başarı için karizma, saldırganlık ve daima doğru olmak gibi sert nitelikler kadar kritik önem taşıdığını belirterek benimsediği yumuşak yönetim için şunları söylemiştir (Peace, 2001, s. 104) :

> *"Yumuşak yönetimdeki pozisyon şu noktaya gelmiştir: Tüm yönetim stillerinin taraftarları büyük oranda diğer insanları etkili yönetebilmek için bir insanın kolay elde edilmeyen bir dizi niteliğe ihtiyaç duyduğuna inanıyorlar. Bu niteliklerin içeriği zekâ, enerji, güven ve sorumluluktur. Çoğu meslektaşım benden farklı olarak samimiyet, sevecenlik ve istekli olmayı listenin altındaki popüler olmayan kararların acı verici neticelerine götürecek nitelikler olduğuna inanıyor. Oysaki hissi ateş hattının gidiş gelişlerine ve entelektüel çatışmaya karşı savunmasız olmak bizi daha insan daha inandırıcı ve değişime daha açık hale getiriyor."*

Bu konuya dair bir açıklama da "Konaklama Sektöründe Kadın Yöneticilerin Yönetsel Davranışları ile Etkinlik Algılamaları İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinde Akoğlan tarafında yapılmıştır. Akoğlan, liderlikte mükemmelliğin yakalanabilmesi için gereken vasıfları anlayışlı olabilmek, sevecen yaklaşabilmek, tekrarlanmayan hataların öğretici gücüne inanarak özde insanların sevgi ve saygı beklediğini unutmadan liderlik yapmak olarak sıralamıştır. (Akoğlan, 1996, s. 67) . Tüm bu açıklamalar göstermektedir ki sevecenlik ve hassasiyet liderlik vasıfları açısından kadınları erkeklere karşı daha avantajlı kılan nitelikler halini almıştır.

B. Kadın Liderler ve Duygusallık:

Güç temelli liderlik tanımları günümüzde yerini anlayışlılık, duygusallık, empati kurabilme gibi daha fazla izleyici tatminine yönelik sıfatlardan oluşan tanımlara bırakmıştır. Bu değişim korkusuz ve yenilmez lider imajının ortadan kalkarak daha insani vasıflara sahip ve daha gerçekçi yeni bir lider imajının oluşmasına neden olmuştur. Yönetim biliminin ileri gelenleri göstermiştir ki liderlik ahlaki bir kavram değildir. Liderler de çoğumuz gibi; güvenilir veya düzenbaz, korkak veya cesur, açgözlü veya cömert olabilirler. Bütün iyi liderlerin iyi insanlar olduğunu farz etmek insani şartlara dair gerçekleri görmemezlikten gelmektir, bu da daha etkili bir lider olmamızı sağlayabilecek bakış açımızın sınırlanması anlamına gelir (Kellerman, 2004, s. 45) . Sınırlanan bakış açımıza hâkim olan "lider serttir" görünüşü de uzun yıllar boyunca "duygusallık" kavramının liderlik için uygun görülmeyen vasıflar arasında kalmasına neden olmuştur. Bugün ise yapılan birçok araştırma sonucunda elde edilen verilerle bu tez çürütülerek "duygusallık" liderlik için aranan bir nitelik halini almıştır.

Uzun yıllar kadınların güçsüzlüklerinin ve savunmasızlıklarının bir göstergesi olarak kabul edilen duygusallık bugün dünya çapında yapılmış birçok araştırmada erkekler tarafından da üstlenilen olumlu bir sıfat halini almıştır. Bu sonucu destekleyen araştırmalardan biride Platin Dergisi için yapılan "işte kadın olmak" araştırmasıdır. Araştırma sorulan "iş hayatında kadın olmak hangi konularda avantajlı olabilir?" sorusuna erkek ve kadın tüm katılımcılardan "duygusal zekâ" cevabı alınmasıyla sonuçlanmıştır (http://www.insankaynaklari.com/cn/ ContentPrint.asp?BodyID=1283) .

Uluslararası Kadın Forumu (IWF)'nin yaptığı kadın ve erkek liderlere genel bakışı sergileyen bir diğer araştırma da ortaya çıkan sonuçlara göre ise erkek ve kadın tüm katılımcılar kendilerini "dişil" (telaşlı, nazik, duygulu, uysal, duyarlı, anlayışlı, merhametli, hassas, bağlı), "erkeksi" (baskın, saldırgan, sert, iddialı, otokratik, çözümsel, rekabetçi, bağımsız) ve "cinsiyet ayrımı olmayan" (adapte olabilen, düşünceli, samimi, işinde dikkatli, geleneksel, güvenilir, tatmin edilebilir, sistematik, etkili) davranışların eşit ölçüde karışımı olarak tarif etmiştir (Rosener, 1990, s. 121) .

Duygusallık için yapılabilecek en net tanımlardan biri olay cereyan ettiği anda korkmak, çekinmek, ürkmek veya çok sevinmektir. İş hayatında edilen tecrübelere bakıldığında da bayanların bu konudaki reaksiyonlarının daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Bunun en büyük nedeni ise aile içi eğitimde erkeklerin iş hayatının gerçek sahipleri olarak yetiştiriliyor olmalarıdır. Dolayısıyla iş hayatının gerçeklerine dair önceden hazırlıklıdırlar. Oysa kadınlarda durum bunun tam tersidir, ev hanımı, annelik gibi dürtüsel görevlere uygun olarak yetiştirilirler, sonuç olarak da iş hayatı gibi farklı bir role soyunduklarında heyecan, çekingenlik, panik gibi duyguları daha şiddetli yaşamaktadırlar (Kavurmacıoğlu, 1993, s. 63) .

Duygusallık konusunda kadın yöneticiler kendilerine dair yaptıkları değerlendirmelerde duygusallığın elde edilen olumlu sonuçlar karşısında etkin bir motivasyon sağladığını bu yönden erkeklere oranla daha avantajlı olduklarını öne sürmüşlerdir. Onlara göre duygusallık bir dezavantaj değil yararlanılacak bir özelliktir. Bu özellikten faydalanılarak astlarla ilişkiler sağlamlaştırılabilir. Mantıksal kararlar da zaman zaman bu özellikle desteklenerek güçlendirilebilir. Dolayısıyla "kadın duygusaldır o nedenle karar veremez" ya da "mantıklı olamaz" görüşlerini kabul etmezler (Katrinli, 1993, s. 57) .

Yukarıda sıralanan tüm sistematik bilgilerden anlaşılacağı üzere günümüzde duygusallık liderlik için vazgeçilmez bir nitelik halini almıştır. Önemli olan duygusal olunması değil, duyguların kontrol altında tutularak gerektiği gibi kullanılabilmesidir, ancak bu şekilde güvenin hâkim olduğu adil yapı korunabilecektir.

Sonuç olarak; kadın liderlerin duygusal açıdan bakıldığında, ürkekliğin hakim ortamlarda güven, bocalama olan oratamlarda kesinlik, tereddüt olan ortamlarda hareket, zayıflık olan ortamlarda güç, beceriksizlik olan ortamlarda uzmanlık, korkaklık olan ortamlarda inanç ve geleceğin daha iyi olacağına dair bir umut olduğunu gösterdikleri için çalışanları arkalarından götürdükleri söylenilebilir. Liderlik sadece zekâya veya düşünceye dayalı değildir, liderler aynı zamanda duygusaldırlar (Bardwick, 1997, s. 9) .

C. Kadın Liderler ve Dinleme Yeteneği:

Lidere ihtiyaç duyulan bir örgütün var olması, örgüt üyelerini bir arada tutan bir iletişim ağının var olduğu anlamına gelmektedir. İletişim örgüt içi tüm fonksiyonların temel ihtiyacıdır. Örneğin iletişim olmadan kontrol ya da bilgi edinmenin varlığından da söz etmek güçleşecektir. Dolayısıyla bir örgütün başarısı büyük ölçüde iletişim ağının gelişmişliğiyle bağlantılıdır. Çift taraflı işleyen bir mekanizma olan iletişimde; bir tarafın aktif diğer tarafın pasif olmadığı, geri beslemenin bulunmadığı bir modelin hiç kimseye faydası dokunmaz (Sarıalan, 1999, s. 52) .

İyi iletişimin temelinde yatan en önemli faktör ise dinlemedir. Dinledikçe daha çok şey duyulur ve daha fazla bilgi edinilir. Edinilen bu bilgiler ışığında izlenecek örgüt politikaları hakkında net ve başarılı kararlar verilebilmesi olasılığı artar. Bunun nedeni de örgüt içindeki tüm sorunların çözümünün aslında örgüt üyelerinin kolektif zekâlarında gizli olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında dinlemenin önemi daha net olarak görülebilmektedir.

Yönetim bilimcilerin elde ettikleri bulgular liderlerin izleyicilerinin ihtiyaçlarını gösteren kişiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ihtiyaçları belirleyebilmek ise onların ne kadar iyi bir dinleyici olduklarıyla orantılıdır. Konunun başında da vurgulandığı gibi dinlemek tek taraflı bir süreç değildir dolayısıyla asıl önemli olan dinlenilenleri algılayabilmek ve bunlara karşı duyarlılık gösterebilmektir. Aksi takdirde söz konusu lider izleyicilerinin duygu ve ihtiyaçlarına hitap etmediği gerekçesiyle için kariyer yolunda izleyicileri tarafından örülmüş çelik bir duvarla karşılaşacaktır.

Kadın ve erkek liderlerin iş yönelimleri incelendiğinde görülmektedir ki kadın liderler benimsedikleri demokratik, paylaşımcı ve teşvik edici yöntemlerle dinleme temelli bir yönetim tarzı oluşturmuşlardır. Buna karşılık günümüzde erkek liderler halen otokratik ve iş merkezli yöntemleriyle dinlemeyi çoğunlukla göz ardı etmektedirler.

Kadınların dinlemeye olan yönelimlerinin temelinde ise dinleme becerisi gerektiren özenli bakıcılar olarak toplumsallaşmış olmaları yatmaktadır. Yüzyıllardır evlerinde kadınlar, eş ve çocuklarının ilk başvurduğu dinleyiciler olmuşlardır. Bu nedenle de kadın liderlerin önemli bir avantajı karakterlerinde barındırdıklarından sözedilebilir. Bu noktada asıl önemli olan bu özelliklerini iş yaşamında da kullanabilmeleridir. İyi dinleyiciliklerini iş yaşamında da kullanabilmeleri halinde kadın liderlerin sayısız iletişim engelini aşabilme yetenekleri yüksek oranda artacaktır. Bunun için de amaç olgunlaşmamış hüküm ya da yorumlarla bozmadan iletişimi tüm boyutlarıyla algılayabilme yeteneğini güçlendirmek olmalıdır (Palmer - Hyman, 1993, s. 57) .

"Cinsiyet Tiplemelerinin Ötesi" adlı kitabında Kanter insan ilişkileri konulu eğitim ve çalışmalarda toplumda kadınsı özellikler olarak nitelendirilen davranışların öğretildiğini belirtmektedir. Bu davranışlardan birinin de "eleştirileri dinleme ve eleştiriler doğrultusunda davranışlarını değiştirme" olduğunu söyleyen Kanter'e göre kadınlar bu konuda ders almaları gerekmeyecek kadar başarılıdır (Heller, 1997, s. 102) .

D. Kadın Liderler ve Fedakârlık:

Günümüzde kadınlar annelik ve ev hanımlığı gibi sahip oldukları geleneksel rollerine iş hayatlarındaki rol ve görevlerini de eklemektedirler. Bu durum onların erkeklere oranla iki kat daha fazla çabalamalarına neden olmaktadır. Bir yandan "yuvayı dişi kuş yapar" düşünüş tarzının kendilerine yüklediği geleneksel aile yaşantısını sürdürebilme, diğer yandan erkek egemenliği altındaki çalışma yaşantısında varlığını koruyabilme yükü altında ezilmekte olan kadınlar asli görevleri sayılan annelik ve ev kadınlığı sorumluluklarını yerine getirebilmek için bir takım fedakârlıklarda bulunmaktadır.

Kariyer ilerlemelerindeki zıt etkilerin ve çocuklu kadınların kariyerleri konusunda ciddi olmadıkları görüşünü çürütebilmek için bazı kadınlar "süper kadın" ya da "süper anne" stratejisini tercih etmektedir. Bu stratejiyi benimseyen kadınlar

kariyerleriyle ilgili geniş çabalarının yanı sıra evde de aşırı derecede aktif hale gelirler, çocuklarıyla daha fazla vakit geçirebilmek için sıra dışı bir efor sarf ederler. Süper anneler kendilerini başarmaya hazır, organize, yeterli dinlenmeye ve kendine vakit ayırmaya ihtiyacı olmayan kadınlar olarak hissettikleri bir düşünce tarzı geliştirmişlerdir (Parasuraman - Greenhaus, 1993, s. 197) .

"Süper kadın sendromu" adı verilen bu olumsuz özelliği yenebilmek için kadınların daha planlı yaşamayı, önceliklerini belirlemeyi, işlerinin bir kısmını devretmeyi ve destek sistemlerinden yararlanmayı öğrenmeleri gerekmektedir (Palmer - Hyman, 1993, s. 168) . Böylelikle en çok fedakârlık gösterdikleri konu olan kendilerine ayırdıkları zamanın kısmen de olsa geri alınması söz konusu olabilir. İnsankaynaklari.com tarafından düzenlenen 3. Kadın Yöneticiler Zirvesi'nde yapılan konuşmalarda uzayan çalışma saatlerinin doyumu azalttığına dair bir sonuca varılmıştır. Bu sebeple "süper kadın" olma çabalarını bir kenara bırakarak kadınların kendilerine ayırdığı zamanlardan fedakârlık etmek yerine, onları yaşamlarında denge unsuru olarak kullanacakları "pembe zamanlar" olarak değerlendirmeleri gerektiği sonucu ortaya konulmuştur (www.insankaynaklari.com/ cn/contentPrint.asp?BodyID=4287) .

Türkiye'nin de içlerinde olduğu 19 Avrupa ülkesinde BBDO Europa isimli uluslararası pazarlama ve iletişim grubunca yapılan "Değişen Kadın Değerleri" konulu niteliksel araştırmanın sonuçlarına göre günümüz Avrupa kadını "süper kadın" sendromunu terk etmeyi başarmıştır. Bu araştırmaya göre artık kadınlar kusursuz olmaktan ziyade yaşamlarındaki dengeyi koruyabilmek için çabalamaktadırlar. Sonuç olarak da iş yaşamlarında kariyeri ve yükselmeyi değil sağlam başarılar ve yükselmeyi hedeflemektedirler (Sicimoğlu, 1993, s. 116) .

"Değişen Kadın Değerleri" konulu araştırmanın Türkiye ayağından elde edilen sonuçlarda ise Türk kadınının da Avrupalı kadının ulaştığı denge çözümüne ulaşma yolunda olduğu sonucuna varılmıştır. Hedeflenen yaşamı dengeleyen kadın profiline henüz ulaşılamamış olunmasının en büyük nedeni olarak da hala ev işleri ve çocuk bakımının çoğunu kadınların üstlenmiş olması, toplum yapısının çalışan kadına olan

kapalılığı, erkeklerin ayrımcı ve dayatmacı düşünce yapısı ile destek hizmet birimlerinin azlığı gerekçeleri ortaya konulmuştur (Sicimoğlu, 1993, s. 120) .

Çoğu yardım kuruluşu ve sosyal kuruluşa bugün hala bakıldığında çalışanlarının hemen hemen hepsinin kadın olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği üzere fedakârlık kadınlar için bir nitelik olmaktan çıkıp hemen hemen her sektörde görev halini almıştır.

Kadın liderler de bugüne kadar elde ettikleri tecrübeler sayesinde sahip oldukları bilgi ve yetkileri paylaşmak, gereksiz hırslarından kurtulmak ve yardımlaşma seviyelerinde dengeyi tutturmak yoluyla fedakârlıklarının yaşantılarını olumsuz yönde etkilemeyecek düzeye indirgeyebilmişlerdir. Böylece kadın liderler yaşamlarının kontrolünü kendi ellerine almayı başarmışlardır. Sonuç olarak çalışma saatlerinin azalmış olmasının beraberinde getirdiği üzerlerindeki stresin azalması, özgüvenlerinin artması ve dinlenmiş olmanın yarattığı pozitif bakış açısı kadınların çalışmalarındaki kalitelerinin artmasını sağlamış, bu artış sayısal verilerle de kanıtlanmıştır.

E. Kadın Liderler ve Sezgisel Yetenek:

Kant'ın yaptığı tanımla sezgi "bilgi sürecinin hem başlangıç hem de varış noktası"dır. Bergson ise sezgiyi "gerçeği kavrama ve içgüdüsel bilgi" olarak tanımlamıştır (Sarıalan, 1999, s. 55) . Genel bir tanım yapılması gerekirse sezgi için deneysel ve mantıki yöntemlerle elde edilemeyecek olan bilgilere hisler yardımıyla ulaşılması da denilebilir. Bu yüzden sezgi özellikle mantıksal analiz kanıtları sınırlı olduğunda, mantıktan daha etkilidir. Stratejik kararların alımında ve değer yargılarının söz konusu olduğu noktalarda hem sezgiye hem de mantığa dayanan kararlar yalnızca mantığa dayanan kararlara oranla daha başarılı olabilmektedir (Palmer - Hyman, 1993, s. 113) .

Anlatıldığı üzere başarılı karar verebilmenin anahtarı kararların mantıki yaklaşımlar dışlanmadan sezgiye dayandırılmasıdır. Aksi takdirde insanlar ile diğer

canlılar arasındaki fark ortadan kalkar. Bu sebeple etkin bir liderin başarısının altında bilimsel bilginin, sezgi, algı ve duyarlılıkla birleşmiş şekli yatar (Altınay, 1997, s. 17) .

Beş faktör modeliyle aynı kişisel boyutları ölçen Myers - Briggs Tipi Ayırıcı (Myers Briggs Type Indicator - MBTI)'larla yapılan çalışmalar kadın yöneticilerin sezgisel ve duygusal boyutta erkeklerden daha üstün olduğunu kanıtlamıştır. 1993 yılında Furnham ve Springfield'ın yine MBTI'ın farklılaştırmış bir versiyonuyla yaptıkları bir diğer ölçümde de kadınların sezgisel ve duygusal düzeyinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Davidson - Burke, 2000, s. 125) . Bütün bu araştırmalar sonrasında genel olarak kabul gören kadınların daha güçlü sezgilere sahip olduğu görüşü elde edilen rakamlarla da somut olarak kanıtlanmıştır.

Heller kitabında kadının güçlü sezgileri altında yatan sosyal etkenleri şu cümlelerle ifade etmiştir (Heller, 1997, s. 93) :

> *"Ani kararlar vermeleri gereken kişilerin sezgilerini güçlendirmeleri ve öngörüşlü olmaları gerekmektedir. Kadınlar bu konuda çok avantajlıdırlar. Çünkü annelik, hemşirelik, bakıcılık gibi konularda kadınlar toplum tarafından eğitilmektedirler ve gerek annelik gerekse bakıcılık sık sık ani kararlar vermek zorunda kalınılan görevler olduklarından kadınların sezgilerinin güçlenmesinde büyük rol oynamaktadır"*

Kadınların sezgisel yönleri özellikle iş toplantıları esnasında büyük önem taşımaktadır. Bu özelliklerinin yardımıyla kadınlar iş toplantıları sonrasında duygularına dönerek toplantıda konuşulanlardan çok daha fazlasını anlayabilmektedirler (Lunneborg, 1990, s. 164) . Sahip olunan sezgisel gücün organizasyon yeteneği ile birlikte kullanılması halinde kadınlar süratli karar alma ve inisiyatif kullanma konularında erkeklere oranla daha avantajlı duruma geçebilmektedirler (Atığ, 1993, s. 28) .

F. Kadın Liderler ve Analık Duygusu:

Hiç şüphesiz ki "kadın" kelimesi kullanıldığında akıllara gelen ilk özellik "annelik" tir. Çocuğu olsun, olmasın her kadın içinde potansiyel bir anneyi ve bu kutsal göreve ait duyguları barındırmaktadır. Erkek ve kadın arasındaki cinsiyet farkını ortaya koyan özellik olan annelik sevgi, şefkat, sabır, hoşgörü, duyarlılık ve fedakârlık sıfatları üzerine kurulu bir vasıftır. Bu sebeple de sözü edilen bu duyguları kadınların erkeklere oranla daha yoğun yaşadığı inkâr edilemez bir gerçektir.

İlk öğretmenimiz, ilk arkadaşımız, ilk sırdaşımız ve ilk danışmanımız olan anneler çocuklarının yaşı kaç olursa olsun bu sorumluluklarının üstesinden başarıyla gelmektedirler. Yüklendikleri "annelik" rolünün kadınlar üzerinde yarattığı mantıki kalıpları geri planda bırakan duygusal yoğunluk bugüne kadar hep onların zayıflıkları olarak nitelendirilmekteydi. Bugün ise değişen liderlik kalıpları ve duygusal zekânın kazandığı önem, bu nitelendirmeyi açıkça çürüterek annelik vasıflarının günümüz liderlerinin sahip olması gereken vasıflar arasında yer almasına yol açmıştır.

