

**ÖRGÜTLERDE CİNSİYET BAĞLAMINDA
OTANTİK LİDER KARŞILAŞTIRILMASI VE
ÇALIŞANLARIN CİNSİYETE YÖNELİK OTANTİK
LİDER DAVRANIŞLARI ALGILAMALARINA DAİR
BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜGE ÜNAL

Eskişehir,2017

**ÖRGÜTLERDE CİNSİYET BAĞLAMINDA OTANTİK LİDER
KARŞILAŞTIRILMASI VE ÇALIŞANLARIN CİNSİYETE YÖNELİK
OTANTİK LİDER DAVRANIŞLARI ALGILAMALARINA DAİR BİR
UYGULAMA ÇALIŞMASI**

MÜGE ÜNAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mayıs, 2017**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Müge ÜNAL'ın "Örgütlerde Cinsiyet Bağlamında Otantik Lider Karşılaştırılması ve Çalışanların Cinsiyete Yönelik Otantik Lider Davranışları Algılamalarına Dair Bir Uygulama Çalışması" başlıklı tezi 29 Mayıs 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Çiğdem KIREL

Üye : Doç.Dr.Ceren GİDERLER

Üye : Yrd.Doç.Dr.Güzin KIYIK KICIR

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

ÖRGÜTLERDE CİNSİYET BAĞLAMINDA OTANTİK LİDER KARŞILAŞTIRILMASI VE ÇALIŞANLARIN CİNSİYETE YÖNELİK OTANTİK LİDER DAVRANIŞLARI ALGILAMALARINA DAİR BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

Müge ÜNAL

İşletme Anabilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs, 2017

Danışman: Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki otantik lider davranışlarını cinsiyet bağlamında farklılıklarını araştırmak ve çalışanların kadın ve erkek liderleri otantik davranış açısından algılama farklılıklarını ortaya koymaktır.

Bu amaçla birinci bölümde liderlik kavramı ve tanımlamaları, yeni liderlik yaklaşımları, ve son olarak da otantik liderlik ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kadın ve erkek liderlerin davranış farklılıkları başlığı altında kadının çalışma yaşamına girişi, toplumdaki ve çalışma hayatındaki yeri, çalışma hayatında karşılaştığı engeller, kadın meslekleri, kadın ve erkeğin biyolojik ve eril dişil açısından ve liderlik davranışı açısından farklılıkları, kadın ve eğitim ve son olarak da Türkiye’de Dünya’da kadın liderlerin durumu ve istatistiksel bir çalışmaya yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde liderlik tiplerinden olan otantik liderlik davranışları cinsiyet bağlamında karşılaştırmasını yapmak üzere Kütahya’da bir firmaya bağlı 4 örgüt üzerindeki 3 kadın ve 3 erkek lider ve onlara bağlı çalışanlar baz alınmış, onlarla derinlemesine görüşme yapılarak yapılandırılmış sorular sorulmuş, ve alınan cevaplar deşifre edilmiş, nitel çalışma yöntemlerinden betimsel analiz kullanılarak bu elde edilen veriler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otantik Liderlik, Kadın ve Erkek Lider, Kadın Erkek Otantik Davranış ve algılamaları

ABSTRACT

AN IMPLEMENTATION STUDY OF COMPARISON OF AUTHENTIC LEADERS IN ORGANISATIONS IN THE CONTEXT OF GENDER AND PERCEPTIONS OF EMPLOYEES TOWARDS BEHAVIORS OF AUTHENTIC LEADERS TOWARDS GENDER

Müge ÜNAL

Department of Business/Department of Management and Organisation

Anadolu University, Social Sciences Institute, May, 2017 Supervisor: Prof. Dr.

Ayşe Çiğdem KIREL

The purpose of this study is to investigate the differences among behaviors of authentic leaders in the context of gender and to reveal the differences among the attitudes of the employees towards male and female leaders' behaviors in terms of authenticity.

For this reason, in the first chapter, the definition and the concept of leadership, new approaches to leadership and finally authentic leadership are discussed.

In the second chapter of the study, under the title of the differences of female and male leader behaviors, the start of work life for women, their place in work life and the obstacles they come across, women professions, the differences between men and women in terms of their biology and being masculine and feminine and their behavior of leadership, women and education and finally the position of female leaders in Turkey and in the World and a statistical study are discussed.

In the last part of the study, in order to make a comparison of a type of leadership, authentic leadership behaviors, in terms of gender, a study based on 3 male and 3 female leaders from 4 organisations of a firm and their employees is conducted, interviews with structured questions are administered and the answers are deciphered and the results are compared by descriptive analysis, one of qualitative data analysis.

Key Words: Leadership, Authentic Leadership, Female and Male Authentic Behavior

ÖNSÖZ

Bu çalışma örgütlerde cinsiyet bağlamında otantik lider davranış farklılıklarının ve algılamalarının ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında bana emek veren herkesi burada yürekten anmak ve teşekkür etmek istiyorum. Öncelikle çalışmamın her aşamasında yanımda olan ve bana dualarıyla her zaman manevi destek ve güç veren çok sevdiğim teyzem Kıymet AYAYDIN'a, çok sevdiğim kuzenim Gamze AYAYDIN'a, içtenlikle teşekkür ederek sevgilerimi sunuyorum. Bu çalışma esnasında derin bilgisiyle beni yönlendiren ve çalışmaya büyük katkısı olan sevgili danışmanım Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL'e, ve kadim dostum Yard. Doç. Dr. Güzin KIYIK KICIR'a, bana her zaman destek veren sayın amirim Mehmet GÜL'e, ayrıca çalışmamın son aşaması olan firmalardaki uygulama kısmını gerçekleştirmemde büyük emeği geçen sevgili abim Ömer KINACIOĞLU'na, firma yöneticilerine ve çalışanlarına ve diğer emeği geçen tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma çok teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

29.05/2017

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Müge Ünal

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TALOLAR DİZİNİ.....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
1.GİRİŞ.....	1
1.1.Sorun.....	1
1.2.Amaç.....	1
1.3.Önem.....	2
1.4.Varsayımlar.....	2
1.5.Sınırlılıklar.....	3
2.LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	4
2.1.Liderlik Kavramı ve Önemi.....	4
2.2.Liderlik Özellikleri.....	6
2.3. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar.....	8
2.3.1.Etkileşimci liderlik yaklaşımı.....	8
2.3.2.Dönüştürücü liderlik yaklaşımı.....	9
2.3.3.Karizmatik liderlik yaklaşımı.....	10
2.3.4.Etik liderlik yaklaşımı.....	11
2.3.5. Otantik liderlik yaklaşımı.....	13
2.4.Otantik Liderlik.....	13
2.4.1.Otantik kavramı ve tarihçesi.....	14
2.4.2.Otantik tanımı.....	15
2.4.3.Otantik liderlik tanımlamaları.....	16

2.4.4.Otantik liderlik özellikleri.....	18
2.4.5.Otantik liderlik unsurları.....	19
2.4.5.1.Özfarkındalık.....	19
2.4.5.2.Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme.....	20
2.4.5.3.İçseleştirilmiş ahlak anlayışı.....	20
2.4.5.4.Şeffaflık.....	21
2.5.Kadın Liderlik.....	22
3.KADIN VE ERKEK YÖNECİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI	
ARASINDAKİ FARKLAR.....	24
3.1. Çalışma Yaşamında Kadının Tarihçesi.....	24
3.2. Çalışma Yaşamında Kadın ve Karşılaştığı Engeller.....	25
3.2.1 Cam tavan sendromu.....	26
3.2.2 Cam tavan sendromuna yol açan etmenler.....	27
3.2.3.Cam tavan sendromunu kırmaya yönelik öneriler.....	28
3.3 Toplumsal Cinsiyet Kavramı	29
3.3.1.Kadın ve erkeğin toplumdaki rol paylaşımları.....	31
3.3.2.Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve liderlik davranışlarına etkisi...32	
3.3.3.Toplumda kadın ve erkeğin mesleklere göre ayrımı.....	34
3.4. Liderlik Açısından Kadın ve Erkek Farklılıkları	37
3.4.1.Kadın ve erkeğin biyolojik farklılıkları.....	38
3.4.2.Kadın ve erkeğin lider davranış farklılıkları.....	40
3.5.Kadın Liderlik ve Eğitim.....	44
3.6. Türkiye’de ve Dünya’da Kadın Liderlik.....	46
3.6.1.Türkiye’de kadın liderlik.....	46
3.6.2. Dünya’da kadın liderlik.....	49
4.YÖNTEM.....	52
4.1.Araştırmanın Yöntemi.....	52
4.2.Evren ve Örneklem.....	52
4.3.Verı Toplama Aracı.....	52
4.4.Verı Analizi.....	53
5.BULGULAR VE YORUM.....	55