Annelik çocuk yetiştirmenin her aşamasında liderlik vasfı gerektiren bir roldür. Çocuk tarafından kendisi gibi ailenin bir bireyi olarak algıladığı annesinin asıl görevi onun davranışlarını toplumsal normlara uygun olarak yönlendirebilmektir. Dolayısıyla anne bu görevinde başarıya ulaşabilmek için otorite kullanmak yerine ikna etme veya örnek olma yöntemlerini kullanmalıdır. Çocukların davranışlarının kökenin de ebeveynlerinin davranışlarını taklit etme vardır. Bu nedenle de örnek davranışlar sergileyemeyen bir aile çocuğunun doğru davranışları uygulamasını da otorite yoluyla sağlayamayacaktır. Çocuğun gelişiminde kapladığı yer açısından baba ve anne arasındaki tartışılmayacak kadar büyük olan fark da bu yükün önemli kısmını annelerin omuzlarına bırakmaktadır. Anneler çocuklarına hata yapmamak yerine hatalı olduklarını anladıkları davranışı tekrar etmemeyi öğretebilmektedirler. Tabii ki bu süreç çocuğu yanlış davranışa yönlendiren etkenleri ondan dinlemeyi, sabrı ve her şeyden önce bunları yapabilmek için sevgiyi gerektiren bir süreçtir. Kendi duygu ve düşüncelerine duyulan saygıyı hisseden çocuk olumlu davranışlara yönelmeyi uygun görecektir. Bütün bunların başarılması esnasında önemli olan çocuğun amaçları doğrultusunda

davranmasına izin vererek doğru davranışlara yönelmesini sağlayabilmektir. Böylelikle çocuğun kişiliğinin doğru gelişimini sağlayacak hareketlerin yerleştirilmesi, onun kişiliğini zedeleyecek çekingen, ürkek ya da isyankâr olmasını sağlayacak hareketlerin engellenmesi söz konusu olacaktır.

"Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Sempozyumu"nda Atığ annelik özelliğinin kadına ve kadın lidere kattığı avantajlı özellikleri sıralarken ilk olarak anne olduğu için ailesinin bütün problemlerine yönelen kadının, aileye girecek kazancı tüm aile adına düşünüp, organize edebilme yeteneğine sahip olduğuna, bu sebeple de ekip çalışması yapabilme kabiliyetlerinin yüksek olduğuna değinmektedir. Atığ'a göre kadınların ikinci önemli avantajları ise üstlendikleri annelik rolü nedeniyle ailedeki herkesle yakın ilişkiler kurabiliyor olmalarının getirdiği iletişim yeteneğinidir. Kadınlar bir kurumun başına getirildiklerinde de bu iletişim yeteneklerini örgütün her detayını ve her ekibini çok güzel organize ederek tek bir hedef doğrultusunda yönlendirebilecek şekilde kullanabilme kabiliyetini de annelik vasfına borçludurlar. Ayrıca toplumsal alanda da aile içinde de küçüklüğünden itibaren yetkilerini paylaşmasını ve çalışanı ödüllendirmesini bilen biri olarak yetişmesi itibariyle de kadınların günümüz liderlik modellerine daha yakın bir davranış tarzı sergilemeleri liderlik alanında kadınların elde ettikleri bir diğer önemli avantaj olarak listede yerini almaktadır. Son olarak ise Atığ organizasyon yeteneği, sezileri, ekip çalışmasını yönlendirebilmesi ve şefkatiyle sorunlara çözüm arıyor ve sorunların çözümünde sosyal boyutları da göz önünde bulunduruyor olması sebebiyle kadınların liderlik vasıflarının bir kısmına doğuştan sahip olduklarını ileri sürmektedir (Atığ, 1993, s. 28) .

İşadamı ve yöneticilerin katıldığı bir ankette Panorama dergisi tarafından 1992 yılının en başarılı profesyonel kadın yöneticisi olarak Günseli Tarhan belirlenmiştir. 21 Haziran 1992'de kendisiyle yapılan bir söyleşide Tarhan kadın ve erkek yöneticilerin tarzları arasındaki farkı şu cümlelerle özetlemiştir (Sönmez, 1992, s. 16) :

> *" Kadın yöneticilerin en büyük farkı annelikten geliyor. Bundan gelen bir şefkat, olaylara yumuşak yaklaşma gibi bir yanları var. Çıtkırıldımlık veya zayıflık değil bu. Şiddet, kesip atmak veya bir konuya ak – kara diye bakmak*

yerine daha insancıl bir yaklaşımları var kadınların. Kadın yöneticinin bulunduğu ortamlarda, erkeklerin birbiriyle iletişimi de daha yumuşak oluyor. Erkeklerin öğreneceği şeyler var bence hanımlardan. Çünkü erkek ortamı daha katı, daha kuru, daha sevgisiz"

Tüm anlatılanlardan anlaşılabileceği üzere kadınların liderlik vasıfları da en büyük toplumsal rolleriyle şekillenmiştir. Bunun bir sonucu olarak kadın toplumda öncelikle "iyi bir eş ve iyi bir anne" rolleriyle görevlendirilmektedir. Annelik ve eşlik rolleri haricinde kalan zamanın çalışma yaşamında başarılı olmaları için yeterli olmayacağı fikriyle yetişen kadınlar iş hayatına atılma konusunda çekingen kalmaktadırlar. Bugünün sosyo - ekonomik hayatında kadınlara da ihtiyaç duyuluyor olması bu durumun değişmesi gerektiğinin en net kanıtıdır. Kadın artık bir hizmet elemanı olarak değil, bir birey ve ekonomik güç olarak algılanmaya başlanmalıdır (Sarıalan, 1999, s. 59) .

Anneliğin kadın liderlere kazandırdığı bir diğer önemli vasıf ise güç kullanımının etkinliğini arttırabilmesidir. Psikologlarca yapılan bir araştırmanın sonucuna göre çocuğu olmayan kadınlar kariyer yolunda karşılarına çıkan ilk engelde yöneltilen sorunlara karşı güç kullanmakta zorlanmaktadırlar (Yeni Yüzyıl, 25 Eylül 1995) . Bu da anne olmanın aynı zamanda etkin güç kullanımına katkısı olan bir özellik olarak nitelendirilmesine de neden olmaktadır.

III. Kadın Liderlerden Öğrenilmesi Gerekenler:

Her liderin sahip olduğu temel fonksiyonlardan biri olan güç kullanımı, karar alabilme, iş ortamında dengeyi sağlayabilme, iletişim kurabilme, örgüt içi çatışmaları yönetebilme yeteneklerinin hakim kılındığı modern liderlik yaklaşımlarının ortaya konulması ile birlikte eski önemini yitirmiş ve dengelere güç unsurundan erkeklere oranla daha yoksun olduğu kabul edilen kadın liderler lehine yön değiştirmiştir. Kadın liderler, yukarıda adı geçen fonksiyonların kullanımını kendilerine has özelliklere bağlı olarak konunun devamında anlatılan nitelikler üzerinden şekillendirmişlerdir.

A. Erk:

Güç kavramı genel olarak bir kimsenin çevresindeki diğer insanların davranışlarını yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla hemen hemen her meslekte ihtiyaç duyulan bu kavram yöneticilik ve liderlik görevleri için temel bir fonksiyon niteliği taşımaktadır.

Yapılan araştırmaların çoğunda kadın ve erkeklerin "güç" terimine dair yaptığı tanımlarda ön plana çıkan unsurların farklılığı dikkat çekmektedir. Örneğin "Para, Cinsiyet ve Güç" isimli kitabında Noney Hartsock erkeklerin gücü kontrol etmeye yönelik bir hâkimiyet ve yetenek olarak gördüklerini; oysa bayanların gücü daha özgürlükçü bir anlayışın kaynağı olarak gördüklerini, bunu da bağlantı ve ilişki deneyimleriyle dolaylı olarak desteklediklerini belirtmektedir. Jeane Kirkpatrick ise "Politik Kadınlar" isimli çalışmasında kadın politikacıların inançlarını gerçekleştirmek yolundaki istekliliklerinin erkek meslektaşlarıyla aynı olduğunu fakat gücü kişisel tutkuları gerçekleştirebilecek bir araçtan ziyade kamu amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir sistem olarak algıladıklarından söz etmektedir (Grant, 1998, s. 60) .

Yukarıda yapılan açıklamalardan da çıkarılabileceği üzere güç kadın liderler için izleyicileri üzerinde bir baskınlık ve denetim kurma aracı değil paylaşılarak çoğalacak bir enerji ve çözüm kaynağıdır. Kadın liderler;

1. Değer sistemlerine

2. Astlarına olan güveninin derecesine

3. Kendi liderlik eğilimlerine ve

4. Belirsizlik durumundaki güvenlik duygularına bağlı olarak astlarıyla aralarındaki güç paylaşım derecelerini belirleyebilmektedirler (Tannenbaum - Schmidt, 1973, s. 115–116) .

Genel olarak eleştiriler incelendiğinde "erkeklerin ikili ilişkiler ve duygular konusunda, kadınların ise güce alışarak kullanabilme konusunda" eksik kaldıkları gözlenmektedir. Bunun en büyük nedeni ise kadınların gücü yadırgaması ve "güçlü kadın" tanımlamasının soğuk, merhametsiz, sorunlu ve yalnız kadın anlamına geldiği

yönündeki görüşlerin hâkim olmasıdır. Dolayısıyla kadınlar güçlendikçe sosyal izolasyona maruz kalmaktadırlar (Bayrak - Yücel, 2000, s. 139) .

Kadınlar her ne kadar duygusallıkları ve yumuşak başlılıklarıyla güç konusunda erkeklerden daha dezavantajlı görünseler de kadın ve erkek yöneticilerle çalışan astlar üzerinde yapılan anketler onların üstlerine ait bu özelliklerin farkında olduklarını ortaya koymuştur. Fakat astlar erkek yöneticileri genelde çok çalışan, her şeyi en iyi bilen, otoriter yapılarıyla, kadın yöneticileri ise duygusal, sevecen ve yumuşak yapılarıyla kabul ettiklerini bu sebeple de onların bu davranışlarını zayıflık olarak değil güçlü yönleri olarak kabul ettiklerini ortaya koymaktadır (Heller, 1997, s. 103) .

Gücün kullanımı konusunda kadınların henüz yetersiz kaldıkları günümüzün hâkim görüşü olmasına rağmen Grant ”Yönetici Olarak Kadınlar: Organizasyonlara Neler Sunabilirler” başlıklı makalesinde bu konuda şu yorumuna yer vermektedir (Grant, 1998, s. 60) :

> *“İçten dönüştürücü veya toplumda özgürleştirici bir kuvvet olarak gücün kadınsal değerleriyle ilişkilendirilen kavramlar, organizasyonlarda radikal değişiklikler meydana getirebildiği gibi bu değişikliklerin başkalarının üzerindeki hiyerarşik güç kavramını desteklemesine neden olabilir”*

Özet olarak denilebilir ki kadınlar güç kullanmakta yetersiz kalmaktan ziyade gücü erkeklerin kullandıkları yöntemlerden farklı şekillerde etkin kılmaktadırlar. Dolayısıyla erkek yöneticilerin hâkim olduğu idari yapılardaki gözle görülür, biçimsel güç kullanımı kadın yöneticilerin ellerinde astların katılımıyla şekillendirilen kolektif bir hal aldığından toplumsal olarak algılamasında zorluklar yaşanmaktadır.

B. Görüş Birliğine Dayalı Kararlar ve Katılımcılık:

İçinde bulunulan duruma dair en uygun kararın alınabilmesi ancak en geniş olasılıklar yelpazesinden seçim yapılmasıyla mümkün olacaktır (Palmer - Hyman, 1993,

s. 93) . Bu nedenle karara katılacak her birey alternatif bir çözüm yolu, her yeni çözüm yolu ise en doğru karara bir adım daha yaklaşmış olmak anlamına gelir.

Karara katılan örgüt üyelerinin farklı alanlarda uzmanlaşmış olmaları da karara yeni perspektifler ekleyerek kararın etkinliğinin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin bir muhasebeci kararın mali yönden başarısı için çözüm önerileri sunabilirken bir mühendis kararın teknik başarısını arttırabilecek çözüm önerileri ortaya koyacaktır. Bu sayede alınacak kararın hata payı önemli ölçüde azalarak etkinliği arttırılabilir.

Bütün bu anlatılanlardan anlaşılacağı üzere karar almada önemli olan kararı kimin aldığı değil alınan kararın örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye ya da içinde bulunulan sorunu çözmeye dair ne derece etkili olduğudur. Kısaca söylemek gerekirse "Karar almada kişi merkezli değil, amaç merkezli olunmalıdır". Akiş'in "The Amrop Hever Group" için hazırladığı "Liderlikte Kadın" çalışmasında yer verdiği cinsiyet rollerine dair genellemeleri ortaya çıkarmaya yönelik anket formu aracılığıyla erkek liderlerin kendi düşüncelerini savunan liderler olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı anket sonucunda kadın liderlerin liderlik karakterleri ise; çalışanlarını erkek liderlere oranla daha fazla destekleyen, beraber çalışmaya daha çok zaman ayıran, ortak karar alımına daha çok önem veren ya da tek başına alacağı kararlarda onlardan ilham alan liderler olarak açıkça ortaya konulmuştur.

Emir – komuta sisteminin hâkim olduğu, zekâ, tecrübe, iş hâkimiyeti gibi üstün özellikleri üst düzey yöneticilerin üzerinde barındırdıklarının düşünüldüğü klasik yönetim anlayışı, yoğun rekabet ortamı, hızlı teknolojik gelişmeler ve sürekli yapısal değişiklikler sebebiyle günümüz yönetim tarzları üzerindeki geçerliliğini yitirmiştir. Günümüz örgütlerinde üst düzey yönetimin aldığı stratejik kararların desteği ile işlere daha yakın insanların kendi kararlarını söyleyecekleri, bunları tartışıp, savunabilecekleri daha katılımcı yönetim tarzları uygulanmaktadır (Sarıalan, 1999, s. 61) .

İş adamı Üzeyir Garih kararlara katılma konusundaki görüşlerine "Yönetim Teknikleri" isimli kitabında şu şekilde yer vermektedir (Garih, 2000, s. 61) :

> *"Her yönetici, bir üstünün kararlarını vermeli, bir altının kararlarını onaylamalıdır. İnsanlar her zaman bir üstlerinden karar beklerse, inisiyatiflerini geliştiremez ve söylenen işi iyi yapmaya çalışan bir takım robotlar haline gelirler. Bu robotlaşma süreci, çalışanlar için demotive edici bir unsurdur"*

Yukarıda yapmış olduğu tanımda Garih karar almayı liderlerin şahsına münhasır olmaktan çıkartarak astları ile lider arasındaki etkileşimsel bir reaksiyona dönüştürmüştür. Yine aynı eserindeki karar verenlerin sayısına dair görüşlerini ise aşağıdaki cümlelerle belirtmiştir (Garih, 2000, s. 61) :

> *"Gelişen işletmelere bakıldığında, bu gelişmede kişilerin karar verme yeteneklerinin etkisi görülür. Bir müessesede karar verenler ne kadar fazlaysa, alt düzeylerde ne kadar çok karar veriliyorsa, o müessesenin gelişmesi o kadar fazla oluyor"*

Etkileşimsel yönetim tarzının ve katılımın bu kadar önemli olduğu günümüz örgütleri için Akiş'in de anketinde ortaya koyduğu üzere etkileşimsel yönetim tarzının en iyi uygulayıcıları olan kadın liderler biçilmiş kaftan halini almaktadır. Kadın liderlerin genellikle örgütlerinde Peter Drucker'in "Amerika'nın en iyi profesyonel yöneticisi" olarak tanımladığı Frances Hesselbein'ın Amerikan Kız İzleyiciler Birliği'nin yapılandırmak amacıyla ortaya koyduğu" örümcek ağı modeli" benzeri yapılanmaları tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Bu modele göre merkezdeki liderin çevresinde birbirini içine alan çemberler halinde düzenlenmiş bir örgütlenme mevcuttur. Çemberler yalnızca merkezde birbiriyle bağlantılı değil, aynı zamanda çapraz işlevleri temsil eden diğer bağlarla da kesişir. Sıkça örülmüş bir örümcek ağını andıran bu yapı kuruluşun değer sistemlerini birebir simgeler. Bu sisteme göre çember merkezi herkesi içine alır, kucaklar, sık fakat esnektir, dolayısıyla akış ve hareketi kolaylaştıran bir işleyişe zemin hazırlar (http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=78& SAYI=6) . Böylelikle merkezdeki lidere bağlı, birbirleriyle ilişkili ekipler kurulmuş olur. Lider çok çeşitli kaynaklardan görüş ve bilgi alma şansına sahip olur.

Sonuç olarak örgütte sağlanan görüş birliği ve katılımcılık "çift baş, tek baştan daha iyidir" ilkesi gereği daha nitelikli bir karar ortaya konulmasına neden olacaktır. Ek

olarak karara katılımı sağlanan kişiler örgüte kendilerinden bir şeyler kattıklarının bilincine vararak işlerine daha fazla motive olacaklardır (Adair, 2003, s. 49–50) . Bütün bu olumlu gelişmeler ise başarı ve tatminin temelini oluşturan etkenlerdir. Yapılan araştırmalarla da kadın liderlerin kişisel özelliklerinin bu ortamı sağlamakta kendilerini erkek liderlerden daha başarılı kıldığı açıkça ispatlanmıştır.

C. Destekleyici İş Ortamı:

Ronald A. Heifetz ve Donald L. Laurie "Liderlik Çalışması" adlı makalelerinde destekleyici iş ortamının önemine yönelik olarak şu yoruma yer vermişlerdir (Heifetz – Laurie, 2001, s. 136) :

> *"İnsanların problemleri tanımlama ve çözme konusunda inisiyatif üstlenmesine olanak tanımak için, yönetimin kontrol etmekten çok desteklemeyi öğrenmesi gerekir"*.

Aksi takdirde hiç kimseyi önemsemeyerek her şeyi kendi üzerine alan kişilerin hayatın hangi alanında olursa olsun en sonunda düşüşe geçeceği bir gerçektir. Bunun en büyük nedeni ise bu tür insanların her taraftan gelecek engellemelerle karşı karşıya kalacak olmalarıdır (Casson, 1997, s. 53) . Dolayısıyla görev yapabilme yeteneğini astlarının desteğinden almakta olan bir liderin astlarının çoğu tarafından yukarıda belirtildiği gibi bir engellemeye maruz kalması liderlik vasfını yitirmeye başladığı anlamına gelmektedir.

Bir liderde aranan asıl vasıf her şeyi kendinin yapması değil astlarına özgüven aşılamak yoluyla onları sorumluluk üstlenme, risk alma ve katılımcılık gibi konularda cesaretlendirmek, hata yaptıklarında arkalarında destek olacak bir gücün olduğunu bilmelerini sağlamaktır. Ancak bu şekilde örgütsel bir gelişme kaydedilebilecektir. Tam tersi durumlarda ise mesleğini sürdürebilmek için önemli bir karara ihtiyaç duyduğu her pozisyonda ast ancak liderinin bakış açısını tanımlayan bir karar verdiğinde kendisini güvende hissedebilecektir. Ancak bu durum astı hiçbir kararda liderinden bağımsız karar veremeyen ve örgüte ek bir bakış açısı sunamayan otomatikleşmiş bir hale

sokacaktır. Sonuçta ast, kendisini bu yönde yönlendiren liderde dâhil hiç kimsenin saygısını kazanamayacaktır (Prentice, 1961, s. 47) .

Gözlemsel çalışmalar, davranış teoristlerince umulmayan birkaç lider davranışı modeli teşhis etmiştir. Doğal ve deneysel gruplarda liderliği yeni ön plana çıkmaya başlayan kişilere değer verme eğiliminin liderin kendiliğinden sahip olduğu özelliklerinin başkalarına geçmesi ve diğerlerinin kendiliğinden sahip olduğu özellikleri kamçılaması sebebiyle oluştuğu belirlenmiştir. Bu tarz liderler katılımcılık alanını diğerleri lehine genişletir böylelikle karar alma ile harekete geçmede de grubun bağımsızlık alanı genişlemiş olur. Güçsüzleri ve seviyenin altındakileri korur, yapabilirliği düşük olan üyelerin katılımcılığını destekler, sapmaları tolere eder ve kişilik yapıları büyük ölçüde değişiklik gösteren üyeleri ret etmekten ziyade kabul eder (Stogdill, 1974, s. 231) .

Kadın liderlerde ise destekleyici iş ortamına, liderlik anlayışları için temel almış oldukları dinleme, karşılıklı güven oluşturma, empati, özendirme, anlayış ve astlarıyla dostça ilişkiler kurabilme gibi özellikler arcılığıyla erkek liderlere oranla daha yoğun olarak karşılaşılmaktadır. Bu nedenle destekleyici iş ortamı konusunda kadın liderlerin erkeklerden bir adım daha önde oldukları inkâr edilemez bir gerçektir.