6.KADIN ERKEK LİDERLER VE ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	74
7.TARTIŞMA ve DEĞERLENDİRME.....	76
8.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	132

TABLolar VE ŐEKİLLER DİZİNİ

Tablo 3.1. Erkek ve Kadına Özgü Biyolojik Farklılıklar.....	36
Tablo 3.2. Eril ve Dişil Özellikler.....	37
Tablo 4.1. Veri Kodlama Cetveli.	51
Tablo 5.1. Cinsiyet Bağlamında Otantik Lider Karşılaştırması	72
Tablo 6.1. Örgütte Yönetici ve Çalışanların Demografik Özellikler.....	75

SİMGE VE KISALTMALAR

YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu.....	4
DİB	: Diyanet İşleri Başkanlığı.....	34
DPB	: Devlet Personel Başkanlığı	34
HSYK	: Hakim ve Savcılar Yüksek Kurulu.....	34
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü.....	40
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu.....	43
KA.DER	: Kadın Adayları Destekleme Derneği.....	44
TÜRK-İŞ	: Türkiye İşçi Sendikaları Derneği.....	44
HAKİŞ	: Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu.....	44
KAMU-SEN	: Türkiye Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu.....	44
MEMUR-SEN	: Memur Sendikaları Konfederasyonu.....	44
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	44
MUSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği.....	44
TZOB	: Türkiye Ziraat Odaları Birliği.....	44
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu.....	44
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri.....	45
PER-YÖN	: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği.....	46

GİRİŞ

1.1.Sorun

Dünya sürekli olarak değişim ve dönüşüm içindedir. Bu değişim dönüşüm içinde hızla değerini kaybeden geleneksel bilgiler yerini sürekli olarak yeni bilgilere bırakıyor. Bu çok güçlü değişim ve dönüşüm dalgaları bizden değişim rüzgarlarının estiği yöne yelken açmamızı beklerken, bizim değişim dalgalarının üzerinde kalmayı başarmamız, hatta onlara yön vermemiz her gün daha da zorlaşıyor. Yarın bugünden daha da başarılı olunması için yeni bilgiler gerekiyor. Dolayısıyla, örgütlerdeki organizasyonel değişim de yeni yönetim anlayışını ve yeni yönetim tekniklerini gerekli kılıyor. Tarihi sürece baktığımızda her dönem durum, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklara göre şekillenen yeni tip liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişenin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmüştür. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve dönüşüm içinde olduğundan insanlarla birlikte çevre koşulları da değişiyor. Bu da daha sonra geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkmasına neden oluyor Bu gün içinde bulunduğumuz yeni Dünya düzeni, aradığı yeni yönetim anlayışlarını ve farklı uygulamaları gerektirir. Bu yüzden organizasyonların değişim dalgalarına yön vererek ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri açısından örgütteki liderlerin sahip olması gereken özellikler ve yaklaşımlar kaçınılmazdır. Bunun sonucunda her geçen gün yeni liderlik tipleri ve yaklaşımlar ortaya çıkar. Bu değişim dönüşüm dalgaları içinde en son ortaya çıkan ve popüler olan liderlik tiplerinden birisi de ‘Otantik Liderlik’ dir.

Bu çalışmada liderlik kavramı ve liderlik tipleri incelenecektir. Özellikle en güncel ve popüler olan liderlik tiplerinden olan otantik liderlik detaylı bir şekilde incelenecek, cinsiyet açısından liderlik davranışları ele alınarak, otantik lider davranışları açısından farklılıklar irdelenecek, ayrıca örgütteki çalışanların kadın ve erkek liderleri otantik davranış açısından nasıl algıladıkları karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir.

1.2. Amaç

Yeni liderlik modellerinden popüler olan “Otantik Liderliğin” cinsiyet bağlamında otantik lider davranışlarının karşılaştırması, ayrıca çalışanlar açısından kadın erkek lider davranışlarının algılanmasını ortaya koymaktır. Bu amaçla liderlik üzerine literatür taraması yapılmış ve bir firmada çalışan kadın erkek yöneticilerin lider davranışları

otantik davranış açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve onlara bağlı çalışanlarla birlikte onların otantik davranış algılamaları ile karşılaştırılması yapılmıştır.

1.3. Önem

Günümüz liderlik anlayışı, artan rekabet ve teknolojik gelişmeler nedeniyle her geçen gün değişmekte ve sürekli kendini yenilemektedir. Bu değişimler örgütlerin birbiriyle rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmesi açısından teknolojik gelişme ve sermaye gibi işletmenin can damarı sayılabilecek unsurların yanında, örgütleri daima ileri götürebilecek ve değişimlerin gerektireceği arayışlara her zaman cevap verebilecek yeni liderlik anlayışı ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyacı karşılamak için örgütlerin eski yönetim anlayışlarını terk ederek yerine yeni bakış açıları kazanmaları gittikçe önemli hale gelmektedir. İşte bu noktada erkek egemen bakış açısının hâkim olduğu yönetim anlayışı kendini daha esnek ve daha farklı bakış açısına sahip kadın liderlerin de hakimiyetinin arttığı bir dünyaya bıraktığı gözlenmiştir. Bu araştırmanın önemi Türkiye'deki örgütlerde yer alan kadın erkek lider profilleri arasındaki otantik unsurlar açısından liderlik davranış ve algılama farklılıklarını ortaya koymaya çalışması açısından önemli olmaktadır.

1.4.Varsayımlar

Bu çalışmada hipotezler oluşturulurken otantik liderlik unsurlarından öz farkındalık, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ve şeffaflık baz alınarak kadın erkek liderler arasında pozitif bir ilişki ve çalışanların liderleri algılamaları arasındaki pozitif bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilerek karşılaştırılması yapılmıştır.

Hipotez 1: Öz farkındalık ile kadın lider davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ile kadın lider davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile kadın lider davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: Şeffaflık ile kadın lider davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez 5: Öz farkındalık ile erkek lider davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez 6: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ile erkek lider davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez 7: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile erkek lider davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez 8: Şeffaflık ile erkek lider davranışları arasında ilişki vardır.

Hipotez 9: Öz farkındalık ile erkek lider davranışlarına yönelik çalışanların nasıl algıladıkları arasında ilişki vardır.

Hipotez 10: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ile erkek lider davranışlarına yönelik çalışanların nasıl algıladıkları arasında ilişki vardır.

Hipotez 11: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı ile erkek lider davranışlarına yönelik çalışanların nasıl algıladıkları arasında ilişki vardır.

Hipotez 12: Şeffaflık ile erkek lider davranışlarına yönelik çalışanların nasıl algıladıkları arasında ilişki vardır.

Hipotez 13: Öz farkındalık ile kadın lider davranışlarına yönelik çalışanların nasıl algıladıkları arasında ilişki vardır.

Hipotez 14: Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ile kadın lider davranışlarına yönelik çalışanların nasıl algıladıkları arasında ilişki vardır.

Hipotez 15: İçselleştirilmiş ahlak ile kadın lider davranışlarına yönelik çalışanların nasıl algıladıkları arasında ilişki vardır.

Hipotez 16: Şeffaflık ile kadın lider davranışlarına yönelik çalışanların nasıl algıladıkları arasında ilişki vardır.

1.5. Sınırlılıklar

Genelleme konusunda araştırmanın sınırlılığı söz konusudur. Araştırma başlangıçta Koç, Sabancı gibi holdinglerde gerçekleştirilmesi planlandı. Bunun için görüşmeler yapıldı, ancak bu şirketlere ulaşamaması nedeniyle tek bir örgüte bağlı 4 işyerindeki kadın erkek liderler ve çalışanlarla yapılmıştır. Bu, çalışmayı sınırlandırmaktadır.

2.LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

2.1.Liderlik Kavramı ve Önemi

Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde hemen her çağda toplumlar liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Bu liderler tarihin dönüm noktalarını oluşturacak kararlar alarak toplumlarını etkiledikleri bilinir. Çünkü insan birikimlerini toplum yapan ve bunu topluma yayan liderlerdir. Liderlik her dönem farklı özelliklerle kendini göstermiştir. Bu nedenle lider ve liderlik kavramlarında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Liderler toplumun genelinden farklı özellikleri ile öne çıkarlar ve toplumda bazen en güçlü, bazen en akıllı, bazen en bilgili, bazen de en karizmatik kişiler olarak tanımlanırlar. Her ne kadar tanımlamalar farklılık gösterse de, sonuçta liderler diğer kişilerden farklı olan zekaları sayesinde takip edilir ve toplumun ortak gereksinmelerini karşılamaya çalışırlar. Bu noktada liderler ve liderlik kavramı araştırılması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkar. Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak liderlik kavramı, tanımı ve özellikleri hakkında bilgiler araştırılarak, yazar ve araştırmacıların liderlik tanımlarına yer verilecektir. Bunun yanında, yeni liderlik tiplerinden olan etkileşimci, dönüştürücü, karizmatik, etik, otantik liderlik tipleri irdelenecektir.

Liderlik kavramı, örgütsel değişimin kaçınılmaz sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Daft, 2008, s.382). Teknoloji, ekonomik şartlar, sosyal ve kültürel faktörler de bunun içinde yer almıştır (Daft, 2011, s.436). İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. İnsanlar grup olarak yaşadıklarında, bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye yani lider ve yöneticiye ihtiyaç duyarlar (Eren, 2001,s.342). Liderden yoksun bir örgüt, insan ve makine topluluğundan başka bir anlam ifade etmez. Bu yüzden tarih öncesi dönemden içinde bulunduğumuz modern döneme kadar her zaman ve her yerde liderlik var olmuş ve olacaktır.

Liderlik İngilizce bir kelime (leadership), olup, kelimenin aslı ‘lead’ şeklindedir. Kelimenin anlamı ise yön götürmek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmaktır. Lider (leader) kelimesi; rehber, kılavuz, önder baş, lider, reis anlamlarına gelmektedir (Eraslan, 2004, s.162). Liderlik ise bir liderin görevini, lider olma durumunu ifade etmektedir (Gül ve Aykanat, 2012, s.18).

Literatürde liderlik kavramı ile ilgili çok fazla araştırma ve tanımlama mevcuttur. Liderlik kavramı ile ilgili, herkes tarafından kabul görmüş, bir tanıma rastlamak pek mümkün değildir ve kesin bir tanımlamaya ulaşamamış, araştırmacılar liderliği farklı açılardan ele alarak değişik boyut ve yönlerini ifade etmeye ve farklı yönlerine ışık tutmaya çalışmışlardır (Şahin ve Gül, 2011, s.239).

Liderlik tanımlarını yapan araştırmacılara bakıldığında ön plana çıkanlardan biri olan Acar liderliği şu ifadelerle tanımlar;

Liderlik etkileme süreci demektir. Liderliğin öteden beri sosyal ve toplumsal olduğu bilinir ve eğer birden fazla kişi varsa liderlik yapan ve isteyen diye iki rol farklılaşmasını ifade eder. Bu açıdan bakıldığı zaman sosyal açıdan herkes birbirini etkiler. Biz buna etkileşim diyoruz. Ama lider dediğimiz etkilenme derecesine kıyasla diğer insanları etkileme derecesi yüksek olandır (Acar, 2013, s. 66).

Ön plana çıkan bir başka araştırmacı Eren “Liderlik kavramını, belirli hedef ve amaçlara yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi, her insanda kolay kolay bulunmayan beceri ve ikna etme yeteneklerinin toplamı olarak tanımlamıştır (Eren, 2001, s.342)”. Bir diğer araştırmacı Koçel’ e göre liderlik, “belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010, s.569)”. Görüldüğü üzere liderlik konusunda literatürde bir fikir birliği vardır farklı tanımlardan çıkarılan sonuç bütün hepsinde aynıdır. Bununla birlikte liderlerin kişilik özellikleri çoğu araştırmacının ilgisini çeken bir kavram olmuştur. Bunun nedeni liderler ve liderlik uygulamalarında kişilik özelliklerinin belirleyici bir unsur olmasıdır. Liderlik kişiliğinin keşfine odaklanan araştırmacılar, kişiyi lider yapan temel davranış stillerini ve güdülerini baz alarak liderliği tanımlamışlardır. Bu doğrultuda, belli liderlerin kişisel özelliklerini inceleyerek ve hepsinde ortak olan özellikleri ortaya koyarak liderlik tanımları yapmışlardır (Olson ve Bolton, 2002’den aktaran, Uzun, 2005, s.5).

Başka bir araştırmaya göre liderlik, belirli koşullar altında örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere bir kişinin diğerlerinin faaliyetlerini zorlayıcı güç kullanmadan etkileme ve yönlendirme sürecidir

Carli ve Eagly (2007, s.136), liderliğin geleceğe odaklı olması gerektiğini ve bu ileriye dönük liderliğin, organizasyonun geleceğe yönelik ihtiyaçlarını kolaylaştıracağını belirterek liderliği yeni bir bakış açısıyla tanımlamaya çalışmıştır.

Sonuç olarak; Liderlik için ortaya atılan tanımları incelediğimizde, liderliği belirli bir grup insanı örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere bir amaç etrafında toplayabilme ve harekete geçirebilme, zorlayıcı bir güç kullanmadan kitleleri peşinden sürükleyebilme olarak tanımlayabiliriz.

Bu tanımlardan yola çıkarsak liderliğin bazı ortak noktalarının var olduğunu tespit edebiliriz. Bunlar şöyle sıralanabilir;

Örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olması,

Görüşleri, faaliyetleri, davranış ve eğilimleri etkileme yönlendirme ve yönetme,

Lider ile izleyen arasında karşılıklı oluşan çift güçlü etkileşim.

Kısaca özetlersek liderlik ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır ve liderlik tanımlarından yola çıkarak liderin sahip olması gereken özellikler belirlenmiştir. Liderin sahip olması gereken özellikler detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.2. Liderlik Özellikleri

Lider kelimesi deyince aklımıza büyük ordulara hükmeden, ulusları kurtaran güçlü, zeki, tutkulu insanlar geliyor. Bu insanlar nasıl olduğunu bugün kolaylıkla anlayamadığımız pek çok hikayeye, efsaneye konu olmuş müthiş bir şekilde etrafına büyük kalabalıkları toplayarak; bir vizyon, bir amaç uğruna onları peşinden sürükleyerek, gizemli adeta büyümlü bir takım başarılarla imza atmışlardır. İşte bu düşünceden yola çıkan teorisyenler Büyük Adam Teorisini oluşturmuşlar. Bu kişilerin birer lider olarak doğduklarına, şartlar gerektirdiğinde ihtiyaç olduğunda tıpkı bir sihir gibi liderlerin ortaya çıktığını varsaymışlar. Liderlik konusunu ilk araştırmaya başlayan sosyal bilimciler, savaşları kazanmış, fikirleri ve inançları yaymış, insanları heyecanlandırmış, şu veya bu şekilde onları yönlendirmiş ve yönetmiş kişilere lider demeyi uygun görmüşler.

(Akiş, 2004, s.59-60)' e göre, lideri lider yapan etrafındakilerdir ve liderin çevresindeki kişilerin güvenini kazanması esastır. Güven ortamı yaratılınca lider çevresindeki takipçilerini aynı hedefe kitler, vizyonunu paylaşır, ikna eder ve ikna ederken çok çaba sarfetmez, insanlar onu dinlemeye ve kabul etmeye arkasından gitmeye hazırdırlar. Lider örnek olur, örnek alınır. Buna örnek olarak Cumhuriyet tarihinde, Mustafa Kemal Atatürk'ün yaptığı devrimleri ve kitleleri harekete geçiren ve nesiller boyunca örnek alınan lider kişiliğini örnek gösterebiliriz.

Geçmişte lider kelimesi nüfuslu, agresif, güçlü, kararlı, hükmeden gibi kavramlar ile ifade edilmiştir. Ancak günümüzde liderin, farklı niteliklere sahip olması gerektiği ihtiyacı doğmuştur ve liderin temel özellikleri konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sayesinde çok fazla özellik ortaya atılmıştır. Robert House tarafından oluşturulan “Olağanüstü Lider’in özellikleri ile Marwin Bower tarafından aktarılan “İdeal Liderlik” özelliklerini derleyen Akiş, tarafından aşağıdaki özellikler ortaya atılmıştır (Akiş, 2004, s.62-63).