Jennings 1943 yılında bir kız eğitim okulunda yaptığı çalışmasında lider kızları sıradan kızlarla karşılaştırmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda liderlerin sıradan kızlardan güçsüzleri destekleme ve koruma, sergiledikleri kişisel dürüstlük ve güvenilirlik, diğerlerine karşı nezaketi göz önünde bulunduran tavırlar sergileme, güven ve desteği telkin edebilme, diğerleri için katılımcılık alanlarını genişletme, diğerlerinin içinde kendiliğinden var olan özellikleri ortaya çıkarabilme, diğerlerinin üzerinde depresyon ve asabiyet yaratmaktan ziyade kendi ruh halini kontrol edebilme, geniş farklılık düzeyi gösteren kişiliklerde duygusal ve düşünsel anlayışı tesis edebilme gibi yönlerden ayrıldığı saptanmıştır (Stogdill, 1974, s. 220) .

Kadın liderlerin bu konuya dair bir diğer avantajları ise annelik özelliğinden kaynaklanan doğal bir destekleyici görevi üstlenmekte olmalarıdır. Bu sayede kadın liderler çalışanlarının tatminini arttırarak daha mutlu ederler (Ateş, 2002, s. 3) .

"Kadınların Liderlik Ettiği Yollar" isimli makalesinde Rosener kadınların liderlik stilini "interaktif liderlik" olarak tanımlarken bunun nedenini ise şu sözleriyle açıklamıştır (Rosener, 1990, s. 120) :

> *"Kadınlar aktif olarak astlarıyla gereken herkes için pozitif bir karşılıklı etki oluşturmaya çalışmaktadırlar. Özellikle kadınlar daha fazla olarak katılımcılığı destekler, gücü ve bilgiyi paylaşır, diğer insanların kendi değerlerini arttırır ve işleri için heyecan duymalarını sağlarlar. Bütün bunlar çalışanların katkıda bulunmalarına ve güçlü ve önemli hissetmelerine dair duydukları inançları yansıtmaktadır, bu durum örgüt ve çalışanlar için iyi olan kazan - kazan durumudur."*

D. Bilgi ve Beceriyi Paylaşmak:

Belirli bir başarı seviyesine yükselebilmiş kişilerin çevresine egemen olabilmesi ve sahip olduğu gücü koruyabilmesi, öncelikle başarıyı astlarıyla paylaşması ile mümkündür. Bunun en büyük nedeni ise paylaşımın güç mücadelesini asgari düzeye indirerek rekabetten uzak ve işbirliğine yatkın bir örgüt ortamının oluşumuna katkıda bulunmasıdır (Garih, 2000, s. 16) . Sözü edilen kolektif başarının sağlanabilmesi için ise öncelikli faktör başarıyı getirecek olan bilgi ve becerilerin paylaşımıdır.

Liderin rolünün emir vermek ve her şeyi bilmek olduğu, bilginin kontrol altında tutulduğu geleneksel yönetim anlayışı yerini emir vermek yerine yetkilendirmenin, her şeyi bilen bir tek liderin varlığı yerine paylaşılan bilgi ve beceriler yoluyla yaratıcılığı desteklenmenin, ön plana çıktığı yeni insancıl yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bugün bilginin güç kaynağı olduğu ve liderlerin insanlara kısıtlı zaman ayırdığı geleneksel yönetim tarzındaki kapalılık ortadan kalkarak bilginin paylaşıldığı, liderlerin insanlara daha fazla değer verip insan ilişkilerine daha uzun zaman ayırdığı açık bir yönetim

yapısı benimsenmeye başlanmıştır (Barutçugil, 2003, s. 2) . Bu tarz yönetimde kadın liderlerin daha başarılı oldukları da karşılaştırmalı liderlik davranışlarının incelenmesi sonucunda ortaya konulmuş bir gerçektir. Kadın liderler bilgi ve beceri paylaşımı, işbirliği temelli çalışma ortamı ve astlarına karşı açıklayıcı bir öğretim sistemi ile bilgilendirme yöntemlerini benimsemekte astlarına karşı takındıkları "annelik" ve "öğretmenlik" rolleri vasıtasıyla erkek liderlere oranla daha başarılı olmaktadırlar.

Bu denli açık bilgi ve becerinin paylaşımının olumlu getirilerinin yanı sıra gücün paylaşımı ve katılımcılığın desteklenmesi gibi durumlarda geçerli olan risk faktörlerine benzer olumsuz getirileri de olabilmektedir. Bilgi ve becerinin paylaşımı astların liderin söylediklerini hatta daha da ileri giderek liderin otoritesini reddetmelerini, eleştirmelerini ya da bunların dışında lidere karşı meydan okumaları ihtimallerini de muhtemel hale getirmektedir. Bu nedenle çalışanlar (sonunda reddedildiklerinde) fikirlerini dinleyen liderleri, gerçekleştirmek istedikleri amacı bozan kişiler olarak görmektedirler. Çünkü bilgi bir güç kaynağıdır ve onu paylaşan liderler deneyimsiz ya da sevilmeye muhtaç liderler olarak görülmektedir. Denenmiş olan mülakatlarda her ne kadar yukarıda sıralanan olumsuz yönler ortaya çıksa da aynı zamanda olumlu yönlerin karşı konulmaz üstünlüğü de kanıtlanmıştır (Rosener, 1990, s. 123) .

Taylor elle yapılan işlerde görev alanlar üstünde yaptığı çalışmalarla bilginin üretimin niceliği üzerinde olmasa bile niteliği üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Drucker, 1969, s. 68) . Astlar bilgilendirilmeden örgütlerde gerçek bir büyümenin sağlanması beklenemez. Bilginin paylaşımı astlara kararlar için hükme varma, problemleri çözme ve gerekçeyi görebilme gibi konularda gereken altyapıyı sağlayacaktır. Böylelikle lider iş merkezli konularda tarafsız ve objektif olabilme niteliği kazanacaktır (Rosener, 1990, s. 23) .

Kadın liderler ise bu önemli vasfı genellikle kendi yetkinliklerini ve çalışanlarının katılımcılığını arttırmak yönünde kullanmaktadır.

E. Çatışma Yönetimi:

Çatışma bir örgütteki bireyler ve grupların birlikte çalışma esnasında karşılaştıkları sorunlardan kaynaklanan örgütün normal faaliyetlerinin durmasına ya da aksamasına neden olan sorunlardır (Eren, 2001, s. 543) . Temelinde genellikle anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme unsurları bulunur (Koçel, 2001, s. 534) .

Çatışma ortamında lider örgütün uyarlanma sorununu belirlemek ve temel soru ve sorunları çerçevelendirmek yoluyla bir yön sağlar. Değişim hızını kontrol ederek insanları korur. İnsanları yeni rol ve sorumluluklara yönlendirebilmek için iş gerçekliklerini ve temel değerleri belirginleştirir. Başarılı bir lider çatışmayı yaratıcılık ve öğrenme unsuru olarak görerek en önde göğüsleyebilen kişidir (Heifetz-Laurie, 2001, s. 134) .

Bu aşamadan sonra lider çatışma ortamının çözüme kavuşabilmesi için astlarıyla birlikte çalışmaya başlar. Öncelikli amaç çatışmanın su yüzüne çıkarılmasıdır. Daha sonra çatışmaya sebep olan tüm tarafların duygu ve görüşleri lider tarafından dinlenerek herkesin destekleyebileceği ortak bir ideal belirlenmeye çalışılır.

Belirlenmeye çalışılan idealin etkinliğini sağlayabilmek amacıyla lider, orta yolcu bir çözümden ziyade sinerjik bir yaklaşımla doyurucu bir mini kültür sağlayabilecek üçüncü seçeneği yakalamalıdır. Üçüncü seçeneğin yakalanması ise ancak çatışmanın tüm taraflarını dinledikten sonra orta yolcu bir çözüm bulmak yerine hepsinin ihtiyaçlarına daha yüksek oranda yanıt verebilecek farklı bir çözümün bulunması anlamına gelmektedir (Covey, 2001, s. 289–292) . Grup enerjisinin bu yeni ideale yönlendirilmesi herkesin ihtiyaçlarının mümkün olduğu kadar üst düzeyde tatmin edilmesine neden olduğundan çatışmanın ortadan kalkmasını sağlayacaktır (Goleman – Boyatsız - McKnee, 2002, s. 265) .

Erkek liderlerin bir tehdit unsuru olarak gördükleri çatışma ortamı, kadın liderlerin sorunları çözmek için masaya yatırdıkları bir etkileşim ortamıdır. Çünkü kadınlar küçük yaşlardan itibaren iletişim ve başkalarını koruma konusunda birçok deneyim yaşadıklarından bu konuda genellikle başarılıdırlar. Herhangi bir yüzleşme ve çatışma durumunda karışıklığa dâhil olmak yerine sıklıkla bir uzlaşma yolu bulurlar (Grant, 1988, s. 59) .

Kadınlar doğal yapıları itibariyle bir grubun karar almaya hazır olduğunu, neyin işleyip neyin işlemeyeceğini hissetmek konusunda erkeklerden daha başarılıdırlar. Erkekler daha çok ne tür bir oyunla diğerlerini kendi yönüne çevirebilecekleriyle ilgilenirler. Onların çözümünde her şeyde olduğu gibi birileri kazanır birileri kaybeder. Oysa kadınların çoğu kendilerindeki bu doğal sorun çözme yeteneğinin farkındadır. Bu sebeple çatışmaların sona erdirilebilmesi için; ortak bir görüş sağlama, çözümü diğerleri tarafından kabul edilmeyen sorunlar için alternatif çözüm yolları üretme, sorunun çözümünü kabul etmeyen kişilerle dostane ilişkilerini sürdürerek sorunu birlikte çözmeye çalışma gibi çözüm yolları üzerinden her ne kadar zaman alıcı da olsa uzlaşmaya varmayı başarırlar (Lunneborg, 1990, s. 169–170) .

IV. Lideri Yönetsel Başarıya Ulaştıracak Öğeler:

Lideri yönetsel başarıya ulaştıracak olan öğeler her dönemde sabit kalmakla beraber bu öğelerin uygulanma derecesi ve şeklini lider belirlemektedir. Başarı öğeleri de ancak durum ve zaman olgusuna uyumlu olarak uygulandığı sürece liderin etkinliğini sağlayabilecektir. Burada önemli olan liderin bu öğeleri örgütüyle ne kadar uyumlaştırabildiğidir. Örneğin bir belirsizlik döneminde biçimsellikten uzak örgüt ikliminin sürdürülmesinde ısrar edilmesi kesin sınırlara ihtiyaç duyulan bir dönemde örgütün sonlanmasına neden olabilir, doğru dönemlerde uygulandığında ise örgüt içi bağlılığın artmasına neden olacaktır. Sözü edilen bu kilit başarı öğeleri kısaca aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

A. Biçimsellikten Uzak Örgüt İklimi:

Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde örgüt yapısı ile bağlantılıdır. Örgüt için belirlenen yönetim tarzının uygunluğu, üyelerin örgütü benimseyebilme ve tatmin olabilme dereceleri, örgütün faaliyet gösterdiği dış çevreye uyum gösterebilme yeteneği, örgüt başarısının temelini oluşturan faktörlerdir.

Her örgüt aynen insan gibi cimri veya eli açık, sert veya yumuşak, atılgan veya temkinli, barışçı veya saldırgan, girişimci veya içine kapanık, duygusal veya mantıklı, cesur veya korkak bir kişilik yapısına sahiptir (Garih, 2000, s. 14) . Bu kişilik yapısı "örgüt iklimi" olarak tanımlanmaktadır. Daha yönetsel bir tanımla örgüt iklimi, bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen örgütün kişilik yapısı ile örgüt üyelerince algılanan ve genellikle örgüt içi süreklilik gösteren nitelikler bütünüdür (Sarıalan, 1999, s. 59) .

"İklim" ilk kez psikolog George Litwin ile Richard Stringer tarafından tanımlanmış daha sonra McClelland ve arkadaşlarınca geliştirilmiş bir kavramdır. İklim kavramı kuruluşun çalışma ortamını etkileyen altı kilit faktörü ifade etmektedir. Bu faktörler sırasıyla(Goleman, 2002, s. 65);

1. Kuruluşun *esnekliği* yani çalışanların bürokrasi engeline takılmadan buluşçuluğa yönelmede kendilerini ne kadar özgür hissettikleri,

2. Çalışanların kuruluşa karşı *sorumluluk* duygusu,

3. Çalışanlarca belirlenen *standartların* düzeyi,

4. Performansın geri bildirimi ve *ödüllerin* uygunluğu konusunda doğru hareket edildiği duygusu,

5. Çalışanların misyon ve değerler konusundaki *berraklığı,*

6. Ortak bir amaca *bağlılık* düzeyi

dir.

Modern toplum yapısına uyum sağlayan tüm diğer yönetsel kavramlar gibi günümüz örgüt iklimleri de zamana ve toplumsal koşullara bağlı olarak farklılaşmıştır. Böylelikle geleneksel örgüt iklimlerindeki sert hiyerarşik yapı yerini üyelerin etkileşimini arttırmaya yönelik esnek hiyerarşik yapıya, kararların lider tarafından alındığı otokrasi yerini üyelerinin karara katılımının teşvik edildiği demokrasiye ve katı kontrol mekanizması da yerini özgür çalışma ortamına bırakmıştır.

Sonuç olarak günümüz örgütleri biçimsellikten uzak, içinde bulunduğu şartlara daha kolay uyum gösterebilen, doğal ve esnek bir karakter yapısına kavuşmuşlardır.

Değişen örgüt iklimleri şüphesiz getirdiği yeni yönetim yapısına bağlı olarak örgütü yönetecek olan liderlerin özelliklerinin de tekrar tanımlanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla yeni örgütlerde yönetim etkinliğinin sağlanabilmesi amacıyla geleneksel liderin karar alma, uygulama ve kontrol faaliyetleri ile pozisyon gücüne dayalı hâkimiyeti sona erdirilerek modern liderlik davranışları benimsenmeye başlanmıştır (Bayrak, 1997, s. 358) .

Goleman 2000 yılında yaptığı liderlik tarzlarının iklimin itici kuvvetleri üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik araştırmasında liderlik tarzının iklimin her unsuru üzerinde ölçülebilir bir etkisi olduğunu saptamıştır. Elde edilen sonuçlara göre iklimin özellikle ciroya göre getiri, gelir artışı, verimlilik ve karlılık gibi finansal veriler üzerindeki etkisine bakıldığında, ikisi arasında doğrudan bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. İklimi olumlu yönde etkileyen tarzları kullanan liderlerin elde ettiği finansal sonuçların olumsuz yönde etkileyen tarzlara oranla kesinlikle daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Performansın tek itici kuvveti kuruluştaki iklim olmamakla beraber, ekonomik koşullar ve rekabet dinamikleri de bu konu üzerinde büyük önem taşımaktadır. Fakat elde edilen güçlü verilere göre finansal sonuçların üçte bir gibi büyük bir oranla iklime bağlılığı kanıtlanmıştır. Ayrıca iklim, üzerinde olumlu etkisi saptanan liderlik tarzlarının başta güven verici liderlik olmak üzere, yakınlık sağlayıcı liderlik, demokratik liderlik ve yönlendirici liderlik tarzları olduğu açıklanarak

en etkin liderlerin gerektiğinde liderlik tarzları arasında esnek bir yaklaşımla değişikliğe gidebilen liderler olduğu belirtilmiştir (Goleman, 2002, s. 67–84) .

Yukarıda sözü edilen araştırma sonuçlarından da anlaşılabildiği üzere iklim üzerindeki olumlu etkileri belirlenmiş tüm liderlik tarzlarının ortak noktası insan odaklı olmalarıdır. Bu tarzlara sahip liderler dışarıdan birtakım örgüt şemaları ve senaryolarla belirlenmiş katı hiyerarşik rollerden ziyade insanlarla ilişki kurabilen, etkin iletişim becerilerine sahip, iş birliği sağlamaya yönelik, örgüt üyelerini yönetmekten çok yönlendirmek temelli daha esnek rolleri benimsemiş kişilerdir.

Benimsenen yeni rollerin ışığında çalışanlara sağduyu ile yaklaşarak destek olmayı amaçlayan bir liderin en önemli görevi örgüt üyeleri ile düzenli olarak biraraya gelerek onları dinlemek ve bilgi alışverişinde bulunmaktır. Bu buluşmalarda da biçimsellikten uzak ve samimi bir hava yakalanarak, özgür iş ortamı ve motivasyon sağlanabildiği takdirde örgüt başarısı için önemli bir yol kat edilmiş olacaktır (Ackerman, 1998, s. 6) .

Kadın liderlerin biçimsellikten uzak örgüt iklimi konusundaki tutumlarına dair yorumlar ise genellikle olumlu yöndedir. Yayınladığı “Farklı Bir Sesten” isimli kitabında Gillian kadınların iş ortamına anlamlı ilişkisel özellikler ve değerler kazandıran yeni, tamamıyla farklı bir örgüt iklimi getirdiğini ileri sürmüştür (Hatcher - Morin, 1991, s. 252) . Günümüzde kritik mevki sahibi kadınların hiyerarşiden, konsensüse uygun olmaması, işin yapımında müdahaleye açık olması ve ilişkileri olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle hoşlanmadıkları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla günümüz kadınlarının kendilerine has farklı bir liderlik anlayışı benimseyerek, bu sayede büyük enstitüleri de demokratikleştirdikleri saptanmıştır (Lunneborg, 1990, s. 176) . Parsons ve Bales’in 1952’de yaptıkları çalışmalarda da kadın liderlerin erkeklere oranla daha duygusal yönetim stratejileri benimsedikleri, daha ilişki odaklı oldukları, fikir paylaşımına daha yatkın ve daha demokratik oldukları vurgulanmıştır (Statham, 1987, s. 413)

B. Katılımcılığa Dayalı Tartışma Ortamı:

Geleneksel yönetim anlayışı lideri "işi belirleme" astları da "belirlenen işi yerine getirme" misyonuyla görevlendirmekteydi. Fakat günümüzün gelişen teknolojik olanakları, artan iletişim hızı ve genişleyen piyasa yapısı liderlere altından kalkılamaz bir yük yüklemiştir. Faaliyet gösterilen piyasadaki değişiklikler, artan bireysel gereksinimler, örgütün sürekli ihtiyaç duyduğu teknolojik yenilikler ve yoğun rekabet ortamı sebebiyle kararı piramidin tepesindeki kişilerin tek başlarına vermeleri yerine o işle ilk elden meşgul olan kişilerin fikirleri ışığında oluşacak bir karar alım yöntemiyle daha olumlu sonuçlara varılacağı anlaşılmıştır.

Kararların etkinliği için astların fikirlerinin bu denli önem kazanmasıyla, üst düzey yönetimce alınmış temel stratejik kararların desteğini alarak astların örgüt içinde kararlarını söyleyebilecekleri, bunları tartışıp savunabilecekleri, uygulamaya geçirerek sorumluluğunu taşıyabilecekleri özerk bir yapı oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur (Sarıalan, 1999, s. 61) . Getirilen bu yeni yapı sayesinde tartışma ortamına katılan kişilerin sayısına ve çeşitliliğine bağlı olarak liderin farklı alanlarda gelişmiş bir enformatik altyapıya sahip olması da mümkün kılınmıştır.

Ayrıca astlar kendi çalışma yaşamlarını etkileyen kararları ne kadar çok paylaşırlarsa işlerini yapmak için o kadar motive olacaklardır. Her ne kadar katılımcılık derecesi zaman ve bilgi gibi faktörler tarafından etkileniyor olsa da akıllı lider altında çalışanların konu içinde mümkün olduğunca daha fazla yer almalarını tercih eder (Adair, 2003, s. 51) . Bu şekilde lider astlarının güvenini kazanarak onlardan aldığı desteği arttırabilir.

Katılımcılığa dayalı tartışma ortamları liderde olduğu kadar astların gelişiminde de büyük önemi olan bir yöntemdir. Astlar bu yöntem aracılığıyla başkalarının

fikirlerine saygı duymaya, yaratıcı fikirler üretmeye, örgüt iklimine olumlu katkılarda bulunmaya, özgüvenlerini geliştirmeye teşvik edilir.

Harward Business Review'ın "Kişisel Hikâyeler" adlı makalesine yaptığı açıklamada Maryland'daki Ulusal İnsan Irkı Araştırma Enstitüsü direktörü Francis Collins enstitünün araştırmacıları tarafından bulunan bir kanser ilacının ilgili mercilerce onaylanmasının geciktirilmesinden ötürü ilacın kullanılmasının neden olduğu zarara dair şu yorumu yapmıştır; "Eğer doğru olduğunuzdan eminseniz ve bu konuda bilgisi olan diğer uzmanların da büyük olasılıkla sizinle aynı görüşü paylaşacağını düşünüyorsanız bile katılımcı bir tartışma ortamında çıkacak karar aşamasını atlayamazsınız. Bu durum zaman kaybı olabilir fakat hayati bir önem taşımaktadır" (Collins, 2001, s. 34) .

Statham 1987 yılında kırk adet yönetici ve sekreterleri üzerinde yaptığı bir araştırmayla işi yapan kişilerle kadın yöneticilerin büyük bir uyumla karşılıklı diyalog halinde olduklarını, kadın yöneticilerin astlarının sorumluluğu altındaki konulara büyük dikkat harcadıklarını, yapılan iş ve astlarına erkek yöneticilerden daha fazla odaklandıklarını ispatlamıştır. Yine aynı araştırmanın sonucunda erkek yöneticilerin hayallerine odaklandıkları ve kendi kendisini yetkilendiren davranışlar sergiledikleri bulgusuna varılmıştır (Statham, 1987, s. 425) . Bunun en büyük nedeni ise erkek liderlerin, başkalarının fikirlerini dinleme özelliğinin etkili nitelikler taşımayan, kendilerine destek arayan liderlere mal edilmiş bir özellik olduğunu düşünmesidir. Oysaki katılımcılığa dayalı tartışma ortamı kazan – kazan çözümüne götüren her iki taraf için de olumlu geribildirimler taşıyan bir yöntemdir.

C. Ortak Amaç Birliğinin Varlığı:

Bir örgütün örgüt niteliğini kazanmasının temelinde belirlenen bir amacın gerçekleştirilmesi hedefi yatmaktadır. Ancak bu şekilde biraraya gelmiş insanların bir

örgüt oluşturduğundan söz etmek mümkün olabilecektir. Aksi takdirde bu topluluk rasgele insanlardan meydana gelen bir kalabalıktan fazlasını ifade edemez. Bir bakıma amaç, örgüt dâhilindeki üyeleri bir arada tutan çimento görevini üstlenmektedir. Ortak amacı olmayan bir örgüt, üyelerinin çalışmalarını doğru kanalize edemeyeceğinden harcanan emekleri emen bir kara deliğe dönüşecektir.

Örgütün başarısının temel ölçütü belirlenen amacı hedeflenen zamanda gerçekleştirebilme derecesidir. Önemli olan amacın tarafından gerçekleştirileceği bireylerin kişisel amaçlarıyla da örtüşüyor olmasıdır. Ancak bu şekilde örgüt üyelerinin motivasyonu yükseltilerek örgüte olan bağlılık düzeyi arttırılır ve amaca ulaşma süreci kısaltılır. Bu sebeple de sistematik bir amaçlar hiyerarşisi uygulanmalı ve kişilerin ortak amaca hizmet ederken kendi amaçlarını da gerçekleştirebilmeleri sağlanmalıdır.

Üyelerin amaçlara ulaşmadaki etkinliklerinin arttırılabilmesi için amaç belirgin ve ölçülebilir olmalı, gerçekleştirilmesi gereken süreç ve gerçekleştirme aşamasında yerine getirilmesi gereken sorumluluklar açıkça belirlenmelidir. Ayrıca belirlenen amaç gerçekçi olmalıdır. Hiçbir örgüt üyesinin gerçekleşebileceğine inanmadığı bir amaç temel birleştirici niteliğini kaybetmiş demektir.

Peter Drucker örgütün her üyesinin ortak amaç ve paylaşılan değerlere bağlılık göstermesi gerektiğini "Yeni Gerçekler" adlı kitabında önemle vurgulamıştır. Drucker'a göre bu bağlılık olmazsa teşebbüs de olmaz, üyeler kuru bir kalabalığa dönüşür. Örgüt basit, açık ve birleştirici amaçlara sahip olmalıdır. Kuruluşun misyonu ortak bir görüş sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır. Kuruluşun varlık nedeni olan amaçlar açık olmalı, herkesçe bilinmeli ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır. Liderin en önemli görevi ise bu hedefler, değerler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak ve örnek almaktır (Drucker, 1998, s. 233) .

Liderler amaçlara yönelik kişisel ve etkin bir tutum takınırlar. Bir işin alacağı yönü, liderin astları üzerinde sergilediği ruh halini değiştirme, imge ve beklenti uyandırma, belirli arzu ve hedefler oluşturma davranışlarında ne kadar etkin olduğu belirler. Bu davranışların net sonucu, insanların neyin arzulanır, olanaklı ve gerekli olduğuna ilişkin düşünme tarzlarını değiştirir (Zaleznik, 1992, s. 9) .

Kadın liderler ise genellikle astları üzerindeki yaptırımlarını formal otoriteleri aracılığıyla kullanmak yerine ortak amaç etrafındaki birleştiricilik yetenekleri aracılığıyla kullanmayı tercih etmektedir.

D. Empati ve Sempati Olgularının Varlığı:

"Empati" kendini başkalarının yerine koyabilme ve onların değer yargılarını anlayabilme yeteneği olarak nitelendirilir. Bir diğer anlatımla dünyayı bir başkasının gözünden görebilmek anlamı taşır. Dolayısıyla empatinin etkin iletişim için dinlemenin ötesine geçebilmeyi mümkün kılan bir yetenek olduğundan söz edilir.

İletişim uzmanları; söylediğimiz sözlerin iletişimimizin %10'unu, çıkardığımız seslerin %30'unu, vücut dilimizin ise %60'ını oluşturduğunu ileri sürmektedirler (Covey, 2001, s. 256) . Empatik iletişim sayesinde kulaklarla sözleri duymanın yanı sıra iletişimin geri kalan %90'lık duygusal ve görsel işaretlerin algılanması kısmı da yerine getirilmiş olur. Bu yönüyle empati dinlemekten öte bir çeşit içsel algılayış özelliği kazanmaktadır.

Örgüt içindeki her bireyin kuşkusuz kendine has bir karakteri vardır. Hatta karakter yapılarının yanında bu kişiler çok farklı kültürel yapılara da sahip olabilirler. İşte bu noktada yap – boz'u birleştirmekle görevli olan liderin empati yeteneği büyük önem kazanmaktadır. Empati bir lider açısından akıllıca kararlar alma sürecinde diğer

faktörlerin yanı sıra çalışanların duygularını da anlayışla göz önünde tutmak anlamını taşır (Goleman, 1998, s. 89) .

Liderin astları ile kurduğu empati ast için derin bir terapi ve "psikolojik solunum" etkisi yaratır (Covey, 2001, s. 256) . Lider yönlendirdiği örgüt için değer taşıyan amaç ve gereksinimleri empati yoluyla özümseyebildiği sürece astlarının motivasyonlarını maksimize edecek ve verimliliği arttırabilecektir. Empatinin getirdiği samimi dinleme ortamı lidere astlarının becerilerini ortaya çıkarma, farklı kültür yapısındakilerle iyi geçinebilme, farklı duygusallık derecelerine sahip olanları kırmadan yapıcı bir kuvvet oluşturabilme ayrıcalığını kazandırır. Aynı zamanda empati tehlikeli bir etki de taşımaktadır. Empati için büyük bir güven gerekmektedir, karşınızdakinin duygusal mesajlarını alabilmek için siz de yüreğinizi açmalı karşınızdakini etkileyebilmek için etkilenmelisiniz. Bu da savunma kalkanlarınızın ortadan kalkması anlamını taşır (Covey, 2001, s. 258) . Ayrıca radikal değişim dönemlerinde de empati yoksunluğu fiilen güçlü bir vasıf halini almaktadır. Örneğin Churchill ya da Stalin empati yoksunu liderler olmalarına rağmen belirsizlik ortamında halkın desteğini almayı başarmışlardır (Maccoby, 2004, s. 98) .

Küreselleşmenin getirdiği ekip çalışması ve kültürler arası diyalog nedeniyle empati, her geçen gün değeri artan kavramlar arasında yer almaktadır. Sempati ise empatiden farklı olarak bir tür anlaşma, bir tür yargıdır (Covey, 2001, s. 256) . Kısaca sempatiklik dostça, sevimli ve hoşlanılır olmak anlamını taşır (Palmer – Hyman, 1993, s. 44) . Sempati verimliliğin sağlanması için gereken temel kurallardandır. İnsanların canlanarak, gayretle işlerine sarılmalarına neden olur. Etrafındakiler tarafından saygı görmeyi ve başarılı olmayı bekleyen bir liderin sempatik olması şarttır. Sempatik lider üstün kişiliği ile akılcılığını yitirmeden, izleyicilerin sevgisini, beğenisini elde etmiş, gönüllerini kazanmış lider demektir (Sarıalan, 1999, s. 65) . Dolayısıyla sempati yoluyla yaklaşılan bir işten elde edilen başarı etrafça da saygı gördüğü ve kabullenildiği için kalıcı olacaktır. Sempatik bir lider kusurlara bakmaktan ziyade insanlara karşı güven ve iyi niyet beslediğini ispat eder. Ancak bu şekilde çözümü zor sorunların dahi üstesinden gelebilmesi mümkün olacaktır.

Sonuç olarak başta kendisi sempatik olmak koşuluyla bu anlayışın örgüt içinde yayılmasını sağlayabilen liderler üyelerin eksiklik ya da farklılıklarından ötürü birilerini yargılamak yerine olduğu gibi kabul ettikleri doğal ve yapıcı bir ortam sağlayacaklardır.

Kadınlarda ise empati olgusu doğuştan gelen bir özelliktir. Nancy Chodorow kız çocuklarının 3 – 5 yaşları arasında geçirdikleri karmaşa dönemini ilişkisel potansiyelleri, diğerleriyle empati kurabilmek için sahip oldukları inanılmaz kapasiteleri ve kendilerini diğerlerinden daha az ayrılmış, dünyaya daha bağlı görebilme yetenekleri ile atlattıklarını savunmuştur (Grant, 1988, s. 62) . Kadınların içlerinde barındırdıkları bu inanılmaz empati potansiyeli, liderlik görevi üstlendikleri örgütlerde de erkek liderlere baskınlıklarını kabul ettirdikleri en belirgin liderlik özelliği olma vasfını taşımaktadır.

E. Sorun Çözme Kültürünün Gelişmesi:

Örgütler içlerinde farklı kültürel ve psikolojik yapıdan insan barındırmaları, faaliyet gösterdikleri alanlara bağlı olarak farklı muhataplarla karşılaşmaları, çağımızın hızla değişen teknolojik yapısına uyarlanma çabaları ve acımasız rekabet ortamında verdikleri var olabilme savaşı nedeniyle her geçen gün daha farklı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Devamlılıklarını sağlayabilmek için de örgütler bu sorunları en etkili ve hızlı biçimde çözmek zorundadırlar.

Sorunun ortaya çıktığı bir dönemde liderin birincil görevi sorunun tanımını yapmaktır. Bunun için liderin uygulayabileceği yöntemlerden birkaçı şöyle sıralanabilir (Palmer – Hyman, 1993, s. 97):

1. **Birleştirici Düşünce:** Sorun farklı yöntemlerle analiz edilerek tüm ayrıntılar incelenir. Küçük ayrıntıların birleştirilmesi sonucunda sorunun tamamının daha net olarak tanımlanmasını sağlanır.
2. **Ayrıştırıcı Düşünce:** Sorunun tamamı küçük parçalara ayrılarak, incelendikten sonra küçük parçalardan tanıma ulaşılmaya çalışılır.

3. **Beyin Fırtınası:** Problemin nedenlerine ilişkin tüm eleştiriler ortaya atılır. Bu eleştirilerin incelenmesi sonrasında önemsizler dışlanır, geriye kalan eleştiriler ise birbiriyle ilişkilendirilerek sorunun tanımı ortaya konulur.
4. **Canlandırma:** Sorunun gözde canlandırılarak hayal gücünün yardımıyla oluşumunun izlenmesi ve tanımlanmasıdır.
5. **Gözden Geçirme ve Sürdürme:** Aynı sorunun tekrarlanmaması için hazırlanan plan incelenir ve belirli aralıklarla işe yarayıp yaramadığı kontrol edilir.

Bundan sonraki önemli aşama ise çözüm için liderin astların katılımına başvurmasıdır. Bu son derece değerli bir aşamadır; çünkü her türlü karmaşık işte değişimle başa çıkmak için çok sayıda insanın inisiyatifi gereklidir. Böylece örgüt üyeleri arasındaki iletişim arttırılarak uyum sağlanırken, üyelerin motivasyonu da yükseltilmiş olur (Kotter, 2001, s. 93) . Örneğin "Gazetelerden ve halkın genelinden hizmet politikalarımıza dair gelen şikâyetlerle karşı karşıyayız. Nerede yanlış yapıyoruz? Bu problemin üstesinden gelebilecek ne gibi çözümler üretebilirsiniz?" soruları astlarında karara katılımını sağlayabilecek sorulardır. Bu aşamada üyelerin fonksiyonu liderin muhtemel çözüm yollarından oluşan repertuarını geliştirmektedir. Amaç "ateş hattı"ndakileri bilgi ve deneyim olarak genişletebilmektir. Lider ve üyeler tarafından geliştirilen uzun alternatifler listesinden, lider en çok umut vaad ettiğini düşündüğü çözümü seçer (Tannenbaum – Schmidt, 1973, s. 111 – 114) .

Yapılan birçok araştırmadan elde edilen veriler bize erkek liderlerin otokratik, kadın liderlerin ise daha demokratik bir liderlik tarzı sergilediklerini göstermektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına bağlı olarak da kadınların liderlik ettikleri örgütlerde astların fikirlerini daha rahat açıkladıkları belirlenmiştir.

F. Verimlilik:

Yönetsel tanımıyla verimlilik, elde edilen sonuç ve yararların, bu sonuç ve yararları elde etmek için katlanılan çaba, yapılan fedakârlık ve harcamalara oranıdır

(Sarıalan, 1999, s. 67) . Bu oran özellikle ticari örgütlerde liderin yönetsel başarısının değerlendirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Bir örgütün verimliliğini arttırabilecek en önemli üretim faktörü ise hiç şüphesiz insandır. Bir kurum insanlardan oluşur, dolayısıyla kurumun gelişmesi o kurumda çalışan insanların verimliliklerinin doğal bir neticesidir (Garih, 2000, s. 74) .

Yönetsel kademelerde görevli birçok kişi pazar payı, büyüme, karlılık gibi işlere yönelirken insan ilişkilerini tamamen göz ardı etmektedir. Ancak yöneticilik sadece mekanik görevlerden oluşmamaktadır, insani etkileşimler de bu görevler dâhilindedir ve bunu içgüdüleriyle anlayan insanlar büyük yönetici olabilirler (Teal, 1999, s. 151) . Günümüzde büyük yönetici olmanın insan ilişkilerinden geçtiğinin anlaşılmasıyla beraber yeni liderlik modellerinin insan ilişkileri temel alınarak şekillendirildiği görülmektedir.

Ünlü iş adamı Üzeyir Garih "Yönetim Teknikleri" isimli kitabında *"En verimli şirketler, en verimli işletmeler otonom yönetim, merkezi denetim esasına dayanan şirketlerdir"* cümlesiyle insana yönelik yönetim yaklaşımının verimlilik üzerindeki etkisini gözler önüne sermektedir.

Litwin (1968) üç liderlik stiline dair deneysel gruplar üzerinde yaptığı çalışma ile başarı ihtiyacı yüksek liderlerin gruplarının verimliliğinin, güç ihtiyacı yüksek ve kabul görme ihtiyacı yüksek liderlerin gruplarına oranla daha fazla olduğunu saptamıştır (Stogdill, 1974, s. 329) .

Liderin verimlilik artışını sağlayabilmesi büyük ölçüde astlarına karşı güven verici olmasına, mevki ve inisiyatif vererek veya maddi faktörlerle onları motive edebilmesine, en önemlisi de astlarını yeteneklerine uygun pozisyonlarda istihdam ederek başarılarını arttırabilmesiyle bağlantılıdır (Garih, 2000, s. 75 – 76) .

Verimlilik hareketinin başı olan Taylor, verimliliği diğer insanlarla yapılan işbirliğine ve oluşturulan ahenkli çalışmaya bağlayarak, işyerindeki uyumun geleceği de etkileyeceğini açıklamıştır (Casson, 1997, s. 53) .

Sonuç olarak denilebilir ki verimliliğe ulaşmak; dürüst, doğru istihdam edilmiş, motivasyonu tam astlar ve başarı ihtiyacı yüksek, güven veren liderlerden geçmektedir.

G. Etkinlik:

Etkinlik, liderin içinde bulunduğu örgütü önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıdaki tanımdan da yola çıkılarak etkinlik için önem taşıyan iki temel unsur olduğu söylenebilir. Bu unsurlar sırasıyla;

1. Belirlenen amaçların niteliği

2. Liderin astlarını yöneltebilme derecesi'dir.

Astların örgüt amaçlarını benimseme derecesinin yükselmesiyle amaçlara ulaşma yönündeki çabalarının ve motivasyonlarının da arttığı gözlemlenmektedir. Liderin amaçların benimsenme derecesini arttırabilmesi için amaçların somut ve gerçekçi olması, açık olarak tanımlanması, en önemlisi de örgüt üyelerinin kişisel amaçlarıyla uyumunu sağlaması gerekmekir.

Bir liderin başarısını belirlemek için bakılabilecek ilk faktör şüphesiz ki kendisini lider kabul eden astlarının sayısıdır. Bu sayı arttıkça liderin etkinliğinin ve astlarını yönetebilme yeteneğinin de arttığı belirlenmiştir.

Örgüt içinde amaçların niteliği ve liderin astlarını yöneltebilme yeteneğine sahip olması lideri etkinliğe ulaştıracak unsurlardır. Fakat kabul edilmelidir ki günümüzün

hızla değişen teknoloji ve rekabet ortamında uzun süreli ve benimsenme derecesi yüksek amaçlar bulmak da, her geçen gün artan gereksinim farklılıkları nedeniyle çok sayıda insanı aynı amaca yöneltebilmek de pek kolay başarılabilir işler değildir.

Etkinlik konusunda bugüne kadar en yoğun ilgi toplayan soru ise cinsiyet farkının liderin etkinliği üzerinde etkisinin olup olmadığıdır. Bu soru birçok önemli araştırmaya konu olmuştur. Day ve Stogdil'in araştırması da bu araştırmalar dâhilindedir. İkili 1972 yılında yaptıkları araştırmalarında paralel pozisyon ve benzer yetkilere sahip kadın ve erkek liderlerin kendilerine yakın astları tarafından değerlendirilmesine yer vermiştir. Elde ettikleri verilerden anlamlı bir sayısal değere ulaşamayan kararsızlığı ve özgürlüğü tolere edebilme davranışları çıkarıldığında her iki cinsin liderlerinin de benzer liderlik davranışları sergiledikleri, herhangi bir sapma göstermedikleri belirlenmiştir (Day – Stogdill, 1972, s. 359) .

Yukarıdaki araştırmadan da anlaşılabildiği üzere liderin etkinliği herhangi bir cinsiyete tabi kılınmamıştır. Yalnızca Dobbins ve Platz'ın araştırmalarında cinsiyetin etkinlik üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmış fakat bu etkinin de deneysel ortamda geçerlilik kazandığı saptanarak sonuçlar göz ardı edilmiştir (Dobbins – Platz, 1986, s. 125) .

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE ÇAPINDAKİ KADIN KAYMAKAMLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN KAMU YÖNETİCİLERİNDEKİ YÖNETSEL BAŞARIYA ETKİLERİNİN ANKET YÖNTEMİ İLE BELİRLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Son yıllarda sayıları az da olsa üst düzey yönetim mevkilerinde de kadınlara rastlayabilmek mümkün olmaktadır. Fakat kadın yöneticilerin halen ağırlıklı olarak orta düzey yönetim pozisyonlarında hapsedilmiş oldukları saptamasından yola çıkılarak kamu yönetimlerindeki orta düzey yönetim pozisyonları arasında sayılabilecek kaymakamlık mesleğinde aktif olarak görev yapmakta olan kadınların incelenmesi kararı alınmıştır. Anket yöntemiyle yapılacak olan bu araştırmada kadın kaymakamların liderlik özelliklerinin saptanarak çalışmada yer alan teorik bilgilerin somut verilerle desteklenmesi amaçlanmıştır.

I. Araştırmanın Amacı

21.Yüzyılın değişen yönetici ve lider anlayışı hem kamu sektöründeki hem de özel sektördeki yönetim kademeleri için yeni liderlik alanları ve yeni liderlik özelliklerini de beraberinde getirmiştir. Teknolojik ve bilimsel alandaki gelişmelerin iletişim üzerinde yarattığı önemli etkinin ülkeler arası sınırları büyük ölçüde ortadan kaldırdığı görülen günümüzde aynı zamanda önemli ekonomik kaynakların belirli gelişmiş ülkelerin egemenliği altında toplanmış olması sonucunda da gelişmiş ve az gelişmiş ülkeler arasındaki ciddi kutuplaşmalar ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle yeni yüzyılın liderleri yerel yönetimde başarı elde edebilmek için küreselleşmenin getirdiği gelişmeleri uygulayabilecek kadar esnek, sorunlarıyla da başa çıkabilecek kadar etkin bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.