- 1- Vizyon sahibi olması
- 2- Tutkulu ve fedakar olması
- 3- İnançlı, kararlı, ve tutarlı olması
- 4- Örnek teşkil etmesi
- 5-Güvenmesi ve güvenilir olması
- 6-Motive etmesi
- 7-Beklentileri vizyonla bütünleştirmesi
- 8-İlham vermesi
- 9-Gelişim odaklı olması
- 10-Adalet duygusunun olması
- 11-Mütevazi olması
- 12-İyi bir dinleyici olması
- 13-Açık iletişim kurması
- 14-İnsanlara karşı duyarlı olması
- 15-Durumlara karşı duyarlı olması
- 16-Yenilikçi olması
- 17-Hızlı ve Etkin karar vermesi
- 18-Esnek olması
- 19-Hız
- 20-Sinerjik takım kurması
- 21-Bilgi sahibi olması

Liderler bu özellikleriyle diğer insanlardan ayrılarak örgütleri ve grup davranışlarını gerçekten etkilemişlerdir. Ancak, Kirel’ e göre 20. yy a kadar liderlikle ilgili fazla çalışma yapılmamış, yapılan çalışmalarda liderin kişisel özellikleri konusu üzerinde daha fazla durulmuştur. Daha sonra araştırmaların sadece bir alanda yapılması ile tutarlı bulgular üretilmediği ve anlamsız spekülasyonlara neden olduğu için kişisel

özelliklerin yanında davranışsal özelliklerin de incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Kirel, 2014, s.20).

Kirel' in yukarıdaki ifadesine göre; liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin yanında liderin davranışları da liderlik sürecinde yer almış ve liderler, davranışı açısından da ele alınarak incelenmiştir.

Daha sonra liderin özellikleri, davranışları dışında çeşitli faktörler etkili olduğu tespit edilerek, liderin içinde bulunduğu koşullar ve yaşadığı deneyimlerin de etkili olduğunun da araştırıldığı birçok liderlik teorileri ortaya atılmıştır. Günümüzde atılan bu teoriler güncel liderlik yaklaşımları başlığı altında ele alınarak incelenmeye başlanmıştır.

2.3.Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar

Yönetim ve Organizasyon alanının en ilgi çekici ve en çok araştırılan konulardan biri olan liderlik alanında çok fazla çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda yeni liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. En son ortaya çıkan güncel yaklaşımlardan etkileşimci, dönüştürücü, karizmatik, etik ve bunlardan günümüzde en popüler olan otantik liderlik irdelenecektir.

2.3.1.Etkileşimci lider ve dönüşümsel liderlik

Günümüzdeki hızlı değişimler teknolojik gelişmeler ve belirsizlikler yeni liderlik tiplerinden olan etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tipinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu liderlik tiplerinin ortaya çıkmasına çeşitli etkenler sebep olmuştur.

Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kavramları ilk olarak siyaset bilimlerinde kullanılmış ve daha sonra yönetim literatürüne girmiştir. Siyaset bilimcisi Burns, 1978 yılında liderlik adını taşıyan kitabında etkileşimci ve dönüştürücü olmak üzere iki farklı siyasi liderlikten bahsetmektedir. Burns tarafından ortaya atılan bu iki kavram daha sonra Bass tarafından örgüt yönetimine uyarlanmıştır (Koçel, 2010, s.591).

Etkileşimci lider özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Daft ve Marcic, 2008, s.396). Etkileşimci liderler, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri ile görevlerin yapılmasını ve örgüte bağlılığı arttırmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla etkileşimci liderler, çalışanlarını daha etkin ve verimli kılmak için onlara para ve statülerinde iyileştirme yapar ve bu şekilde iş yapmalarını sağlarlar.

Aronson' un bahsettiğine göre, etkileşimci liderler iş odaklıdır ve astlarının değerlerini, veya tutumlarını değiştirmez, sadece çalışanların motivasyon gelişim ve

istihdamına odaklanırlar. Burada asıl vurgulanmak istenen etkileşimci liderin iş odaklı olduğudur (Aronson, 2001, s.246).

2.3.2.Dönüştürücü liderlik

Günümüzde örgütlerin verimliliği açısından, liderlerin etkileşimci biçiminde davranmaları yeterli olmamakta, örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve verimli olması açısından, farklı bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik ihtiyacını beraberinde getirmektedir.

Literatüre yeni bir kavram olarak giren dönüşümcü liderlik ortaya çıkması ile farklı tanımlamaları da doğurmuştur. Ancak yapılan tanımlamalardan genelleme yaparsak; dönüşümcü bir lider izleyici ile aktif iletişime giren, örgüt kültüründe değişim yaratabilen, organizasyonları en iyi performansa ulaştırabilen, bir yanda, izleyenlere karşı alçakgönüllü, diğer yandan uzmanlık alanındaki konularda yaptırım gücünü etkili bir şekilde kullanan karizmatik liderlerdir diyebiliriz. Ayrıca bu tanımlamaların yanında uzmanlar, (Yılmaz, Çelik ve Ulukapı, 2013, s.18) dönüştürücü liderlik tipini dört boyutta incelemişlerdir. Bu boyutları aşağıdaki şekliyle ele alabiliriz:

İlk boyut olan karizma yani içselleştirilmiş etki: Liderin izleyicilerinde saygı, değer ve gurur hissi uyandırdığı boyuttur. Lider izleyicilerin gözünde olağanüstü yeteneklere sahiptir ve onların üstünde karizmatik bir etkiye sahiptir ve izleyenleri üzerine iz bırakır. Burada dönüştürücü liderin, izleyenleri üzerinde karizmatik etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci boyut; entelektüel uyarım yani zihinsel teşvik: Lider entelektüel zekasıyla izleyenlerin zeka, mantık, problem çözme, yeteneklerini ödüllendirerek onları girişimciliğe teşvik ederler. Burada vurgulanan özellik, dönüştürücü liderin entelektüel zekasıyla, izleyenlerin örgütsel hedefleri gerçekleştirmesi için belirli becerilere teşvik etmesidir.

Üçüncü boyut bireysel etki: Lider izleyenlerin kendi güç ve potansiyellerini farketmelerini sağlar. Onlarda farkındalık yaratarak özgüvenlerini kazanmalarını sağlarlar. Burada vurgulanmak istenen bireysel etki ile lider izleyenlerin iç dünyalarına girerek onların kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmede etkili kılar.

Dördüncü boyut ise ilham verme: İzleyenlerine kendi kişisel özellikleri ve davranışlarıyla örnek olarak ilham veren ve bu şekilde onların üzerinde köklü

değişimler yaratan dönüşümcü lider, örgütünde önem ve itibar görür. Burada dönüştürücü liderin çalışanlarını üzerinde ilham vererek değiştirici etkisinden söz etmektedir.

Literatür taraması yapıldığında, dönüşümsel liderin özelliklerine ilişkin değişik görüşlere rastlanmıştır. Bazı yazarlar dönüşümsel liderlik ile karizmatik liderlik olarak bir ayrıma gitmişler bazıları ise eş anlam yüklemişlerdir. Bazıları ise dönüşümsel liderliğin karizmatik liderliği kapsadığını, ancak karizmatik liderlerin farklı bir liderlik süreci olduğunu ileri sürmüşlerdir (Yıldız, 2015, s.15). Bu çalışmada karizmatik liderlik anlayışı başka bir başlık altında değerlendirilecektir.

2.3.3. Karizmatik liderlik yaklaşımı

Karizma “armağan” anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma, insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için kullanılır ve izleyenlerin liderde gördükleri Allah vergisi efsanevi bir güç olarak da tanımlanır. Buradan yola çıkarak karizmatik lideri; böyle bir güce sahip kişilerin izleyenler üzerinde olağanüstü etkiler sağlaması olarak tanımlayabiliriz (Güney, vd.,2001, s.299).

Literatürde Karizmatik liderlik le ilgili farklı tanımlamalar şu şekildedir:

(Daft, 2011, s.451)’ın tanıma göre; karizmatik bir lider, çalışanların kişisel fedakarlıkta bulunmaları, engellere rağmen normalin üstüne çıkabilmeleri için onları motive eden ve ilham veren olağanüstü liderdir. Bu tanımdan yola çıkarsak” karizmatik bir lider, sahip olduğu olağanüstü özellikleri sayesinde izleyenlerini üzerindeki hayranlık uyandırıcı etkisiyle, kendi istediği doğrultuda davranmasını ve onların üstün performans göstermesini sağlayan kişidir”, diyebiliriz.

Çeşitli yazarlar tarafından yapılan tanımlardan yola çıkarak karizmatik liderlerin kişisel özelliklerini ve diğer liderlerden ayrılan yönlerini şu şekilde belirleyebiliriz:

- Yüksek düzeyde kendine güven
- İzleyenler üzerindeki olağanüstü etkisi
- Kendi inançlarına güçlü bir biçimde sarılma
- Sıradışı davranışı vizyon ve davranışlar
- Vizyona güçlü bir şekilde inanma ve vizyonu ifade etme yeteneği
- Bir değişim ajanı olarak görünme
- Kısaca, “karizmatik liderler” diğer liderlerden izleyenleri etkileme gücü ve onlardan beklediği yüksek performans yönüyle ayrılmaktadır.

2.3.4. Etik liderlik yaklaşımı

Etik, bir kimsenin doğru ile yanlış birbirinden ayırt ederken kullandığı kişisel kriterlerdir. Kişilerin nasıl davranması gerektiğini ifade eden etik; bir durumun ahlaki açıdan doğru olup olmadığı ile ilgilenen bir disiplindir ve bir kimsenin neyi yapıp yapmadığı ile ilgilenen davranış biçimini oluşturan kuralları ifade eder.

Etik liderlik yaklaşımına göre araştırmacılar; lider rolünü üstlenmiş olan kişinin başarılı olması için öncelikle etik olması gerektiğini vurgulayarak, liderin konuşmalarında, davranışlarında, kararlarında, eylemlerinde en yüksek ahlak standartlarına sahip olması ve takipçilerine örnek olması gerektiğini belirterek liderin ahlaki yönünün güçlü olması gerektiği yönünde mesajlar vermektedir.

Etik ile liderlik arasındaki ilişkinin tartışılması Burns (1978) tarafından başlatılan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının karşılaştırılması ile başlamıştır. Burns dönüşümcü liderliğin etik yönünün etkileşimci liderliğe göre daha üstün olduğunu ifade etmiştir. Etik liderlik diğer liderlik tarzlarının eksik bıraktığı pek çok yönü tamamlamıştır ve yenilikçi dönüşümü sağlayan yani dönüştürücü, değer merkezli yani otantik gibi pek çok liderlik tarzlarının yansımasıdır (Toor, ve Ofori, 2009, s.536), diyerek etik liderliğin daha önce bahsettiğimiz etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin tamamlayıcısı olduğu ve otantik liderliğin de çıkış noktası olduğuna vurgu yapmıştır.

Etik liderlik teorileri, iki görüşe dayanmaktadır: Birincisi; etik liderlik, ne yapılması gerektiği ile ilgili kurallarla açıklanır. İkinci görüş ise; etik liderlik, etik davranışları kapsamaktadır Yani etik liderlik, yapılması gereken kuralların ve etik davranışların bir örüntüsüdür. Bir liderin sahip olması gereken ve çevresine karşı yansıtması gereken en önemli özelliği ise etik değerler ve dürüstlüktür (Aksoy, 2013, s. 93). Burada etik liderin, etik ilke ve kurallara sahip olduğu yorumunu yapabiliriz.

Etik liderliğin, dönüşümcü liderliğin ahlaki iyiliğe ulaşma ve temel değerlerin dürüstlük güven ve ahlaki doğruluk olan bir modelden çıktığını öne süren çalışmalar vardır. Etik liderliğin en dikkat çeken yanı etik liderlerin nasıl davranması gerektiğini sorgulayan felsefi bakış açısıdır ve birçok organizasyonda kabul gören bir liderliktir.

Etik liderlik özelliklerini ele alan çeşitli çalışmalar vardır. Bu çalışmalar etik liderlerin dürüst, güvenilir, adil, ve ahlaklı insanlar olarak algılandığını göstermiştir. Bu özelliklerin dışında etik liderlik tanımında on temel özellikten bahsedilmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Helvacı, 2010, s.395-396).

1. “Değerleri ve etik bilinci oluşturmak: Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartlarını düzenli bir biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini ve desteklenmesini sağlarlar.
2. İnsanlara sorumluluk vermek: Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
3. Başkalarına örnek olmak: Bu liderlerin ”özü ile sözü bir olduğu için” başkalarından da dürüst davranmayı beklemeye hakları vardır.
4. Değerler çerçevesinde karar vermek: Bu liderler karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.
5. Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek: Bu liderin, kuralları ve standartları, değerlerini, v etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikileme karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.
6. Değerler ve etik konusunda eğitim vermek: Bu liderler insanların doğru inanışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
7. Algılara dikkat etmek: Bu liderler meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin, ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat eder.
8. İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak: Bu liderler pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.
9. Etik değerleri sahip insanları işe almak ve yükseltmek: Bu liderler şirkete insan alır ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını, ve değerlerini kullanırlar.
10. Etik prensipler örgütün kültürüne göre farklılık gösterse de temelde, güven, saygı, sorumluluk, adalet ve eşitlik prensiplerini ortaya koymak yeterli değildir: Sürekli değişim içinde bulunan bir çağda yaşanıldığından bu prensiplerde, değişmelere uygun olarak güncelleştirilmelidir.

Özetlemek gerekirse; çalışanların etik liderlik algısı, liderin ahlak ve güçlü bir kişilik açısından kim olduğuna, ne yaptığıyla ilgili olarak da çalışanlarını etik davranmaya yönelten ahlaklı bir yönetici olup olmadığına yani ne yaptığına bağlıdır.

Dönüşümcü, etik ve daha sonra detaylı bir şekilde inceleyeceğimiz otantik liderlik tarzları arasında bazı farklılıklar ve benzerlikler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlikle beraber, otantik liderlik de bireysel özellikler açısından etik liderlikle çakışmaktadır. Otantik ve etik liderler sosyal motivasyon ve liderlik tarzı düşüncesi paylaşırlar. Her iki

liderlik tipi de özünde etik kararlar, etik ilkeler barındırır. Ancak, otantik lider etik liderlikten farklı olarak içeriğinde otantiklik ve öz farkındalık gibi unsurlar barındırır. Öz farkındalık, açıklık, şeffaflık ve tutarlılık otantik liderliğin özünde vardır. Buna ek olarak, olumlu bir sonuçla motive olma ve başkaları için endişe duyma otantik liderlik için önemli unsurlardandır. Otantik liderler umut, optimizm ve esneklik gibi pozitif niteliklere sahiptir ve otantik liderler belirsiz etik sorunları yargılayabilirler. Bunları farklı bakış açılarıyla görebilir ve kendi ahlaki değerleri ile kararları sıralama yeteneğine sahiptir (Karabay, 2015, s.80).

2.3.5. Otantik liderlik yaklaşımı

Geleneksel örgütsel çalışmalardan farklılaşan pozitif psikoloji ve olumlu örgütsel davranışın amacı, insanın davranışlarını en iyiye ulaştırmaktır. Gelişmekte olan bu alan kendine güven, umut, çabuk iyileşebilme, iyimserlik, psikolojik ve sosyal anlamda sağlıklı olabilmek gibi olumlu duygulara sahip olunması yönünde insan yaşamı ve faaliyetlerinin gelişimini desteklemektedir. Bu amaçla liderlik çalışmaları olumlu duyguların geliştirilmesi, hedeflere ulaşabilme ile psikolojik sermaye elemanları üzerine yoğunlaşmıştır. Son dönemde yapılan bu çalışmalarda liderliğin etik ve ahlaki boyutu incelenmeye başlamıştır. Bu da yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu yeni çıkan liderlik tarzlarından birisi de “otantik liderlik” olmuştur. Akademisyenler arasında pozitif liderlik tarzı olan otantik liderliğe ilgi artmış ve son dönemlerde çalışılan en güncel ve popüler liderlik tarzı olarak yönetim literatüründe yerini almıştır. Çıkış noktası etik liderlik olan otantik liderliği aşağıdaki gibi detaylı bir şekilde inceleyeceğiz.

2.4.Otantik Liderlik

Son yıllarda meydana gelen kurumsal ahlak iflaslarına göz atıldığında, bir çok liderlik noksanlığına bağlı skandal yaşandığı görülmektedir. Bu skandallar arasında ABD kaynaklı doğalgaz şirketi Enron, telekomünikasyon şirketleri Global Crossing ve Worldcom, Martha Stewart, Arthur Andersen ile Japonya’da ev aletleri kozmetik devi Kanebo gibi şirketler yer almaktadır. Bu idareden kaynaklı felaketlerle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda felaketin boyutlarını önleyebilecek bilginin varlığına dair kanıtlar olduğu görülmüş ve otantik olmayan liderliğe bağlı kayıplardan kaynaklanan sorunun ABD ekonomisini yüzlerce milyar zarara uğrattığı belirtilmiştir (Tabak vd. 2012, s.93).