Geçmişte liderlik temellerinin dayalı olduğu güç ve baskı kurmak gibi kavramlar bugün yerini daha toplumsal ve insancıl esaslara bırakmaktadır. Dolayısıyla yukarıda sıralanan bütün bu gerçekler günümüzün sert, çatışma ve rekabet ortamında yapılan bir çok deneyle erkeklere oranla insan ihtiyaçlarının birleştirilmesinde daha başarılı, daha uzlaşmacı, daha yüksek empati yeteneğine sahip ve daha duyarlı olduğu ispatlanan kadınların liderliğine duyulan ihtiyacın her geçen gün arttığının en önemli kanıtı olmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı da yukarıda sayılan önemli nitelikleri karakterinde barındıran kadınların liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve sahip oldukları önemli nitelikleri liderlik davranışlarına yansıtıp yansıtamadıklarının kamu yönetiminde görevli kadın kaymakamlarımız aracılığıyla belirlenmesidir.

Ayrıca bugüne kadar kadınlar için hep dezavantaj olarak görülmüş olan cinsiyet, medeni durum ve anne olmak gibi faktörlerin liderlik davranışları üzerinde sahip olduğu etkilerin incelenmesidir. Bu sayede kadın ve erkek liderler arasındaki ayrım daha somut veriler aracılığıyla ortaya konabilecektir.

II. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın istatistiksel analiz bölümünde kamu yönetiminde görev yapmakta olan kadın kaymakamların liderlik tarzları incelenmiş ve karşılaştırma yaparak daha belirgin farklar açığa çıkarabilmek amacıyla aynı anket erkek kaymakamlar üzerinde de uygulanmıştır.

Bu araştırma Türkiye çapında seçilmiş 62 ilçe kaymakamına örnekleme tekniği uygulanarak yapılmıştır. T.C. İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü'nden Türkiye çapında aktif görevini sürdürmekte olan 13 kadın kaymakam olduğu tespit edilmiş ve bu kaymakamlardan 12'sine mesafe uzunluğu sebebiyle telefon aracılığıyla

bizzat ulaşılmış, 1 tanesine ulaşılamamış, 1 tanesinden de cevap alınamamıştır. Anket formları ulaşılabilinen kaymakamların şahsi e-mail ve fakslarına iletilmiştir. Karşılaştırma yaparak farklılıkları belirginleştirmek amacıyla seçilerek ulaşılabilmiş 55 erkek kaymakamdan 51'inden cevap alınabilmiş, 4'ünden ise cevap alınamamıştır. Anket formları normal çalışma şartları altında bizzat ziyaret etme yöntemiyle ulaştırılmış olmasına karşın bir kısmına ulaşabilmek için faks, e-mail ve telefondan da faydalanılmıştır.

Sonuçların karşılaştırılması aşamasında tutarlılığın korunabilmesi amacıyla aynı anket formunun ulaştırıldığı 62 ilçe sırasıyla Ek – 2'de belirtilmiştir.

III. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma bulguları hazırlanan anket sorularının seçilen deney grubu üzerinde uygulanması yöntemi ile elde edilmiştir. Sorular ilçe yönetiminde halen görev yapmakta olan 11'i kadın 51'i erkek, toplam 62 kaymakam tarafından cevaplandırılmıştır. Ankete katılanlar kadın kaymakamların dağıldığı illere bağlı olarak tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiştir ve bir kısmıyla yüz yüze görüşülerek gözden kaçırılmış olan, sorular arasında yer almayan faktörler olup olmadığı da incelenmiştir.

Araştırmada beşli Likert ölçeği kullanılmış, deney grubu üyelerinden her soruyu kesinlikle evet, evet, kararsızım, hayır, kesinlikle hayır seçeneklerinden biri aracılığıyla cevaplaması istenmiştir.

Öncelikle sorular liderin kişisel özellikleri, liderin astlarına karşı tutumu ve kadın liderliğine dair yorumların bulunduğu üç grupta toplanmış ve bu grupların herbiri ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Uygulanan Alfa ölçeği sonucunda belirlenen Cronbach Alfa değerinin soruların iç tutarlılığını ortaya koymasının ardından gruplara faktör analizi yapılması aşamasına geçilmiştir.

Kaiser - Meyer - Olkin örneklem yeterliliği ölçütü ile grupların yeterli büyüklükte olduğu ve Barlett testi ile de grupların anlamlı olduğu saptanarak anketin faktör analizi yapmaya elverişli olduğu kararına varılmıştır. Faktör analizi esnasında faktör türetme tekniği olarak kullanılan Varimax uygulanan veri grubu incelenerek yaklaşık aynı yüklere sahip değişkenler dışlanarak analizler tekrarlanmıştır.

Son olarak geçirilen varyans analizinde Manova tekniği uygulanmıştır. Bunun için öncelikle gruplar boyunca bağımlı değişkenlerin kovaryans matrislerinin eşit olduğu varsayımının test edilebilmesi amacıyla "Box's Test of Equality of Covariance Matrices" yöntemi kullanılmıştır. Hemen ardından ikinci varsayım olan bağımlı değişkenlerdeki, gruplar arasındaki varyans eşitliği şartı "Levene's Test of Equality of Error Variances" yöntemiyle incelenmiştir. Yukarıdaki iki testten sonra oluşturulan "Çoklu Karşılaştırma Tablosu" için kullanımı en yaygın olan Wilks' Lambda değerine bakılarak kullanılan faktörlerin etkilerinin anlamlı olup olmadığı ölçülmüştür. En son ulaşılmış olunan "Varyans Analizi Tablosu" için ise bütün bağımsız değişkenlerin her bir bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olup olmadığı ölçülerek sonuca varılmış ve böylelikle analiz tamamlanmıştır (Kalaycı, 2005, s. 131–182) .

IV. Anket Soruları ve Sonuçları

Bu çalışmada kullanılan anket formu Rensis Likert'in Michigan State Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği "Sistem 4"modeli temel alınarak düzenlenmiştir. Bu liderlik davranışları modeline göre "iş odaklı olma" ve "birey odaklı olma" davranışları arasında dört farklı liderlik davranışı tanımlanmıştır. Bunlar sırasıyla;

1. **Sistem I:** İstismarcı otokratik tarzdaki liderlik davranışı
2. **Sistem II:** Yardımsever otokratik tarzdaki liderlik davranışı
3. **Sistem III:** Katılımcı tarzdaki liderlik davranışı
4. **Sistem IV :** Demokratik tarzdaki liderlik davranışı' dır.

Yukarıda belirtilen liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla oluşturulan anket formu dört bölüme ayrılarak ilk bölümde (s1 – s11) kişileri tanımaya yönelik sorular yöneltilmiştir. Analiz edilen üç bölümde ise aşağıdaki saptamaların yapılması amaçlanmıştır;

a. **I. Bölüm (s12 – s23) :** Liderlerin kişisel özelliklerinin saptanması
b. **II. Bölüm (s24 – s36) :** Liderlerin astlara karşı tutumunun saptanması
c. **III. Bölüm (s37 – s51) :** Kadın liderliğine dair yorumların saptanması.

Yapılan bu anket çalışmasına dair genel bir tespit yapılacak olursa elde edilen cevaplar seçenekler üzerinden değerlendirildiğinde sonuçların dağılım ağırlıklarının aşağıdaki gibi olduğu gözlemlenmiştir:

Tablo 7

Cevapların Şıklara Göre Dağılım Ağırlığı

CEVAPLARIN ŞIKLARA GÖRE DAĞILIM AĞIRLIĞI(GENEL)						
S.No	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Cevapsız
s 12	1,7%	5,0%	3,3%	68,3%	21,7%	2
s 13		1,6%	6,5%	53,2%	38,7%	0
s 14		1,6%	9,7%	50,0%	38,7%	0
s 15		4,9%	1,6%	55,7%	37,7%	1
s 16	1,6%	4,8%	1,6%	53,2%	38,7%	0
s 17			1,6%	56,5%	41,9%	0
s 18		1,6%	3,2%	54,8%	40,3%	0
s 19	3,3%	16,4%	9,8%	60,7%	9,8%	1
s 20	17,7%	48,4%	9,7%	21,0%	3,2%	0
s 21		16,7%	5,0%	60,0%	18,3%	2
s 22	8,3%	31,7%	1,7%	48,3%	10,0%	2
s 23		3,2%	4,8%	53,2%	38,7%	0
s 24	6,7%	20,0%	1,7%	58,3%	13,3%	2
s 25	1,6%	77,4%	4,8%	14,5%	1,6%	0
s 26		16,4%	6,6%	62,3%	14,8%	1
s 27		21,3%	24,6%	49,2%	4,9%	1
s 28		18,0%	11,5%	55,7%	14,8%	1
s 29		3,2%	4,8%	69,4%	22,6%	0
s 30				59,7%	40,3%	0
s 31	1,6%	18,0%	8,2%	63,9%	8,2%	1
s 32		6,5%	4,8%	64,5%	24,2%	0
s 33		1,6%	4,8%	62,9%	30,6%	0
s 34			9,7%	67,7%	22,6%	0
s 35	6,5%	67,7%	6,5%	17,7%	1,6%	0
s 36		29,5%	9,8%	55,7%	4,9%	1
s 37	4,8%	43,5%	19,4%	24,2%	8,1%	0
s 38	17,7%	69,4%	3,2%	6,5%	3,2%	0
s 39	6,5%	48,4%	16,1%	29,0%		0
s 40	5,0%	20,0%	41,7%	33,3%		2
s 41	4,8%	19,4%	17,7%	50,0%	8,1%	0
s 42	12,9%	50,0%	8,1%	25,8%	3,2%	0
s 43	16,1%	46,8%	9,7%	25,8%	1,6%	0
s 44	11,3%	29,0%	12,9%	41,9%	4,8%	0
s 45	8,1%	32,3%	12,9%	40,3%	6,5%	0
s 46	3,2%	27,4%	16,1%	46,8%	6,5%	0
s 47	19,4%	59,7%	3,2%	14,5%	3,2%	0
s 48	8,1%	37,1%	11,3%	43,5%		0
s 49	1,6%	30,6%	22,6%	38,7%	6,5%	0
s 50	4,9%	27,9%	23,0%	36,1%	8,2%	1
s 51	8,1%	38,7%	14,5%	32,3%	6,5%	0

Tablo 8

Kadın Kaymakamların Cevaplarının Şıklara Göre Dağılım Ağırlığı

CEVAPLARIN ŞIKLARA GÖRE DAĞILIM AĞIRLIĞI (KADIN)						
S.No	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Cevapsız
s 12				45,5%	54,5%	0
s 13				36,4%	63,6%	0
s 14				45,5%	54,5%	0
s 15				45,5%	54,5%	0
s 16				54,5%	45,5%	0
s 17				63,6%	36,4%	0
s 18				45,5%	54,5%	0
s 19			10,0%	70,0%	20,0%	1
s 20	54,5%	27,3%	9,1%		9,1%	0
s 21		18,2%		45,5%	36,4%	0
s 22	18,2%	36,4%	9,1%	36,4%		0
s 23				63,6%	36,4%	0
s 24		9,1%		72,7%	18,2%	0
s 25		63,6%		36,4%		0
s 26		27,3%	9,1%	45,5%	18,2%	0
s 27		27,3%	27,3%	45,5%		0
s 28		9,1%	18,2%	72,7%		0
s 29		9,1%		81,8%	9,1%	0
s 30				72,7%	27,3%	0
s 31		27,3%		54,5%	18,2%	0
s 32		18,2%	9,1%	45,5%	27,3%	0
s 33				81,8%	18,2%	0
s 34				81,8%	18,2%	0
s 35	9,1%	45,5%	9,1%	36,4%		0
s 36		36,4%	9,1%	54,5%		0
s 37	9,1%		9,1%	63,6%	18,2%	0
s 38	72,7%	27,3%				0
s 39	9,1%	45,5%	9,1%	36,4%		0
s 40		27,3%	18,2%	54,5%		0
s 41	9,1%	27,3%		45,5%	18,2%	0
s 42	27,3%	27,3%		27,3%	18,2%	0
s 43	54,5%	18,2%		27,3%		0
s 44	54,5%	36,4%			9,1%	0
s 45		9,1%		54,5%	36,4%	0
s 46				72,7%	27,3%	0
s 47	63,6%	27,3%			9,1%	0
s 48	36,4%	27,3%	9,1%	27,3%		0
s 49			9,1%	54,5%	36,4%	0
s 50	27,3%	18,2%		45,5%	9,1%	0
s 51	36,4%	27,3%		27,3%	9,1%	0

Tablo 9

Erkek Kaymakamların Cevaplarının Şıklara Göre Dağılım Ağırlığı

CEVAPLARIN ŞIKLARA GÖRE DAĞILIM AĞIRLIĞI(ERKEK)						
S.No	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Cevapsız
s 12	2,0%	6,1%	4,1%	73,5%	14,3%	2
s 13		2,0%	7,8%	56,9%	33,3%	0
s 14		2,0%	11,8%	51,0%	35,3%	0
s 15		6,0%	2,0%	58,0%	34,0%	1
s 16	2,0%	5,9%	2,0%	52,9%	37,3%	0
s 17			2,0%	54,9%	43,1%	0
s 18		2,0%	3,9%	56,9%	37,3%	0
s 19	3,9%	19,6%	9,8%	58,8%	7,8%	0
s 20	9,8%	52,9%	9,8%	25,5%	2,0%	0
s 21		16,3%	6,1%	63,3%	14,3%	2
s 22	6,1%	30,6%		51,0%	12,2%	2
s 23		3,9%	5,9%	51,0%	39,2%	0
s 24	8,2%	22,4%	2,0%	55,1%	12,2%	2
s 25	2,0%	80,4%	5,9%	9,8%	2,0%	0
s 26		14,0%	6,0%	66,0%	14,0%	1
s 27		20,0%	24,0%	50,0%	6,0%	1
s 28		20,0%	10,0%	52,0%	18,0%	1
s 29		2,0%	5,9%	66,7%	25,5%	0
s 30				56,9%	43,1%	0
s 31	2,0%	16,0%	10,0%	66,0%	6,0%	1
s 32		3,9%	3,9%	68,6%	23,5%	0
s 33		2,0%	5,9%	58,8%	33,3%	0
s 34			11,8%	64,7%	23,5%	0
s 35	5,9%	72,5%	5,9%	13,7%	2,0%	0
s 36		28,0%	10,0%	56,0%	6,0%	1
s 37	3,9%	52,9%	21,6%	15,7%	5,9%	0
s 38	5,9%	78,4%	3,9%	7,8%	3,9%	0
s 39	5,9%	49,0%	17,6%	27,5%		0
s 40	6,1%	18,4%	46,9%	28,6%		2
s 41	3,9%	17,6%	21,6%	51,0%	5,9%	0
s 42	9,8%	54,9%	9,8%	25,5%		0
s 43	7,8%	52,9%	11,8%	25,5%	2,0%	0
s 44	2,0%	27,5%	15,7%	51,0%	3,9%	0
s 45	9,8%	37,3%	15,7%	37,3%		0
s 46	3,9%	33,3%	19,6%	41,2%	2,0%	0
s 47	9,8%	66,7%	3,9%	17,6%	2,0%	0
s 48	2,0%	39,2%	11,8%	47,1%		0
s 49	2,0%	37,3%	25,5%	35,3%		0
s 50		30,0%	28,0%	34,0%	8,0%	1
s 51	2,8%	41,2%	17,6%	33,3%	5,9%	0

Bu dağılımlar incelendiğinde kadınlar ve erkekler arasındaki en belirgin farkların 37, 44 ve 51. sorulara verilen cevaplarda meydana geldiği tespit edilmiştir. Verilen cevaplara göre kadın kaymakamlar "Kamu yönetimlerindeki kadın yöneticileri erkeklere oranla daha avantajlı buluyorum" fikrine katılırken, erkek kaymakamlar ise bu fikre katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bir diğer tezat noktası ise "Kadın kamu yönetimcilerinin aile yaşantılarının yöneticilik vasfını kısıtladığını düşünüyorum" yorumu üzerinde meydana gelmiştir. Kadın kaymakamlar tarafından bu yorumun kesinlikle yanlış olduğu savunulmuş, erkek kaymakamlar ise doğru bir yorum olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Son önemli farkın "Etkin kamu yönetimcilerinde cinsiyet ayrımının liderlik özelliklerine etkisi olduğunu düşünüyorum" yorumu üzerinde oluştuğu saptanmıştır. Erkek kaymakamlar cinsiyetin liderlik özellikleri üzerinde önemli bir etken olduğunu düşünürken, kadın kaymakamlar cinsiyetin liderlik özelliklerine kesinlikle etkisi olmadığını savunmuşlardır.

V. Anket Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Liderlerin kişisel özelliklerini ölçmek amacıyla sorulmuş 11 soruya güvenilirlik analizi uygulanması sonucunda s20 değişkeni toplam korelasyon ile negatif ilişkisinden dolayı analiz dışı bırakılmıştır kalan değişkenler yeniden analize tabi tutulduğunda, Cronbach alfa % 76,33 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte hiçbir değişkenin toplam korelasyon ile negatif ilişkisi söz konusu olmadığı saptanarak, verilerin iç tutarlılığının iyi olduğu görülmüştür.

Tablo 10

1. Bölüm Güvenilirlik Analizi – Ölçeği (Alfa)

	Ölçeğin Değişken Silindiğinde Aldığı Değer	*Ölçeğin Değişken Silindiğinde Aldığı Varyans Değeri*	*Düzeltilmiş Toplam Değişken Korelasyonu*	*Değişken Silindiğinde Alfa'nın Aldığı Değer*
s12	84,8491	54,5922	0,2382	0,7593
s13	84,566	55,8273	0,2122	0,7601
s14	84,6226	51,9702	0,5359	0,7421
s15	84,6038	52,59	0,4488	0,7467
s16	84,5094	2,8316	0,4082	0,7488
s17	84,434	54,2888	0,4464	0,7505
s18	84,4717	53,0617	0,5753	0,7443
s19	85,1887	55,6945	0,1189	0,7678
s21	85,1321	52,8476	0,3152	0,7546
s22	85,7358	53,3135	0,176	0,7702
s23	84,6038	51,9361	0,5333	0,7421
s24	85,3774	52,8933	0,2197	0,7649
s26	85,1132	54,2946	0,2165	0,7615
s27	85,4906	54,3701	0,2275	0,7604
s28	85,2264	54,9862	0,1462	0,7673
s29	84,7547	53,4964	0,4323	0,749
s30	84,4528	53,7141	0,5712	0,7465
s31	85,3396	56,5747	0,039	0,7748
s32	84,8113	54,3483	0,2709	0,7572
s33	84,6226	52,9318	0,5405	0,7446
s34	84,7358	52,275	0,6571	0,74
s35	86,5094	55,1009	0,1866	0,7626
s36	85,5283	51,6771	0,4001	0,7483

Güvenirlilik analizi ile verilerin iç tutarlılığı ortaya konulduktan sonra liderlerin kişisel özelliklerinin ölçümü için faktör analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü, değişkenler tarafından oluşturulan ortak varyans miktarını bildirmektedir. Bu değerin 1'e yakın olması verinin faktör analizi için uygun

olduğunu gösterirken, 0,50'nin altına düşmesi durumunda ise verilere faktör analizi yapmanın doğru olmayacağını ifade etmektedir. Söz konusu analizde KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0,587 bulunarak örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olduğu saptanmıştır. Barlett Testine bakıldığında ise testin gözlenen anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Her iki teste bakıldığında verilere faktör analizi yapılması uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör türetme tekniği olarak temel bileşenler ve döndürme tekniği olarak varimax uygulanan veri grubundan elde edilen faktör analiz sonuçları incelendiğinde s16 değişkenine ait faktör yükü birinci ve dördüncü faktörde hemen hemen eşit yüklere sahip olduğundan bu değişken dışlanarak analiz tekrar yapıldığında dört faktörlü çözümün en anlamlı sonucu verdiği görülmüştür.

Tablo 11

1. Bölüm Faktör Analizi Sonuçları

(Hesaplanan Toplam Varyans)

Faktörler	Başlangıçtaki Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklerden Elde Edilen Sonuç			Karesi Alınmış Yüklerin Döndürülmüş Sonuçları		
	Toplam	Varyans % si	Kümülatif %	Toplam	Varyans % si	Kümülatif %	Toplam	Varyans % si	Kümülatif %
1	2,596	25,958	25,958	2,596	25,958	25,958	1,974	19,741	19,741
2	1,673	16,731	42,689	1,673	16,731	42,689	1,805	18,05	37,791
3	1,288	12,876	55,565	1,288	12,876	55,565	1,588	155,883	53,674
4	1,14	11,401	66,966	1,14	11,401	66,966	1,329	13,292	66,966
5	0,854	8,542	75,507						
6	0,704	7,044	82,551						
7	0,587	5,87	88,421						
8	0,527	5,272	93,694						
9	0,354	3,537	97,230						
10	0,277	2,77	100,000						

Analiz sonucunda özdeğeri (eigenvalue değeri) 1'in üzerinde olan 4 faktör olduğu saptanmıştır. 1. faktör bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %25,958'ünü açıklarken sırasıyla 2. faktör %16,731'ini, 3. faktör %12,876'sini, 4. faktör %11,401'sini, açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin %66,966'sını açıklayabilmiştir. Çizgi grafiğine bakıldığında da dördüncü faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının dört faktörle sınırlandırılabileceğini göstermiştir.