Bu dönemdeki örgütlerin karmaşık durumu, yeni liderlik tarzları ihtiyacını doğurmuştur ve liderlik alanında çalışmalar arttırılmıştır. Bunun sonucunda literatürde yeni birtakım liderlik tipleri ortaya atılmış, ancak lider araştırmacıları otantik liderliğin iş dünyasındaki liderlik krizine çözüm getirecek en uygun liderlik tarzı olacağına inanmışlardır (Toor ve Ofori,2008, s. 624; George, 2003, s.9).

Günümüzde bu bağlamda önemli yer tutan modern liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik konusu ele alınmış, liderlerin otantik davranış eğilimlerinin cinsiyet açısından karşılaştırılması ve izleyenlerin liderlerini otantik davranış açısından algılamaları ile karşılaştırılmasının literatüre organizasyon, lider ve çalışanlar açısından katkı sağlayacağı düşünülerek detaylı bir şekilde incelenmiş ve bu çalışmada otantik liderlik kavramı, tanımı, özellikleri, unsurları, ve diğer liderlik tarzlarıyla arasındaki farklılıklara değinilmiştir.

İlk olarak otantiklik kavramı tanımlanacak ve çıkış noktasına değinilecektir.

2.4.1.Otantik kavram ve tarihçesi

Otantik liderlik, 1990’larda sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya çıkan ve liderlik yazınında yeni tartışmaya başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Chan, ve diğ. 2005, s.3-41). Özellikle 2000’li yılların ilk yarısından itibaren otantik liderlik konusunda basta Avolio ve diğerleri 2004; Gardner ve Schermerhom, 2004; Walumbwa ve Lawler, 2003 gibi birçok araştırmacı tarafından gerçekleştirilen teorik ve uygulamalı çalışmaların yoğunlaşması, toplumların liderler konusundaki algılarının, yeni araştırma alanları yaratmada son derece etkili olduğunu göstermektedir. Çünkü, otantik liderlik, yeni bir paradigma ya da yeni bir yaklaşım olmak yerine, lideri örgütün merkezine koyan teori ve yaklaşımların liderlikle ilgili tüm dinamikleri izah etmede zorlanmasıyla ortaya çıkan boşluğu tamamlayıcı bir bakış açısı sağlamıştır. Böylece otantik liderlik, çağın beklediği ve istediği liderlik davranışlarını önemli ölçüde karşılayan bir davranış modeli gibi görülmeye başlamıştır (Nichols ve Erakovich, 2013, s.191).

Araştırmacılar, otantiklik kavramını; kişinin kendi deneyimlerine bağlı olarak duygu düşüncelerinin farkında olmasını ve davranışlarıyla tutarlılık göstermesi olduğunu belirtmişlerdir ve otantiklik kavramından yola çıkarak otantik liderliği tanımlamaya çalışmışlardır.

Harter (2002), otantiklik kavramını; kişinin kendi deneyimlerine bağlı olarak duygu düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançları kabullenmesine, yani “kendini

bilmesine” dayalı bir süreci kapsadığını ifade eder (Avolio ve Gardner, 2005, s.320). Bu tanım ile “otantiklik”in insanın duygu ve düşünceleri ile davranışlarının tutarlılığı olması olduğu vurgulanmaktadır.

Yeni bir kavram olan otantik liderlik, gelişirken, liderlik üzerine çalışmalar yapan topluluğun dikkatini çektiğinin göstergesi olarak, The Leadership Quarterly, (2005/1) The Journal of Management Studies (2005/42) The European Management Journal olmak üzere üç akademik dergide dikkat çekmiş ve bu konuyla ilgili özel sayılar çıkarılmıştır, ayrıca Gallup Liderlik Enstitüsü tarafından yapılan büyük boyutlu çalışmalar yapılmış ve popüler yazında otantik liderlik konusu filizlenmeye başlamıştır. Bu kavram üzerinde araştırmacılar çok fazla tanım yapmışlar ve öncelikle “otantik kavramının” ne olduğunu açıklamaya çalışmışlardır.

2.4.2.Otantik tanımı

Otantiklik, ‘Kendi kendini bilmek kendini doğru olarak ifade edebilmektir’. Otantikliğin özü insanın kendini bilmesi kabul etmesi ve kendine karşı daima net doğru olabilmesidir. Diğer bir deyişle ‘Birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir.

Otantiklik kelimesinin anlamı, psikolojik açıdan bireysel özellikler/durumlar ve kimliklerle bağlantılıyken, felsefi açıdan anlamının ise; tarihsel olarak bireysel erdemler ve etik davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Novicevic ve diğ., 2006, s.64-75). Bu bağlamda otantiklik, pozitif psikologlara göre, kişinin sahip olduğu inançları ve duyguları ile tutarlı bir biçimde hareket ettiklerini ve böylece şeffaf olarak algılandıklarını düşünmektedirler.

Otantik liderliğe atfedilen tanımların pek çoğu, konunun altında yatan otantiklik yapısı ile başlamaktadır. Otantiklik yapısı kendini bilmeyi, kendini kabullenmeyi, kendi olmayı ve kendine karşı dürüst olmayı kabullenmektedir. Kernis(2003), otantik davranışı kişinin değer yargıları, tercihleri ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Klenke,’ye (2007, s.68-97) göre “Otantiklik”, kişinin kendisine karşı dürüst olmasını, o kişinin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesini sağlar.

Başka bir araştırmacıya göre; otantikliğin gerçekte ya hep ya hiç durumu olmadığını, yani insanlara tamamen otantik ya da hiç otantik değil şeklindeki keskin bir yaklaşımın doğru olmadığını, buna karşın kişilerin az veya çok otantik olabileceklerini

öne sürmüştür. Bu sav, hem liderlerin hem de astlarının gelişim süreçleri ile paralel olarak daha fazla otantik olma şanslarının olduğunu vurgulamaktadır.

Otantiklik üzerine literatürde en etkili çalışma Kernis (2003) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, otantikliği “kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik” olarak tanımlamış ve dört bileşen belirlemiştir. Bunlar: Farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve ilişkiselliktir. Bu bakış açısına göre otantiklik kişinin nasıl yaşadığı ve kimlerle iletişim içinde olduğuna göre değişmektedir. Otantiklik ile kendine fazla güven yerine optimal kendine güven sağlanabilmektedir. Bu içten gelen, gerçek, doğru, dengeli, ahenkli iken; kendine fazla güven savunma amaçlı, şartlı ve tutarsız niteliklerinden dolayı kırılganlık içermektedir (Kernis, 2003, s.1-26).

Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005), ortamın önemli olduğu çalışmalarda kültürün de ele alınması gerektiğini belirterek, otantiklik kavramının ve otantik lidere duyulan ihtiyacın da kültürden kültüre değişebileceğini vurgulamışlardır (s.484).

2.4.3. Otantik liderlik tanımlamaları

Otantik liderlik ile ilgili çok sayıda tanım vardır. Tanımlar genellikle otantik liderliğin, öz farkındalık, şeffaflık, davranışsal bütünlük, dürüstlük ve tutarlılık gibi ifadelerle açıklanan, pozitif ilişkilere odaklı bir liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadır. Otantik lider ile ilgili genel bir tanım yapmak gerekirse; “Otantik bir lider; kendi düşünceleri, davranışlarının nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde bulundukları çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireylerdir.

Araştırmacılar tarafından benzer tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamayı yapan Avolio ve diğerleri, otantik lideri şu ifadelerle tanımlar;

...kimin ne düşündüğü, nasıl davrandığı ve kendisinin başkaları tarafından nasıl algılandığı konusunda derin bir farkındalık duygusuna sahip olan ve çalışanların moral değerlerini, bilgi düzeylerini ve güçlü taraflarını bilen, ve bu bağlamda, onların güven, ümit, iyimserlik, esneklik ile hareket etmelerini sağlayan, yüksek ahlaki karakterli liderler (Avolio vd., 2004, s.804).