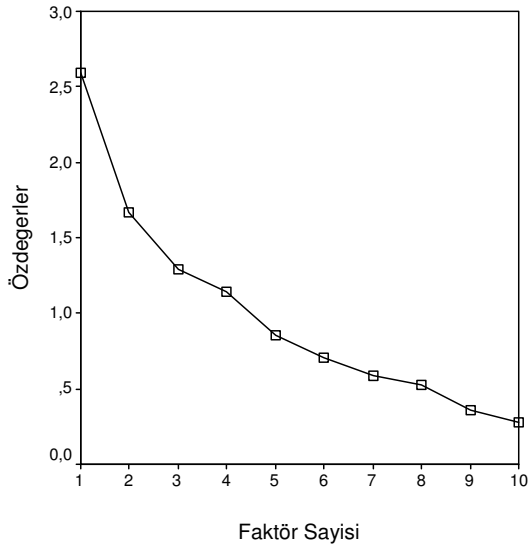
Tablo 12

1. Bölüm Döndürülmüş Faktör Yükleri

	Faktörler			
	1	2	3	4
s18	,868	,131	-,014	-,089
s17	,842	,091	,040	,114
s13	-,135	,732	,012	,071
s15	,289	,669	-,116	-,066
s14	,403	,630	,225	,164
s23	,287	,441	,257	,415
s22	-,033	,034	,847	-,116
s21	,065	,009	,812	,139
s12	-,235	,313	,130	,802
s19	,323	-,326	-,251	,651

Liderlerin aslarına karşı tutumunu belirleyebilmek amacıyla sorulmuş 13 sorunun güvenilirlik analizine tabi tutulması sonucunda s25, s31değişkeni toplam korelasyon ile negatif ilişkisinden dolayı analiz dışı bırakılarak kalan değişkenler yeniden analize tabi tutulduğunda, Cronbach alpha % 68,80 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte hiçbir değişkenin toplam korelasyon ile negatif ilişkisinin söz konusu olmadığı saptanarak verilerin iç tutarlılığının iyi olduğu gözlemlenmiştir.

Güvenirlilik analizi ile verilerin iç tutarlılığı ortaya konulduktan sonra liderin astlarına karşı tutumlarının ölçümü için faktör analizi uygulanmıştır.



Şekil 7

1. Bölüm Çizgi Grafiği

Bir önceki sayfadaki döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde, birinci faktörün açıklanmasında s17, s18, ikinci faktörün açıklanmasında s13, s14, s15, s23, üçüncü faktörün açıklanmasında s21, s22, dördüncü faktörün açıklanmasında s12, s19 değişkenlerinin katkıda bulunduğu görülmüştür. Bu durumda birinci faktör risk alabilme, ikinci faktör iletişim yeteneği, üçüncü faktör yaptırım uygulayabilme, dördüncü faktör ise duygusal denetim olarak adlandırılmıştır.

Tablo 13

2. Bölüm Güvenilirlik Analizi – Ölçeği (Alfa)

Ölçek	*Ölçeğin Değişken Silindiğinde Aldığı Değer*	*Değişken Silindiğinde Oluşan Hatasız Varyans Değeri*	*Toplam Değişken Korelasyonu*	*Değişken Silindiğinde Alfa'nın Aldığı Değer*
s24	37,2982	16,8559	0,19	0,707
s26	37,0526	16,8722	0,3056	0,6731
s27	37,4211	16,4981	0,3959	0,6562
s28	37,1228	17,5739	0,1947	0,6946
s29	36,6842	17,0771	0,4876	0,6485
s30	36,4035	17,4593	0,5841	0,6474
s32	36,7368	16,6974	0,4496	0,6492
s33	36,5789	17,2838	0,472	0,6518
s34	36,6667	17,0833	0,5719	0,6426
s35	38,4737	18,6823	0,1023	0,7041
s36	37,4561	16,3239	0,3733	0,6603

Söz konusu analizde KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0,691 bulunmuştur. Yani örneklem yeterli büyüklüğe sahiptir. Barlett Testine de bakıldığında testin gözlenen anlamlılık düzeyi 0,000 dır. Her iki teste bakıldığında ise verilere faktör analizi yapılması uygun olduğu belirlenmiştir .

Tablo 14

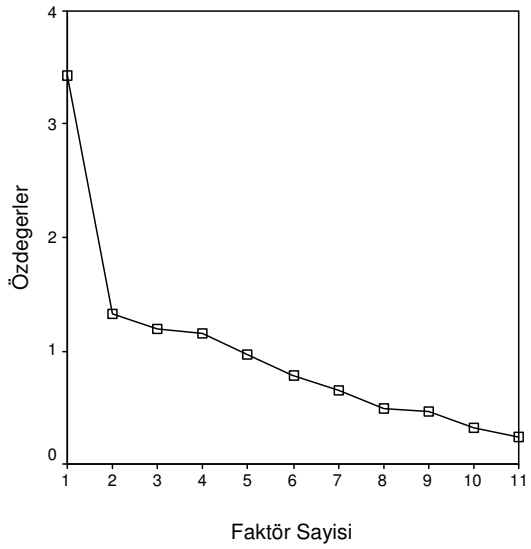
2. Bölüm Faktör Analizi Sonuçları

(Hesaplanan Toplam Varyans)

Faktörler	Başlangıçtaki Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklerden Elde Edilen Sonuç			Karesi Alınmış Yüklerin Döndürülmüş Sonuçları		
	Toplam	Varyans % si	Kümülatif %	Toplam	Varyans % si	Kümülatif %	Toplam	Varyans % si	Kümülatif %
1	3,427	31,154	31,154	3,427	31,154	31,154	2,537	23,068	23,068
2	1,324	12,033	43,187	1,324	12,033	43,187	1,711	15,556	38,624
3	1,190	10,814	54,001	1,190	10,814	54,001	1,525	13,862	52,486
4	1,152	10,472	64,472	1,152	10,472	64,472	1,318	11,986	64,472
5	,961	8,735	73,208						
6	,784	7,125	80,332						
7	,649	5,904	86,237						
8	,492	4,474	90,711						
9	,462	4,199	94,909						
10	,319	2,898	97,808						
11	,241	2,192	100,000						

Analiz sonucunda özdeğeri (eigenvalue değeri) 1'in üzerinde olan 4 faktör olduğu saptanmıştır. Birinci faktör bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %31,154'ünü açıklarken sırasıyla ikinci faktör %12,033'ünü, üçüncü faktör %10,814'ünü, dördüncü faktör %10,472'sini, açıklayabilmiştir. Toplamda bu ölçeğin, ölçülmeye çalışılan özelliğin %64,472'sini açıklayabildiği sonucuna varılmıştır.

Çizgi grafiğinden de dördüncü faktörden itibaren grafiğin eğimini önemli ölçüde kaybetmesi, faktör sayısının dört faktörle sınırlandırılabileceğini göstermiştir.



Şekil 8

2. Bölüm Çizgi Grafiği

Aşağıdaki döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde, birinci faktörün açıklanmasında s30, s32, s33, s34, ikinci faktörün açıklanmasında s26, s27, üçüncü faktörün açıklanmasında s24, s29, s30, dördüncü faktörün açıklanmasında s35, s36 değişkenlerinin katkıda bulunduğu görülmüştür. Bu durumda birinci faktör astlarla iletişim ve başarıların paylaşılması, ikinci faktör karar alım aşamasında astlara duyulan güven, üçüncü faktör astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi, dördüncü faktör korumacı yaklaşım olarak adlandırılmıştır.

Tablo 15

2. Bölüm Döndürülmüş Faktör Yükleri

	Faktörler			
	1	2	3	4
s33	,832	,160	,091	-,109
s34	,779	,333	-,086	,247
s32	,733	-,007	,206	,112
s30	,617	,431	,252	-,073
s26	,180	,760	-,111	-,071
s27	,159	,684	,099	,122
s28	-,140	,341	,731	-,213
s29	,466	-,031	,720	,067
s24	,133	-,086	,526	,143
s35	,026	-,046	-,027	,916
s36	,084	,467	,227	,546

Kadın liderlere dair görüşleri ölçmek amacıyla sorulmuş 37. ve 51. sorular arasındaki 15 sorunun güvenilirlik analizine tabi tutulması sonucunda Cronbach alfa aşağıdaki tablo aracılığıyla % 48 olarak hesaplanmıştır. Yapılan bu ölçüm aracılığıyla analiz üzerindeki olumsuz etkisi saptanan 37, 38 ve 50. sorular çıkartılarak analizin tekrarlanmasına karar verilmiştir.

Tablo 16

3. Bölüm Güvenilirlik Analizi Ölçeği

Ölçek	*Ölçeğin Değişken Silindiğinde Aldığı Değer*	*Değişken Silindiğinde Oluşan Hatasız Varyans Değeri*	*Toplam Değişken Korelasyonu*	*Değişken Silindiğinde Alfa'nın Aldığı Değer*
s39	40,0847	26,286	,347	,425
s40	39,7627	30,563	-,059	,508
s41	39,4407	28,044	,140	,472
s42	40,2203	27,520	,175	,463
s43	40,2881	26,967	,217	,453
s44	39,7966	26,923	,196	,458
s45	39,7119	27,036	,195	,458
s46	39,5593	26,251	,313	,430
s47	40,5932	25,383	,415	,405
s48	39,9153	25,251	,406	,405
s49	39,6102	29,207	,048	,492
s51	39,8475	25,649	,324	,423
s37	39,9153	31,975	-,196	,549
s38	40,7119	30,795	-,085	,514
s50	39,6949	28,802	,072	,488

37, 38 ve 50. sorular çıkarıldıktan sonra kalan değişkenler yeniden analize tabi tutulduğunda, Cronbach alfa % 0,60 olarak hesaplanmış ve hesaplanan değerler tablo onyedideki ölçek aracılığıyla ortaya konulmuştur. Bununla birlikte hiçbir değişkenin toplam korelasyon ile negatif ilişkisi söz konusu olmadığı saptanarak, verilerin iç tutarlılığının iyi olduğu görülmüştür.

Tablo 17

Olumsuz Etkili Faktörlerin Çıkarılmasından Sonra Elde Edilen 3. Bölüm Güvenilirlik Analizi Ölçeği

Ölçek	*Ölçeğin Değişken Silindiğinde Aldığı Değer*	*Değişken Silindiğinde Oluşan Hatasız Varyans Değeri*	*Toplam Değişken Korelasyonu*	*Değişken Silindiğinde Alfa'nın Aldığı Değer*
s39	31,9667	26,033	,381	,565
s40	31,6333	28,914	,123	,610
s41	31,3167	27,474	,200	,599
s42	32,1000	27,278	,203	,599
s43	32,1667	26,175	,298	,580
s44	31,6500	28,096	,103	,622
s45	31,6000	25,329	,352	,567
s46	31,4333	26,182	,329	,574
s47	32,4667	25,982	,363	,568
s48	31,8000	25,417	,396	,560
s49	31,4667	29,033	,070	,622
s51	31,7333	25,724	,323	,574

Güvenirlilik analizi ile verilerin iç tutarlılığı ortaya konulduktan sonra kadın liderlere dair görüşlerin ölçümü için faktör analizi uygulanmıştır. Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0,641 bulunarak sonucun 0,500 ile 1,00 aralığında olması sebebiyle örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olduğu saptanmıştır. Barlett Testine bakıldığında ise testin gözlenen anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Her iki test birlikte incelendiğinde verilere faktör analizi yapılması uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör türetme tekniği olarak temel bileşenler ve döndürme tekniği olarak varimax uygulanan veri grubundan elde edilen faktör analizi sonuçları incelendiğinde hiçbir değişkenin faktör yükünün diğer değişkenlerle eşit olmadığından emin olunmasının ardından elde edilen dört faktörlü çözüm en anlamlı sonuç olarak ortaya konulmuştur.

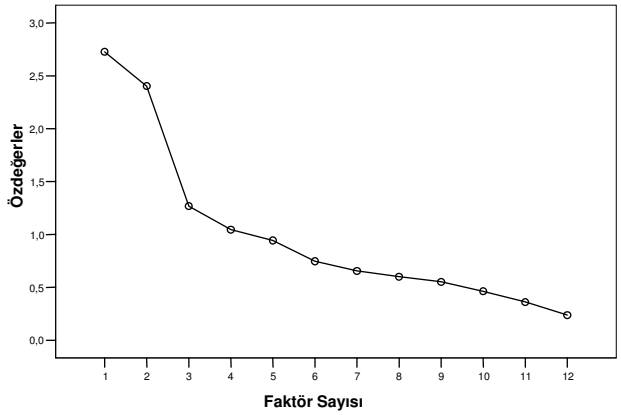
Tablo 18

3. Bölüm Faktör Analizi Sonuçları

(Hesaplanan Toplam Varyans)

Faktörler	Başlangıçtaki Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklerden Elde Edilen Sonuç			Karesi Alınmış Yüklerin Döndürülmüş Sonuçları		
	Toplam	Varyans % si	Kümülatif %	Toplam	Varyans % si	Kümülatif %	Toplam	Varyans % si	Kümülatif %
1	2,726	22,716	22,716	2,726	22,716	22,716	2,437	20,312	20,312
2	2,403	20,026	42,742	2,403	20,026	42,742	2,028	16,903	37,215
3	1,268	10,569	53,311	1,268	10,569	53,311	1,654	13,779	50,994
4	1,045	8,705	62,016	1,045	8,705	62,016	1,323	11,021	62,016
5	,944	7,868	69,884						
6	,747	6,223	76,106						
7	,655	5,456	81,563						
8	,600	4,998	86,561						
9	,552	4,598	91,158						
10	,463	3,860	95,018						
11	,360	3,004	98,022						
12	,237	1,978	100,000						

*Yapılan analiz sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan 4 faktör olduğu saptanmıştır. 1. faktör bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %22,716'sını açıklarken sırasıyla 2. faktör %20,026 'sini, 3. faktör %10,569'unu, 4. faktör %8,705'ini, açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin %62,016'sını açıklayabilmiştir.



Şekil 9

3. Bölüm Çizgi Grafiği

Aşağıdaki döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde, birinci faktörün açıklanmasında s43, s44, s47, s48, s51, ikinci faktörün açıklanmasında s46, s49, üçüncü faktörün açıklanmasında s39, s40, dördüncü faktörün açıklanmasında s41, s45 değişkenlerinin katkıda bulunduğu görülmüştür. Bu durumda birinci faktör toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışları, ikinci faktör dişil vasıfların liderlik etkinliğine katkıları, üçüncü faktör liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihine etkisi, dördüncü faktör ise toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi olarak adlandırılmıştır.

Tablo 19

3. Bölüm Döndürülmüş Faktör Yükleri

	Faktörler			
	1	2	3	4
s48	,840	-,078	-,068	,115
s51	,806	,092	-,102	,060
s47	,609	-,061	,424	-,392
s43	,444	-,433	,321	,225
s49	-,141	,753	,220	-,064
s46	,145	,745	,375	,041
s44	,543	-,578	,115	-,146
s39	,094	,219	,762	-,017
s40	-,316	,158	,582	,255
s42	,020	,047	,396	,232
s41	-,011	-,114	,268	,790
s45	,264	,528	,076	,576

A. Varyans Analizi 1:

Bu bölümde analiz için üç bölüme ayırmış olduğumuz anket formunun ilk bölümü olan liderin kişisel özellikleri analiz edilmektedir.

12. ve 23. sorular arasında uygulanan faktör analizinden sonra döndürülmüş faktör yükleri hesaplanmıştır. Elde edilen özdeğerlerden değeri 1,00'in üzerinde 4 faktör olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen risk alabilme, iletişim yeteneği, yaptırım uygulayabilme ve duygusal denetim faktörleri üzerinde cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın etkileri analiz edilmiştir.

Bu analiz için bağımlı değişken olarak risk alabilme, iletişim yeteneği, yaptırım uygulayabilme ve duygusal denetim faktörleri alınırken üzerlerinde etkisi incelenen bağımsız değişkenler olarak da cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma alınmıştır.

Varyans hesaplamasına geçmeden önce gruplar boyunca bağımlı değişkenlerin kovaryans matrislerinin eşit olduğu varsayımı (homojenlik testi) **"**Box's Test of Equality of Covariance Matrices" yardımıyla hesaplanmıştır. Elde edilen verilere göre Sig.(anlamlılık) oranının 0,654 olarak belirlenmesi sonucunda bu değerin 0,05 den büyük olması sebebiyle 1. varsayımın varyans analizi uygulanmasına uygun olduğu sonucunu ortaya konulmuştur.

Tablo 20

1. Bölüm Kovaryansların Eşitliği Testi

(Box's Test of Equality of Covariance Matrices 1)

Box's M	25,279
F	,848
df1	20
df2	538,517
Sig.	,654

Kesme +s3+s4+s5+s3 * s4+s3 * s5+s4 * s5+s3 * s4 * s5

Box testinin hemen sonrasında ikinci varsayım olan bağımlı değişkenlerdeki gruplar arası varyans eşitliği şartı "Levene's Test of Equality of Error Variances" yöntemiyle incelenmiştir. Bu testten elde edilen anlamlılık değerlerinin de 0,05 den büyük olması sebebiyle her bir bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliğinin üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 21

1. Bölüm Varyansların Homojenliği Testi

(Levene's Test of Equality of Error Variances 1)

	F	***df1***	***df2***	***Anlamlılık***
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	1,107	9	46	,377
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın iletişim yeteneği üzerindeki etkisi	1,100	9	46	,382
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	2,051	9	46	,055
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın duygusal denetim üzerindeki etkisi	,827	9	46	,595

Kesme +s3+s4+s5+s3 * s4+s3 * s5+s4 * s5+s3 * s4 * s5

Yukarıda uygulanan iki testin yeterli analiz değerini sağlamasından sonra kullanılan faktörlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla "Multivariate Tests" (çoklu karşılaştırma tablosu)'e geçilmiştir. Bu testten elde edilen tabloda en yaygın kullanıma sahip olan Wilks' Lambda anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Anlamlılık değeri 0,05'den küçük olan değerler anlamlı 0,05'den büyük olan değerler ise anlamsız olarak nitelendirilmiştir. Buna bağlı olarak elde edilen "Multivariate Tests" tablosundaki hiçbir Wilks' Lambda değerinin 0,05'den küçük olmadığı gözlemlenerek etkilerin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 22

1.Bölüm Çoklu Karşılaştırma Testi (Multivariate Tests 1)

Etki		*Değer*	*F*	*Hipotez df*	*Hata df*	*Anlamlılık*
Kesme	Pillai's Trace	,054	,610(a)	4,000	43,000	,657
	Wilks' Lambda	,946	,610(a)	4,000	43,000	,657
	Hotelling's Trace	,057	,610(a)	4,000	43,000	,657
	Roy's Largest Root	,057	,610(a)	4,000	43,000	,657
Cinsiyet	Pillai's Trace	,174	2,268(a)	4,000	43,000	,077
	Wilks' Lambda	,826	2,268(a)	4,000	43,000	,077
	Hotelling's Trace	,211	2,268(a)	4,000	43,000	,077
	Roy's Largest Root	,211	2,268(a)	4,000	43,000	,077
Medeni Durum	Pillai's Trace	,049	,548(a)	4,000	43,000	,701
	Wilks' Lambda	,951	,548(a)	4,000	43,000	,701
	Hotelling's Trace	,051	,548(a)	4,000	43,000	,701
	Roy's Largest Root	,051	,548(a)	4,000	43,000	,701
Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	,181	,544	16,000	184,000	,920
	Wilks' Lambda	,829	,524	16,000	132,005	,931
	Hotelling's Trace	,196	,508	16,000	166,000	,941
	Roy's Largest Root	,116	1,333(b)	4,000	46,000	,272
Cinsiyet * Medeni Durum	Pillai's Trace	,123	1,501(a)	4,000	43,000	,219
	Wilks' Lambda	,877	1,501(a)	4,000	43,000	,219
	Hotelling's Trace	,140	1,501(a)	4,000	43,000	,219
	Roy's Largest Root	,140	1,501(a)	4,000	43,000	,219
Cinsiyet * Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	,221	1,366	8,000	88,000	,223
	Wilks' Lambda	,784	1,392(a)	8,000	86,000	,212
	Hotelling's Trace	,270	1,415	8,000	84,000	,202
	Roy's Largest Root	,244	2,688(b)	4,000	44,000	,043
Medeni Durum * Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	,000	.(a)	,000	,000	.
	Wilks' Lambda	1,000	.(a)	,000	44,500	.
	Hotelling's Trace	,000	.(a)	,000	2,000	.
	Roy's Largest Root	,000	,000(a)	4,000	42,000	1,000
Cinsiyet *Medeni Durum * Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	,000	.(a)	,000	,000	.
	Wilks' Lambda	1,000	.(a)	,000	44,500	.
	Hotelling's Trace	,000	.(a)	,000	2,000	.
	Roy's Largest Root	,000	,000(a)	4,000	42,000	1,000

Kesme +s3+s4+s5+s3 * s4+s3 * s5+s4 * s5+s3 * s4 * s5

Bütün bu değerlendirmeler sonrasında yapılan varyans analizi tablosunda her bir bağımsız değişkenin bütün bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi incelenerek anlamlı etkiye sahip olup olmadıkları gözlemlenmiştir.