Bir diğer tanım Walumbwa ve diğerleri, otantik liderliği pozitif kişisel gelişimi destekleyen, izleyiciler ile birlikte kişisel farkındalığı, içselleştirilmiş ahlak anlayışını, ilişkilerde şeffaflık ve dengeli bilgi işleyişini güçlendirerek, pozitif psikolojik kapasiteyi

ve pozitif etik iklimi sağlayan ve teşvik eden bir lider davranış modeli olarak tanımlamıştır (Walumbwa vd, 2010, s. 94).

Varoluşçu felsefeyi savunan Sartre otantik liderliği ahlaki ve etik sorumluluklar ile ilişkilendirmiştir (Lawler ve Ashman, 2012, s.328). Buna göre "otantik bir lider olmanın ya da otantik bir lider olarak doğmanın" gerçekleştiği zorlayıcı koşulların niteliği ve derecesi önem kazanmaktadır. Böylece bir liderin otantikliği, içinde bulunduğu koşulların zorlayıcı (in extremis) etkisine göre değişmektedir. Bu bağlamda Sartre'in belirttiği gibi otantik liderlik, zorlayıcı koşulların (afetler, salgınlar, savaş ve krizler) etkisi altında, ilişkili olduğu herkese karşı sorumluluk duygusu ile hareket etmesidir (cal ve Barin, 2016, s.68).

Başka bir araştırmaya göre, otantik liderlik, çeşitli liderlik teorileri içinde de yer almıştır. Özellikle, dönüştürücü liderliğin özellikleri ile ilgili çalışmalarda da otantik liderlik yer alması dikkat çekmektedir. Bass ve Steidlmeir (1999), bazı liderlerin karanlık yönlerini örtbas etmek için dönüştürücü lider gibi görünmeye çalıştıklarını, bunların otantik olmayıp sahte liderler olduklarını belirterek, dönüştürücü liderin, etik liderlik özelliklerini de taşımaları halinde otantik kabul edilebileceklerini ne sürmüşlerdir (Bass ve steidlmeier, 1999, s.182). Buna göre otantik liderlik, başlı başına bir liderlik teorisi olmayıp, özellikle karizmatik dönüştürücü, etik liderlik tarzlarının pozitif yönlerinin temelinde yer alan “kök bir kavram” olarak dikkate alınmıştır (Neider ve Schriesheim, 2011, s.1146).

(Begley, 2007)' e göre “Otantik Liderlik” profesyonel bakımdan etkili, etik açıdan kuvvetli ve bilinçli bir şekilde yansıtıcı eğitim idaresi uygulamaları için iyi bir benzetmedir. Bu, bilgiye dayalı, değer yargılarından g alan ve beceriyle uygulanan bir liderlik şeklidir” diyerek yazar burada otantik liderin etik yönünü vurgulamıştır (Tabak vd. 2012, s.93).

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, olumlu liderlik kapasitesini ve son derece gelişmiş kurumsal bağlamı birleştiren süreç olarak tanımlamıştır. Onlara göre; Otantik liderlik süreci, öz farkındalığa ve hem liderin hem de takipçilerin kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarına tam olarak etki eder ve olumlu kişisel büyüme ile kişisel gelişimi teşvik eder (Illies vd.,2005, s.376).

Bu tanımlardan yola çıkarak otantik liderliği şu şekilde tanımlamak mümkündür;

Otantik liderler; öz farkındalığa sahip, temelde açıklık, doğruluk, dürüstlük esasına dayalı değerleriyle düşünceleriyle, duyguları ve inançlarıyla uyum içerisinde hareket eden, kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, değer yargıları ve etik muhakeme tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan, hareketlerin ahlaki sonuçlarını anlayan ve bu nedenle saygı duyulan kişiler olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımlamalardan yola çıkarak otantik lider özelliklerini değerlendireceğiz.

2.4.4.Otantik liderlik özellikleri

Otantik liderlerin örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyecek birçok özelliğe sahiptir. Shamir ve Eliaş (2005, s. 396-399), bu özellikleri şöyle sıralamışlardır:

Otantik liderler, “lider taklidi “ yapmazlar. Lider olmanın sorumluluklarını yerine getirirken kendileri olurlar, başkalarının onların liderliği ile ilgili ne düşündüğü ile ilgilenmezler.

Otantik liderler “kopya” değildirler. Değer ve inançlarını deneyimleriyle harmanlayıp içselleştirirler.

Otantik liderler, eylemlerini sahip oldukları değerlere ve inanca dayandırır. Konuşmaları ve davranışları inandıkları ile tutarlıdır. Bu liderler, sosyal, politik, bir çıkar uğruna ya da popülaritesini artırmak uğruna değerleri ve inançları ne gerektiriyorsa öyle hareket eder.

Otantik liderlik özelliklerini Kesken ve Ayyıldız (2008, s.738) aşağıdaki gibi derlemişlerdir:

Bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışırlar (Luthans ve Avolio,2003, s.243; Dorn vd ,2005, s.1396-1409)

İnsanlara hizmet etmek ister ve çalışanlarını güçlendirir.

Aklın yanı sıra tutku merhamet gibi duygular ile hareket ederler.

Otantik liderler doğuştan bu özelliklere sahip değildirler ama bu özelliklerini geliştirmeye çalışırlar eksiklerini giderirler (George, 2003, s.12).

Güçlü yerleşik kurum kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl kabul göreceğini ve gerektiğini bilirler (Goffe vd.,2005).

Kendilerine karşı dürüsttürler. Başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden ödün vermezler.

Taklit değil, orijinaldirler.

Statü, kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenirler.

Davranışlarının temelini değer ve kanaatleri oluşturur (Avolio ve Gardner; 2005,s.321).

Yukarıda belirtilen özellikleri sayesinde ögütlerde olumlu bir iklim yaratabilen otantik liderliğin geliştirilmesi sürecinde ise bazı unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; otantik liderlik unsurları başlığı altında incelenecektir.

2.4.5.Otantik liderlik unsurları

Örgütlerde olumlu bir iklim yaratabilen, ahlaki değerlerden ödün vermeyen, örgüt çıkarlarına bireysel çıkarlardan daha fazla önem veren otantik liderliğin geliştirilme sürecinde bazı unsurlara ihtiyaç duyulur. Walumbua ve arkadaşları (2008) yakın zamandaki otantik liderlik kavramlaştırmalarına dayanarak öncelikle otantik liderliği beş farklı; öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif olarak bağlantılı sabit bileşen olarak incelemişler, daha sonra otantik liderlik yapısını öz farkındalık, karar almada bilginin tarafsız değerlendirmesi, içselleştirilmiş ahlaki bakış ve ilişkisel şeffaflık olarak adlandırılan dört unsur adı altında incelemişler (Walumbua ve diğ., 2010, s.94). Bu dört unsur aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.4.5.1.Öz farkındalık (Self-Awareness)

Öz farkındalık psikolojik bir kavram olarak temelde kişinin kendinin farkında olması anlamına gelmektedir. (Kernis, 2003)'e göre öz farkındalık, bir bireyin kendi güdülleri, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesini esas almaktadır. İçeriğinde kişinin kendi yetenekleri ve zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır. Farkındalık psikolojik sağlığın önemli bir belirleyicisi olarak, kişinin güçlerinin ve zayıflıklarının yanı sıra kendinin çok yönlü doğasının da farkında olmasını sağlar (Kıyık, Paşaoğlu, 2014, s.3).

(Gardner ve diğ., 2005, s.343-372) öz farkındalığı; “kişinin benzersiz değerlerini, kimliğini, duygularını, hedeflerini, bilgisini, yeteneklerini, ya da kapasitesini çoğu zaman dışsal olaylarla tetiklenerek ifade etmesi sürecidir” olarak tanımlamışlardır. Genel olarak liderler tarafından değer verilmiş bireysel kimlik imgeleri ve özellikle otantik liderlerde, bireysel kimlik olarak, güvenilirlik, inandırıcılık ve ahlaki değerler önem kazanmaktadır ve otantik liderliğin temelinde yer almaktadır. (Luthans ve Avolio, 2003), otantik liderleri özünde kendilerine karşı daha samimi ve yüksek seviyeli ahlaki dürüstlüğe sahip liderler olarak görürler. Bundan dolayı, güvenilirlik otantik liderlerin kişisel kimliklerinin çekirdek unsuru olarak değerlendirilebilir (Gardner ve diğ., 2005, s.343-372). Buradaki içselleştirilmiş güven duygusunu otantik liderlerin takipçileriyle

olumlu ilişkiler kurmalarında teşvik edici olumlu rol üstlenmekte olduğunu ifade etmektedir.