Tablo 23

1. Bölüm Varyans Analizi Tablosu

(Tests of Between-Subjects Effects 1)

Kaynak	***Bağımlı Değişken***	***Tip III Kareler Toplamı***	***df***	***Grup İçi Varyans***	***F***	***Anlamlılık.***
Düzeltilmiş Model	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	3,775(a)	9	,419	,377	,940
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın iletişim yeteneği üzerindeki etkisi	8,508(b)	9	,945	,935	,504
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	12,826(c)	9	1,425	1,554	,158
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın duygusal denetim üzerindeki etkisi	10,151(d)	9	1,128	1,157	,344

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Kesme	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,261	1	,261	,235	,630
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın iletişim yeteneği üzerindeki etkisi	,698	1	,698	,691	,410
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,193	1	,193	,210	,649
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın duygusal denetim üzerindeki etkisi	1,120	1	1,120	1,149	,289
Cinsiyet	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,147	1	,147	,132	,718
	İletişim yeteneği üzerindeki etkisi	4,248	1	4,248	4,203	,046
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,741	1	,741	,808	,373
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	3,038	1	3,038	3,116	,084
Medeni durum	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	1,389	1	1,389	1,247	,270
	İletişim yeteneği üzerindeki etkisi	,177	1	,177	,175	,678
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,528	1	,528	,575	,452
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	,153	1	,153	,157	,694

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Çocuk sahibi olma	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	1,154	4	,289	,259	,903
	İletişim yeteneği yeteneği üzerindeki etkisi	2,338	4	,585	,578	,680
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	2,613	4	,653	,712	,588
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	1,978	4	,495	,507	,731
Cinsiyet, * Medeni durum	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,133	1	,133	,120	,731
	İletişim yeteneği üzerindeki etkisi	,223	1	,223	,221	,641
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	4,831	1	4,831	5,270	,026
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	,323	1	,323	,332	,567
Cinsiyet * Çocuk sahibi olma	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,964	2	,482	,433	,651
	İletişim yeteneği üzerindeki etkisi	2,014	2	1,007	,996	,377
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	7,405	2	3,702	4,038	,024
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	,285	2	,142	,146	,864
Medeni durum * Çocuk sahibi olma	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	İletişim yeteneği üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Cinsiyet * Medeni durum * Çocuk sahibi olma	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	İletişim yeteneği üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
Hata	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	51,225	46	1,114		
	İletişim yeteneği üzerindeki etkisi	46,492	46	1,011		
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	42,174	46	,917		
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	44,849	46	,975		
Toplam	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	55,000	56			
	İletişim yeteneği üzerindeki etkisi	55,000	56			
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	55,000	56			
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	55,000	56			
Düzeltilmiş Toplam	Risk alabilme yeteneği üzerindeki etkisi	55,000	55			
	İletişim yeteneği üzerindeki etkisi	55,000	55			
	Yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisi	55,000	55			
	Duygusal denetim üzerindeki etkisi	55,000	55			

Elde edilen tabloda görüldüğü üzere 0,046 değerine sahip olan cinsiyetin iletişim yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca cinsiyet ve medeni durum faktörlerinin birlikte ele alındığında yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu da elde edilen 0,026 değeri ile ispatlanmıştır. Analizdeki bir diğer anlamlı değer ise 0,024 olarak hesaplanan cinsiyet ve çocuk sahibi olmanın yaptırım uygulayabilme yeteneği üzerindeki etkisidir.

B. Varyans Analizi 2:

Analizin ikinci bölümünde 24. ve 36. sorular arasında liderin astlara karşı tutumu değerlendirilmektedir. Uygulanan faktör analizi sonrasında döndürülmüş faktör yükleri hesaplanmış ve özdeğeri 1,00'in üzerinde olan 4 faktör olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen astlarla iletişim ve başarının paylaşılması, karar alım aşamasında astlara duyulan güven, astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi, korumacı yaklaşım faktörleri üzerinde cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma değişkenlerinin etkileri analiz edilmiştir.

Bu analiz için bağımlı değişken olarak astlarla iletişim ve başarının paylaşılması, karar alım aşamasında astlara duyulan güven, astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi, korumacı yaklaşım faktörleri alınırken üzerlerinde etkisi incelenen bağımsız değişkenler olarak da cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma alınmıştır.

Varyans hesaplamasına geçmeden önce **"**Box's Test of Equality of Covariance Matrices" yardımıyla homojenlik hesaplaması yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen Sig. (anlamlılık) oranının 0,414 olarak belirlenmesi sonucunda bu değerin 0,05 den büyük olması göz önünde bulundurularak bağımlı değişkenlerin kovaryans matrislerinin eşit olmadığı anlaşılmış ve varyans analizi uygulanmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 24

2. Bölüm Kovaryansların Eşitliği Testi

(Box's Test of Equality of Covariance Matrices 2)

Box's M	31,749
F	1,039
df1	20
df2	520,928
Sig.	,414

Kesme +s3+s4+s5+s3 * s4+s3 * s5+s4 * s5+s3 * s4 * s5

Bağımlı değişkenler gruplar arası varyans eşitliği şartı "Levene's Test of Equality of Error Variances" yöntemiyle incelenmiştir. Bu testten elde edilen anlamlılık değerlerinin de 0,05 den büyük olması sebebiyle her bir bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 25

2. Bölüm Varyansların Homojenliği Testi

(Levene's Test of Equality of Error Variances 2)

	F	*df1*	*df2*	*Sig.*
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	1,539	9	47	,162
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	1,440	9	47	,199
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	1,442	9	47	,198
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	,994	9	47	,458

Kesme +s3+s4+s5+s3 * s4+s3 * s5+s4 * s5+s3 * s4 * s5

Yukarıda uygulanan iki testin gereken analiz değerini sağlamasından sonra kullanılan faktörlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini test etmek için çoklu karşılaştırma aşamasına geçilmiştir. Yapılan karşılaştırmadan elde edilen tabloda Wilks' Lambda anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Anlamlılık değeri 0,05'den küçük olan değerler anlamlı 0,05'den büyük olan değerler ise anlamsız olarak nitelendirilmiştir. Elde edilen "Multivariate Tests" tablosunda 0,05'in altında hiçbir Wilks' Lambda değerinin olmadığı gözlemlenmesi sonucunda etkilerin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır

Tablo 26

2. Bölüm Çoklu Karşılaştırma Testi (Multivariate Tests 2)

Etki		*Değer*	*F*	*Hipotez df*	*Hata df*	*Anlamlılık*
Kesme	Pillai's Trace	0,013	,143(a)	4	44	0,965
	Wilks' Lambda	0,987	,143(a)	4	44	0,965
	Hotelling's Trace	0,013	,143(a)	4	44	0,965
	Roy's Largest Root	0,013	,143(a)	4	44	0,965
Cinsiyet	Pillai's Trace	0,077	,923(a)	4	44	0,459
	Wilks' Lambda	0,923	,923(a)	4	44	0,459
	Hotelling's Trace	0,084	,923(a)	4	44	0,459
	Roy's Largest Root	0,084	,923(a)	4	44	0,459
Medeni Durum	Pillai's Trace	0,025	,286(a)	4	44	0,886
	Wilks' Lambda	0,975	,286(a)	4	44	0,886
	Hotelling's Trace	0,026	,286(a)	4	44	0,886
	Roy's Largest Root	0,026	,286(a)	4	44	0,886
Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	0,79	0,676	16	135,06	0,814
	Wilks' Lambda	0,79	0,676	16	135,06	0,814
	Hotelling's Trace	0,248	0,66	16	170	0,83
	Roy's Largest Root	0,151	1,768(b)	4	47	0,151
Cinsiyet * Medeni Durum	Pillai's Trace	0,045	,522(a)	4	44	0,72
	Wilks' Lambda	0,955	,522(a)	4	44	0,72
	Hotelling's Trace	0,047	,522(a)	4	44	0,72
	Roy's Largest Root	0,047	,522(a)	4	44	0,72
Cinsiyet * Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	0,148	0,901	8	90	0,519
	Wilks' Lambda	0,855	,896(a)	8	88	0,524
	Hotelling's Trace	0,166	0,89	8	86	0,529
	Roy's Largest Root	0,137	1,537(b)	4	45	0,208
Medeni Durum * Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	0	.(a)	0	0	.
	Wilks' Lambda	1	.(a)	0	45,5	.
	Hotelling's Trace	0	.(a)	0	2	.
	Roy's Largest Root	0	,000(a)	4	43	1
Cinsiyet *Medeni Durum * Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	0	.(a)	0	0	.
	Wilks' Lambda	1	.(a)	0	45,5	.
	Hotelling's Trace	0	.(a)	0	2	.
	Roy's Largest Root	0	,000(a)	4	43	1

Kesme+s3+s4+s5+s3 * s4+s3 * s5+s4 * s5+s3 * s4 * s5

İkinci analiz için son olarak yapılan varyans analizi tablosunda her bir bağımsız değişkenin bütün bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi birer birer incelenerek anlamlı etkiye sahip olup olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu gözlemler sonucunda ulaşılan değerlerden hiçbir bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 27

2. Bölüm Varyans Analizi Tablosu

(Tests of Between-Subjects Effects 2)

Kaynak	***Bağımlı Değişken***	***Tip III Kareler Toplamı***	***df***	***Grup İçi Varyans***	***F***	***Anlamlılık.***
Düzeltilmiş Model	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	6,263(a)	9	,696	,658	,742
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	3,230(b)	9	,359	,320	,964
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	4,660(c)	9	,518	,474	,885

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Düzeltilmiş Model	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	10,304(d)	9	1,145	1,178	,331
Kesme	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	,003	1	,003	,003	,958
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	,184	1	,184	,164	,687
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	,245	1	,245	,224	,638
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	,208	1	,208	,214	,646

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Cinsiyet	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	,029	1	,029	,028	,868
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	1,344	1	1,344	1,197	,279
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	,021	1	,021	,020	,889
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	2,625	1	2,625	2,700	,107
Medeni durum	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	,280	1	,280	,264	,610
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	,483	1	,483	,430	,515
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	,032	1	,032	,030	,864
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	,406	1	,406	,418	,521

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Çocuk sahibi olma	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	3,232	4	,808	,764	,554
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	1,493	4	,373	,332	,855
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	1,044	4	,261	,239	,915
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	5,887	4	1,472	1,514	,213
Cinsiyet, * Medeni durum	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	,991	1	,991	,936	,338
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	,088	1	,088	,079	,780
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	,090	1	,090	,083	,775
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	,949	1	,949	,976	,328

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Cinsiyet * Çocuk sahibi olma	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	1,768	2	,884	,835	,440
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	,460	2	,230	,205	,816
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	1,833	2	,917	,839	,438
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	3,480	2	1,740	1,790	,178
Medeni durum * Çocuk sahibi olma	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Cinsiyet * Medeni durum * Çocuk sahibi olma	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
Hata	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	49,737	47	1,058		
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	52,770	47	1,123		
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	51,340	47	1,092		
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	45,696	47	,972		

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Toplam	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	56,000	57			
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	56,000	57			
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	56,000	57			
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	56,000	57			
Düzeltilmiş Toplam	Astlarla iletişim ve başarıların paylaşımı üzerindeki etkisi	56,000	56			
	Karar alım aşamasında astlara duyulan güven üzerindeki etkisi	56,000	56			
	Astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi üzerindeki etkisi	56,000	56			
	Korumacı yaklaşım üzerindeki etkisi	56,000	56			

Elde edilen tablonun incelenmesi sonucunda 0,05'den küçük olan ve anlamlılık taşıyan hiçbir değere rastlanmamıştır. Bu sebeple cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olup olmanın tek başlarına ya da birlikte astlarla iletişim ve başarının paylaşılması, karar alım aşamasında astlara duyulan güven, astlarını gözetme ve karar almaya katılım serbestisi ve korumacı yaklaşım faktörleri üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadıkları belirlenmiştir.

C. Varyans Analizi 3:

Analiz edilen üçüncü bölümde ise 37. ve 51. sorular arasında kadın liderliğine dair yorumlar incelenmiştir. Uygulanan faktör analizi sonrasında döndürülmüş faktör yükleri hesaplanmış ve özdeğeri 1,00'in üzerinde olan 4 faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Tespit edilen toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışı, dişil vasıfların liderlik etkinliğine katkıları, liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihine etkisi, toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi faktörleri üzerinde cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın etkileri analiz edilmiştir.

Üçüncü analiz için toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışı, dişil vasıfların liderlik etkinliğine katkıları, liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihine etkisi ve toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi faktörleri bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler olarak saptanan cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın da bu faktörler üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu bölümdeki sorular varyans hesaplaması yapılmadan önce homojenlik testine tabi tutulmuş Sig. (anlamlılık) oranı 0,425 olarak belirlenmiştir. Bu değerin 0,05 den büyük olması sebebiyle bağımlı değişkenlerin kovaryans matrislerinin eşit olmadığı anlaşılarak varyans analizi uygulanmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 28

3. Bölüm Kovaryansların Eşitliği Test)

(Box's Test of Equality of Covariance Matrices 3)

Box's	
M	30,068
F	1,029
df1	20
df2	534,220
Sig.	,425

Kesme+s3+s4+s5+s3 * s4+s3 * s5+s4 * s5+s3 * s4 * s5

Çoklu karşılaştırmanın yapılması öncesinde bağımlı değişkenlerin gruplar arası varyans eşitliği şartı tablo yirmi dokuz yardımıyla incelenmiştir. Tablo üzerinde 0,05 den küçük olan tek anlamlılık değeri 0,018 ile cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisidir. Dolayısıyla sadece bu bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 29

3.Bölüm Varyansların Homojenliği Testi

(Levene's Test of Equality of Error Variances 3)

	F	*df1*	*df2*	*Anlamlılık*
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	2,516	9	50	,018
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	,972	9	50	,474
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	2,058	9	50	,052
Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	1,062	9	50	,407

Kesme +s3+s4+s5+s3 * s4+s3 * s5+s4 * s5+s3 * s4 * s5

Daha önce uygulanan testlerin gereken analiz değerini sağlamasından sonra kullanılan faktörlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri çoklu karşılaştırma yöntemi ile test edilmiştir. Yapılan karşılaştırmadan elde edilen tablonun Wilks' Lambda anlamlılık değerlerine bakılarak anlamlı olup olmadıklarına dair değerlendirme yapılmıştır. Elde edilen "Multivariate Tests" tablosunda 0,05'in altında iki adet Wilks' Lambda değerinin olduğu gözlemlenmiştir. 0,000 değeri ile cinsiyetin bağımlı değişkenlerle arasında ileri düzeyde anlamlılık olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen ikinci anlamlı etki ise 0,004 değerine sahip olduğu hesaplanan cinsiyet ve medeni durumun birlikte ele alınması durumunda bağımlı değişkenlerle arasında kurulan ilişkidir.

Tablo 30

3. Bölüm Çoklu Karşılaştırma Testi (Multivariate Tests 3)

Etki		*Değer*	*F*	*Hipotez df*	*Hata df*	*Anlamlılık*
Kesme	Pillai's Trace	,128	1,727(a)	4,000	47,000	,160
	Wilks' Lambda	,872	1,727(a)	4,000	47,000	,160
	Hotelling's Trace	,147	1,727(a)	4,000	47,000	,160
	Roy's Largest Root	,147	1,727(a)	4,000	47,000	,160
Cinsiyet	Pillai's Trace	,550	14,363(a)	4,000	47,000	,000
	Wilks' Lambda	,450	14,363(a)	4,000	47,000	,000
	Hotelling's Trace	1,222	14,363(a)	4,000	47,000	,000
	Roy's Largest Root	1,222	14,363(a)	4,000	47,000	,000
Medeni Durum	Pillai's Trace	,068	,855(a)	4,000	47,000	,498
	Wilks' Lambda	,932	,855(a)	4,000	47,000	,498
	Hotelling's Trace	,073	,855(a)	4,000	47,000	,498
	Roy's Largest Root	,073	,855(a)	4,000	47,000	,498
Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	,172	,562	16,000	200,000	,909
	Wilks' Lambda	,836	,544	16,000	144,225	,920
	Hotelling's Trace	,186	,529	16,000	182,000	,929
	Roy's Largest Root	,104	1,298(b)	4,000	50,000	,284
Cinsiyet * Medeni Durum	Pillai's Trace	,273	4,421(a)	4,000	47,000	,004
	Wilks' Lambda	,727	4,421(a)	4,000	47,000	,004
	Hotelling's Trace	,376	4,421(a)	4,000	47,000	,004
	Roy's Largest Root	,376	4,421(a)	4,000	47,000	,004
Cinsiyet * Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	,257	1,772	8,000	96,000	,092
	Wilks' Lambda	,751	1,808(a)	8,000	94,000	,085
	Hotelling's Trace	,320	1,841	8,000	92,000	,079
	Roy's Largest Root	,280	3,366(b)	4,000	48,000	,017
Medeni Durum * Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	,000	.(a)	,000	,000	.
	Wilks' Lambda	1,000	.(a)	,000	48,500	.
	Hotelling's Trace	,000	.(a)	,000	2,000	.
	Roy's Largest Root	,000	,000(a)	4,000	46,000	1,000
Cinsiyet *Medeni Durum * Çocuk Sahibi Olma	Pillai's Trace	,000	.(a)	,000	,000	.
	Wilks' Lambda	1,000	.(a)	,000	48,500	.
	Hotelling's Trace	,000	.(a)	,000	2,000	.
	Roy's Largest Root	,000	,000(a)	4,000	46,000	1,000

Kesme +s3+s4+s5+s3 * s4+s3 * s5+s4 * s5+s3 * s4 * s5

Tablo 31

3.Bölüm Varyans Analizi Tablosu

(Tests of Between-Subjects Effects 3)

Kaynak	***Bağımlı Değişken***	***Tip III Kareler Toplamı***	***df***	***Grup İçi Varyans***	***F***	***Anlamlılık.***
Düzeltilmiş Model	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	8,099(a)	9	,900	,884	,546
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	29,636(b)	9	3,293	5,607	,000
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	12,778(c)	9	1,420	1,536	,161
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	6,001(d)	9	,667	,629	,767

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Kesme	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	,730	1	,730	,717	,401
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	2,584	1	2,584	4,400	,041
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	,671	1	,671	,726	,398
	Cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	,255	1	,255	,240	,626

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Cinsiyet	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	2,005	1	2,005	1,969	,167
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	24,150	1	24,150	41,122	,000
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	,390	1	,390	,422	,519
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	,948	1	,948	,894	,349
Medeni durum	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	,740	1	,740	,727	,398
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	,495	1	,495	,843	,363
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	,407	1	,407	,441	,510
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	1,127	1	1,127	1,063	,307

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Çocuk sahibi olma	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	2,775	4	,694	,681	,608
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	1,889	4	,472	,804	,528
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	2,015	4	,504	,545	,704
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	,746	4	,187	,176	,950
Cinsiyet, * Medeni durum	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	,287	1	,287	,282	,598
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	2,568	1	2,568	4,372	,042
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	8,676	1	8,676	9,385	,004
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	,341	1	,341	,321	,573

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Cinsiyet * Çocuk sahibi olma	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	1,786	2	,893	,877	,422
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	2,303	2	1,151	1,960	,151
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	4,881	2	2,440	2,640	,081
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	,787	2	,393	,371	,692
Medeni durum * Çocuk sahibi olma	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Cinsiyet * Medeni durum * Çocuk sahibi olma	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	,000	0	.	.	.
Hata	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	50,901	50	1,018		
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	29,364	50	,587		
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	46,222	50	,924		
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	52,999	50	1,060		

Kaynak	*Bağımlı Değişken*	*Tip III Kareler Toplamı*	*df*	*Grup İçi Varyans*	*F*	*Anlamlılık.*
Toplam	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	59,000	60			
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	59,000	60			
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	59,000	60			
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	59,000	60			
Düzeltilmiş Toplam	Toplumsal rol ve baskılar karşısında kadın kamu yönetimcilerin gösterdiği liderlik davranışları üzerindeki etkisi	59,000	59			
	Dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi	59,000	59			
	Liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi	59,000	59			
	Toplumsal yapının liderin cinsiyeti üzerindeki etkisi	59,000	59			

Üçüncü analizin son aşaması olan varyans analizi tablosunda her bir bağımsız değişkenin bütün bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi incelenerek anlamlı etkiye sahip olup olmadıkları değerlendirilmiştir. Buna göre düzeltilmiş modelde dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisinin 0,000 değeri ile ileri derecede anlamlılık arz ettiği belirlenmiştir. Ayrıca kesmelerde dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkiside 0,041 değeri ile anlamlılık gösteren değerler arasındadır. Bir diğer ileri düzeyde anlamlı sonuç ise 0,000 değerinin saptandığı cinsiyet ile dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi arasındaki ilişkidir. Bununla beraber cinsiyet ve medeni durum birlikte ele alındıklarında dişil vasıfların liderlik etkinliği üzerindeki etkisi açısından 0,042 değeri ile anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yine cinsiyet ve medeni durumun 0,004 değeri ile liderin cinsiyetinin birlikte çalışma ve katılımcılık tercihi üzerindeki etkisi faktörü ile arasında önemli ölçüde anlamlılık olduğu saptanmıştır.

SONUÇ

Bu tez çalışması kadın kamu yöneticilerinin liderlik davranışlarının belirlenmesi, ayrıca meslektaşları olan erkeklerle aralarındaki davranış farklarının incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Birinci bölümde tezin konusuna temel oluşturan lider ve liderlik kavramları, bu kavramların özellikleri ve gelişimleri üzerinde durulmuştur. İncelenen tanım ve araştırmalar sonucunda liderliğin temelinde "etkileyebilme" olgusunun yattığı saptanmıştır. Bir kısım teorisyenlerin "etkileyebilmenin ilk şartı güç kullanmaktır" tezine dayanarak liderlikte güç kavramının da üzerinde durulmuştur. Elde edilen sonuçlar liderlerin genellikle yasal güçten ziyade ödüllendirme gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücüne sahip kişiler oldukları sonucuna varılmıştır.

Bu bölümde açıklığa kavuşturulmaya çalışılan bir diğer konu ise lider ve yönetici ayrımıdır. Yöneticilerin atanma mekanizmasıyla bu unvanı kazanmaları, liderin ise liderlik unvanını kendiliğinden kazanabilme yeteneğine sahip olmalarının belirlenmiş olması daha temelden ikisi arasındaki büyük farkı ortaya koymuştur. Böylece günümüz örgütlerini başarıya götürebilecek yöneticilerin, yönetsel faaliyetlere dair kişilik yapısından kaynaklanan özel bir yeteneğe sahip liderlerin vasıflarını taşıyan yönetici – lider olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

İkinci bölümde ise saptanması hedeflenen farklılıkların daha net anlaşılabilmesi için liderlik davranışlarını açıklayan teorilere yer verilmiştir. Başlangıçta tamamen liderin kişisel yapısı üzerinde yoğunlaşan etkin liderlik davranışı teorilerinin daha sonra lider harici faktörlere kaydığı gözlemlenmiştir. İlk olarak etkinlik için liderin davranışlarını temel alan yönetim bilimcilerin bunun da yeterli olmadığının fark edilmesiyle ortaya koydukları durumsallık yaklaşımında örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin lider etkinliği üzerindeki etkilerini araştırdıkları belirlenmiştir. Bu konuda son olarak varılan nokta ise bu teorilerin günümüzde ihtiyaç duyulan lider karakterini açıklayamadığı fikrine kapılarak modern liderlik

teorilerinin ortaya atılması olmuştur. Ortaya atılan modern teorilerin endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş nedeniyle vizyonun ve değişim yönetiminin büyük önem kazandığı, insana yönelimin artması sonucunda duygusal zekânın ön plana çıktığı yeni anlayış üzerinden şekillendirildiği gözlemlenmiştir.

Üçüncü bölüm tamamıyla araştırmanın ana konusu olan kadın liderleri tanımak amacıyla oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu bölümde kadın liderlerin ağırlıklı olarak benimsedikleri davranış yapıları belirlenmiş ve bu davranış yapılarının kendilerini ne ölçüde başarılı kıldıkları yönünde araştırmalara yer verilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda kadınların liderlik için ihtiyaç duyulan güç, karar alma, sorun çözme, astlarla ilişki kurabilme gibi konuları kendilerine has sevecenlik, duygusallık, annelik, güçlü sezgilere sahip olma özelliklerine bağlı kalarak şekillendirdikleri sonucuna varılmıştır.

Son bölüm ise daha önce tüm bölümlerde verilmiş olan bilgiler ışığında kadın ve erkek kaymakamların cevaplandırdıkları anket formları değerlendirilerek, "kadın liderlik" konusuna daha net bir çerçeve çizebilmek amacıyla oluşturulmuştur.

Yapılan incelemeler sonucunda varyans analizinin iki varsayımını da sağlayan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında kurulan modelde etkileşimlere bakılarak anlamlı olmadıkları görülmüştür. Yani liderlerin kişilik ve astlara karşı tutumuna dair cinsiyet farkının yarattığı herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın her iki cinsiyette de risk alabilme, iletişim yeteneği, yaptırım uygulayabilme, duygusal denetim gibi kişisel faktörler ön plana çıkmıştır. Her iki cinsiyetteki liderlerin astlarına karşı tutumu incelendiğinde ise ön plana çıkan faktörler astlarla iletişim ve başarı paylaşımı, karar alımında astlara duyulan güven, astları gözetme ve karara katılım serbestisi ile korumacılık davranışları olarak belirlenmiştir.

Hem kadın hem erkek kaymakamların kadın liderlere dair yorumlarının yer aldığı üçüncü analizde ise iki adet anlamlı veriye rastlanmıştır. Bu anlamlı veriler cinsiyet ve dişil vasıfların bir araya geldiğinde liderlik etkinliği üzerinde oluşturduğu

etki ile cinsiyet ve medeni durumun bir araya geldiğinde liderlik etkinliği üzerinde oluşturduğu etkiler aracılığı ile sağlanmıştır. Fakat her ne kadar anlamlılık belirlenmiş olsa da ortalamalarda anlamlı bir fark olmaması, çoklu karşılaştırmalar ve Tukey testinin de anlamsız çıkması sonucunda cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma niteliklerinden hangilerinin bu anlamlı etkiye yol açtığı saptanamamıştır.

Cinsiyetler arası bir farklılık tespit edilememiş olmakla birlikte verilen cevapların genel dağılımına göre ankete katılan tüm kaymakamların Likert'in Sistem 4 Modelinin üçüncü sistemi olan katılımcı liderlik davranışlarını benimsedikleri belirlenmiştir. Demokratik liderlik davranışlarının ağırlık kazandığı bu sistemde karar verme aşamasında astların katılımı esas olarak alınmaktadır, bu nedenle astlar işlerin nasıl başarılacağına dair fikir belirtebilirler. Buna rağmen lider, astlarına olan güveni sınırlı olduğu için kontrolü kendi elinde tutmak isteyecektir. Kısaca astların fikirleri alınır ve liderin kararı dâhilinde yararlanılır, dolayısıyla astların kendilerini yeteri kadar serbest hissettikleri söylenemez.

Yapılan ve çalışma dahilinde de kaynak olarak kullanılmış olan hemen hemen her araştırmada kadınların karakter özelliklerinden yola çıkılarak kadın liderlerin özellikleri; güç kullanımını erkekler liderler kadar benimsemeyen, astlarının kendileri hakkındaki görüşlerini erkek liderlere oranla daha fazla önemseyen, astlarına karşı annelik hisleriyle yaklaşarak daha korumacı ve sevecen bir tavır sergileyen, sorun çözmede astlarının katılımına daha çok önem veren, övgü ve takdiri erkek liderlerin büyük ölçüde benimsedikleri cezalandırmanın üzerinde tutan liderler olarak belirlenmiştir. Fakat bu anket çalışmasıyla sonucunda elde edilen veriler, kamu yönetimindeki kadın ve erkek liderlerin liderlik davranışları arasında herhangi bir ölçülebilir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Hiç şüphesiz ki bu duruma yol açan en önemli faktör kamu kurumlarındaki tüm yöntem ve uygulamaların katı bir hiyerarşi dahilinde yasalar tarafından kesin bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Bu nedenle aynı anket sorularının özel sektörde görev alan liderlerin üzerinde uygulanması halinde elde edilen verilerin lider özelliklerine dair cinsiyetler arası farklılık göstermeleri mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

ACKERMAN R. G. (1998): *"Yeniden Yapılanmadan Sonra"*, *Executive Excellence*, Yıl: 2, Sayı: 14, Mayıs.

ACUNER S. - SALLAN S. (1993): *"Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar"*, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 3, Eylül.

ADAİR J. (2003): *"Liderler ve Yöneticiler"*, *Esin Veren Lider Başarı Nasıl Motive Edilir, Yüreklendirilir ve Yakalanır*, Dharma Yayınları, İstanbul, Aralık.

ADLER N. J. - IZRAELI D. N. (1988): *"Women in Management Worldwide",* M.E Sharpe Inc.

AKİŞ Y. T. (2002): *"Liderlikte Kadın", The Amrop Hever Group Yayımlanmamış Seminer Notları*, 16 Mayıs.

AKKOYUN F. (1997): *"Liderlik Gücünün Psikolojik Dinamikleri", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt: II, İstanbul.

AKOĞLAN M. (1996): *"Konaklama Sektöründe Kadın Yöneticilerin Yönetsel Davranışları ile Etkinlik Algılamaları İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Te*zi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ALATON L. (1993): *"Yönetici Kadınlar", Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu,* İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul.

ALBRIGHT M. K. (2003): *"Küresel Eylem Planı Kadınlarla Kazan Siyasi Partileri Güçlendir", National Democratic Institute*.

ALCAN A. (1992): *"Yükselmenin İlk Şartı, Erkek Olmak"*, Cumhuriyet, 4 Nisan

ALPERN S. (1993): *"In the Beginning: A History of Women in Management", Women in Management*, Volume: 4, Sage Publications.

ALTINAY İ. (1997): *"İletişim – Algılama – Önsezi", Executive Excellence*, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos.

ANA BRITANICA: *"Kadınların Özgürlük Hareketi"*, Cilt: 12.

ARIKAN S. (1992): *"Örgütsel Değişme ve Önderlik", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eylül

ARIKAN S. (1997): *"Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi.*

ATAAY N. A. (1998): *"Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri", 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Bildirileri*, Ankara.

ATIĞ G. (1993): *"Yönetici Kadınlar", Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu*, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul.

AYKOR G. (1993): *"Dünyada Kadının Artan Rolü", Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu*, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul.

BARDWICK J. M. (1997): *"Duygusal Liderler", Executive Excellence*, Yıl: 1, Sayı: 1, Nisan.

BARUTÇUGİL İ. (2003): *"21.Yüzyılda Yönetim ve Kadın Yönetici", Kişisel Gelişim Dergisi*, Mart.

BAYHAN P. – ARSLAN M. (2005): *"Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi" , Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt No 23, Sayı 2, Aralık.

BAYRAK S. (1997): *"Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt: II, İstanbul.

BAYRAK S. – YÜCEL A. (2000): *"Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?", 8. Ulusal Yönetim ve Oranizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Nevşehir.

BELL W., HILL R. J., WRIGHT C. R. (1961): *"A Critical Review with Special Reference to Adult Education" Public Leadership*, Editor: Leonard Broom, Chandler Publishing Company, San Francisco.

BENDASON N. *"Başlangıcından Günümüze Kadın Hakları"*, İletişim Yayınları.

BERBEROĞLU G. N. (1989): *"Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları" , Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: VII, Sayı: 1.

BLAKE R. - MOUTON J. (1969): *"Building A Dynamic Corparation Through Grid Organization Developement"*, Addison-Wesley Publishing Company.

BOLMAN L. ve DEAL T. (1991): "*Reframing Organizations"*, Jossey – Bass Publishers, U.S.A.

BRINER B. - PRITCHARD R. (1998): *"Sevecen Liderlik", Executive Excellence*, June.

CASSON H. N. (1997): *"İnsan Yönetme Sanatı", Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi* No:1, Baskı:1, Çeviren: Özcan Ünlü, Hayat Yayınları ve İletişim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul**,** Ekim.

CEYLAN A. (1997): *"Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt: II, İstanbul.

COLLİNS F. (2001): *"Personal Histories-Leaders Remember the Moments and People That Shaped Them*", *Harvard Business Review*, December.

COVEY S. R. (2001): *"Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı"*, Çeviren: Gönül Suluveren - Osman Deniztekin, Baskı: 16, Varlık Yayınları A.Ş., Aralık.

DAVIDSON M. J. - BURKE R. (2000): *"Women in Management Current Research Issues",* Volume: II

DAY D. R. - STOGDILL R. M. (1972): *"Leader Behavior of Male and Female Supervisors:A Comparative Study", Personnel Psychology*, Volume: 25.

DOBBINS G. H. - PLATZ S. J. (1986): *"Sex Differences in Leadership:How RealAre They?", Academy of Management Review*, Volume: 11, No: 1.

DRUCKER P. F. (1969): *"Managements New Role", Harvard Business Review*, November-December..

DRUCKER P. F. (1998): *"Yeni Gerçekler", Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, Ankara, Şubat.

EFİL İ. (1987): *"İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon"*, Örnek Kitapevi, Bursa.

ERDOĞAN İ. (1994): *"İşletmelerde Davranış"*, Baskı: 4, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

EREN E. (2001): *"Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi"*, Baskı: 7, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ETZİONİ A. (1964): *"Modern Organizations"*, Englewood, Cliffs, N. J. Pranticehall.

GANNON M. J. (1982): *"Management, An Integrated Framework"*, Baskı: 2, Boston, Toronto.

GARİH Ü. (2000): *"Yönetim Teknikleri", Üzeyir Garih Kitaplığı 2*, Editör: Nejat Sezik, Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul**,** Ağustos.

GARİH Ü. (2000): *"İş Hayatında Motivasyon", Üzeyir Garih Kitaplığı 4*, Editör: Nejat Sezik, Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul**,** Eylül.

GOLEMAN D. (1998): *"What Makes a Leader", Harvard Business Review - Best of HBR.*

GOLEMAN D. - BOYATSIZ R. - McKNEE A. (2002): *"Yeni Liderler"*, Çevirenler: Filiz Nayır - Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul.

GRANT J. (1988): *"Women as Managers What They Can Offer to Organizations", Organizational Dynamics*, Winter.

GUY M. E. - NEWMAN M. A. (2004): *"Women's Jobs,Men's Jobs :Sex Segregation and Emotional Labor", Public Administration Review*, Volume: 64, No: 3, May/Jun.

GÜNEY S. - ZEL U. (1997): *"Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt: II, İstanbul.

HATCHER M. A. - MORIN D. B. (1991): *"The Corporate Woman of the 1990's", Psychology of Women Quarterly,* Volume: 15.

HEIFETZ R. A. - LAURIE D. L. (2001): *"The Work of Leadership" Harvard Business Review - Best of HBR*, December.

HELLER T. (1997): *"Yönetimde Kadın - Erkek"*, Çeviren: Işın Tuzcular, Aylın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

HICKS H. (1979): *"Örgütlerin Yönetimi"*, Çeviren: Osman Tekok ve diğerleri, Ankara Turhan Kitapevi, Ankara.

HUNT A. (1975): *"Management Attitudes and Practices Towards Women at Work"*, London: Her Majesty's Stationery Office.

JAGO A. (1982): *"Leadership: Perspectives in Theory and Reseach", Management Sciences,* Volume: 28.

KALAYCI Ş. (2005): *"SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri"*, Asil Yayım Dağıtım, Ankara.

KATRİNLİ A. E. (1993): *"Yönetici Kadınlar", Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu*, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul.

KAVURMACIOĞLU G. (1993): *"Yönetici Kadınlar", Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu*, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul.

KEÇECİOĞLU T. (2003): *"Lider&Liderlik"*, Baskı: 1, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.

KELLERMAN B. (2004): *"Leadership-Warts and All", Harvard Business Review*, Vol: January.

KILIÇ M. (1998): *"Kadınlar Gerçeklerle Tanıştı", Kariyer Dünyası*, Sayı: Ocak.

KILINÇ T. (1995): *"Liderlik Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, İstanbul.

KOÇEL T. (2001): *"İşletme Yöneticiliği"*, Baskı: 8, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Mart.

KORAY M. (1992): *"Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri", Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, Mart.

KORAY M. (1997): *"21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve 'Kadınlar'", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt: I, İstanbul.

KOTTER J. P. (2001): *"What Leaders Really Do", Harvard Business Review - Best of HBR*, Vol: December.

KÖKLÜ S. (2000): Milliyet Gazetesi – İş Yaşamı, 12 Nisan

LUNNEBORG P. W. (1990): *"Women Changing Work",* Bergin&Garvey Publishers, New York.

MACCOBY M. (2004): *"Narcissistic Leaders The Incredible Pros, the Inevitable Cons", Inside The Mind Of The Leader, Harvard Business Review - Best of HBR*, Vol: January.

MİNİBAŞ T. (1997): *"Liderlikte Cinsiyet Faktörünün Yarattığı Sorunlar", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt: II, İstanbul.

NALBANT M. (2002): *"Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

NORRIS P. (1997): *"Women, Media and Politics",* Oxford University Pres, New York.

OWEN C. L. - TODOR W. D. (1993): *"Attitudes Toward Women as Managers: Stil The Same", Business Horizons*, Vol: March – April.

ÖZEN Ş. (1998): *"Türkiye'de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması ve Eril Erkek-Dişil Kadın Varsayımının Geçerliliği", 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Bildirileri*, Ankara.

PALMER M. - HYMAN B. (1993): *"Yönetimde Kadınlar", Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi No 10*, Baskı: 1, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

PARASURAMAN S. - GREENHAUS J. H. (1993): *"Personal Portrait: The Life - Style of the Woman Manager", Women in Management*, Volume: 4, Sage Publications.

PEACE W. H. (2001): *"The Hard Work of Being a Soft Manager", Harvard Business Review - Best of HBR*, Vol: December.

PRENTICE W. C. H. (1961): *"Understanding Leadership", Harvard Business Review*, Vol: September – October.

ROSENER J. B. (1990): *"Ways Women Lead", Harvard Business Review*, Vol: November – December.

SARIALAN Ö. (1999): *"Kadın Liderlik Özelliklerinin Yönetsel Başarı Yönünden İncelenmesi" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SİCİMOĞLU H. (1993): *"Geleceğin Kadını", Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu*, İstanbul.

SÖNMEZ M. (1992): *"Üst Düzey Yönetimde Kadınlar", Panorama Dergisi*, 21 Haziran.

STATHAM A. (1987): *"The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women", Sex Roles*, Volume: 16, No: 7/8.

STOGDILL R. M. (1974): *"Handbook of Leadership. A Survey Theory and Research"*, The Free Press, New York.

ŞİMŞEK H. – AYTEMİZ D. (1997): *"Kuramsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Liderler ve Dönüştürücü Liderler", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul.

ŞİMŞEK Ş. (1999): *"Yönetim ve Organizasyon"*, Baskı: 5, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

TANNENBAUM R. - SCHMIDT W. H. (1973): *"How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review*, Vol: May – Jun.

T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü (2001): "Türkiye'de Kadın 2001", Ankara, 2001. Pekin+5 Siyasi Deklarasyonu ve Sonuç Belgesi, Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformu.

TEAL T. (1996): *"Yöneticiliğin İnsani Yönü", Harward Business Review*, Sayı: Kasım - Aralık, {Çeviren Meral Tüzel,1999,s.151,Harvard Business Review Dergisi'nden Seçmeler Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları}

TEKELİ Ş. (1993): *"1980'ler Türkiye'sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar"*, İletişim Yayınları, İstanbul.

ÜÇDOĞRUK Ş. - DEMİRBİLEK T. (1995): *"Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımının Ekonometrik Analizi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1.

VINKENBURG C. J. - JANSEN P. G. W. - KOOPMAN P. L. (2000): *"Feminine Leadership - A Review of Gender Differences in Managerial Behaviour and Effectiveness", Women in Management*, Sage Publications.

WISHART J. K. (1965): *"Techniques of Leadership"*, Vantage Press, New York.

WOFFORD J. C. - SRINIVASAN T. N. (1983): *"Experimental Tests of the Leader – Enviroment - Follower Interaction Theory of Leadership"*, Organizational Behaviour and Human Performance, s: 35–54.

YENİ YÜZYIL, (1995): *"Günümüzde Kadın Yönetici Olmak Hala Kolay Değil"*, 25 Eylül.

YUKL G. (1989): *"Leadership In Organization"*, Prentice Hall, New Jersey.

ZALEZNIK A. (1992): *"Managers and Leaders: Are They Different?", Harward Business Review*, Vol: March – April.

ZEL U. (2001): *"Kişilik ve Liderlik"*, Baskı: 1, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

"**KADIN LİDERLERİN AYAK SESLERİ…",** 31 Ağustos 2004, http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=78&SAYI=6

http://aile-hekimligi.uludag.edu.tr/2077-1html

http://www.geocities.com/hablemitoglu/kadinlar_kurultayı_.htm

http://www.e_kolay.net/kadin/ana_detay.asp?MainID=358&PID=401&HaberID=216209

http://www.e_kolay.net/kadin/ana_detay.asp?MainID=358&PID=402&HaberID=140368

http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=1283

http://www.insankaynaklari.com/cn/contentPrint.asp?BodyID=4287