Kısaca özetlersek öz farkındalık, psikolojik sağlık belirleyicisi olan liderin kendinin farkında olmasını, kedi güçlülüklerini ve zayıflıklarını anlayarak kendisini belli süreçler aracılığı ile denetlemesidir ve özellikle liderin temel değerleri ve zihinsel modelleri ile netlik sağlamak için önemli bir mekanizma olan kendini yansıtmaya ile bağlantılı bir kavramdır.

2.4.5.2 Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme:

Otantik liderin bir diğer unsuru, bilgiyi tarafsız değerlendirmedir. Tarafsız karar verme kişisel dürüstlüğün temelidir. Kişinin kendine karşı dürüst olması kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de olumlu bir etki yapar. Kendisini tarafsız değerlendiren liderler becerilerini daha hatasız yorumlamakta ve böylece öğrenme potansiyellerindeki zorlayıcı şartları aramaktadırlar (Kıyık ve Paşaoğlu, 2014, s.4).

Kernis (2003) tarafsızlığı kabul etmeyi ve kendi kendini değerlendirmeyi gerektiren “önyargısız yönlendirmenin” otantik liderliğin temel unsurlarından biri olduğunu savunmuştur. Buna karşılık Avolio ve Gardner (2005) kişinin kendisinin kendisine ait bir tarafsız değerlendirme yapamayacağını savunmuş ve dengeli değerlendirmeyi ortaya atmıştır. (Walumbwa, vd., 2005)’ ne göre “Dengeli değerlendirme” karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkileri analiz etmek demektir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, 2008, s.89-126). Burada araştırmacılar, dengeli değerlendirme kavramını ortaya atarken kusursuz bir tarafsızlık olamayacağını göz önünde bulundurarak, sadece liderin kendisi hakkında olumlu olumsuz bilgi toplayabileceğini ve bu bilgileri değerlendirebileceğini savunmuştur. Burada otantik liderin kendini tarafsız değerlendirebilmesini ve karar vermeden önce olayları kendine göre değil, bütün yönleriyle nesnel bir şekilde değerlendirebilmesi özelliği vurgulanmıştır.

2.4.5.3 İçselleştirilmiş ahlak anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin değerleri ile uyumlu davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir. Bu özellik, kişinin davranışlarını yöneten içsel ahlaki standartları yöneten bir bakış açısı ve ya ahlaki öz kimlik olarak adlandırılır (Avolio vd., 2009). Luthans ve Avolio (2003), May ve arkadaşları, ayrıca Avolio ve Gardner (2005) “Otantik liderlik içinde olumlu bir ahlaki /etik değerler barındırır ve otantik liderler bu

değerler doğrultusunda hareket etmektedirler” diye söylemektedirler (George ve Sims, 2007, s.59). Araştırmacılar, otantik liderliğin ilginç özelliklerinden olan, liderlerin kendi ahlaki “iç pusulalarını” özellikle de belirsiz ahlaki durumlarda ya da kişinin gayri ahlaki bir davranışa zorlandığı durumlarda uygun davranışlar sergileyebilme odaklı olarak kullanabilmeleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Güçlü ahlaki kimliğe sahip liderler ahlaki davranışlarının yanında gönüllülük gerektiren faaliyetlerde bulunma ya da çeşitli fonlara bağışta bulunma gibi toplum yanlısı davranışlara da eğilimlidir (Aquino ve Reed, 2002, s.1423-1440).

Buradan anlaşıldığı gibi otantik liderler yüksek seviyede güçlü kişisel ahlaki değerlere sahiptirler ve bu değerler çerçevesinde hareket ederek, bu değerleri davranışlarıyla tutarlılık gösterirler. Aynı zamanda yardım bağış gibi gönüllülük esasına dayanan davranışlara da eğilimlidirler.

2.4.5.4 Şeffaflık

Şeffaflık, kendini açık ve doğru bir şekilde ifade etme yeteneğidir. Otantik liderliğin son özelliği olan şeffaflık ilişkilerinde kullanmayı tercih ettiği unsurlardan biridir. Gardner ve arkadaşları (2005) otantik liderin kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtırken şeffaf olmalarının yanı sıra bu duyguları yansıtırken uygun olmayan ve zarar verebilecek bir tutumdan arındıracak şekilde disipline ettiklerini ileri sürmüşlerdir. Buradan anlaşıldığı üzere “Otantik liderler”, takipçileriyle karşılıklı ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini ifade ederken kırıncı olmayan bir üslup kullanmaya özen gösterirler. Bu da liderin takipçilerine karşı kendini gerçekçi şekilde ifade etmesini, aralarında güven ve samimiyet doğmasına neden olur (Gardner, vd,2005). Bu da lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri güçlendirerek, onları takım çalışmasına ve işbirliğine teşvik etmekte önemli bir yere sahip olan unsurlardan biridir.

İlişkilerde şeffaflığın temelinde, otantik bir liderin takipçilerine karşı açık davranarak aralarındaki güveni ve samimiyeti pekiştirmek ve takipçilerinin bunu görmesini sağlamak yatar. Hughes (2005) ilişkilerde şeffaflığın, liderin hedeflerini, kimliğini, değer yargılarını, ve duygularını açıkça ifade edebilmesinin sonucu olduğunu vurgulamaktadır (Tabak ve diğ., 2012, s.96). Gardner ve arkadaşları çalışması üzerinden devam eden Huges (2005), ilişkilerde şeffaflığın 4 unsurunun altını çizen GIVE (Goals/Motives, Identity, Values, and Emotions):Hedefler, Kimlik, Değerler, ve Duygular. Buna ek olarak, mizahın otantik liderler tarafından ilişkilerde şeffaflığa

erişmek için ve takipçilerde olumlu tepkiler ve güven yaratmak için nasıl etkili şekilde kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Buradan yola çıkarsak ilişkilerde şeffaflığın, liderin yüksek düzeyde açık olması, kendini açması ve yakın ilişkilerde güven ve samimiyeti ön plana çıkarması demek olduğunu anlarız.

2.5. Kadın Liderlik

“Kadın” ve “kadınlık” her şeyden önce bir niteliktir. İnsanın cinsiyetini belirler ve yaşamı boyunca fizyolojik kişiliğinin bir parçasıdır ve onun gelişmesi ile bütünleşen bir özelliktir. Kadın deyince ilk akla gelen anne ve eş özelliği gelir. Toplumun içindeki yeri de böyledir. Kadınlar öncelikle anne ve eş olarak yetiştirilirler ve çalışan erkeğin rahatını sağlayan aile ahlak değerlerine bekçilik eden bir varlık olarak algılanmaktadırlar.

Diğer yandan kadın; ekonomide emeği daha fazla sömürülmekte, toplum yaşantısında asıl yerinin ailesi olduğu görüşünden dolayı eğitim olanaklarından daha sınırlı yararlanmakta, böylelikle kadının meslek seçim alanı daralmakta çalışma hayatında ücret, ilerleme olanakları açısından erkeklerle eşit imkanlara sahip olamamaktadır. Dolayısıyla bütün bunlar kadınların çalışma yaşamında da farklı algılanmasına sebep olmaktadır. Bu toplumsal algı, kadının kendi algılayış biçimini de etkilemektedir.

Kadınlar Dünya genelinde nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen iş dünyasında üst yönetimde erkeklerle aynı oranı paylaşmamışlardır. Gerek ülke yönetiminde, gerekse örgüt yönetiminde gerekse kamuda üst düzey yönetimlerde kadınların sayısı erkeklere göre oldukça sınırlı kalmıştır.

Kadının iş dünyasına ilk girişi sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. İlk etapta kadının iş yaşamındaki yeri çok kısıtlı iken, II. Dünya savaşı esnasında erkek nüfusun azalması kadının iş dünyasındaki konumu açısından dönüm noktası olmuştur ve kadının çalışma hayatına katılma oranında ciddi bir artışa neden olmuştur. Bu köklü değişim ile birlikte kadının iş yaşamındaki yeri sorgulanmaya başlamış. 1946 yılında Birleşmiş Milletler bünyesinde Kadın Statüsü Komisyonu kurulmuştur. Son yıllarda kadınların çalışma yaşamında daha aktif yer alması için gerekli yasal düzenlemeler kanunlar çalışmalar yapılmış, böylece kadının iş dünyasındaki sayısı ve ağırlığı artmıştır. Ancak yapılan araştırmalar sonucu üst düzey yönetici ve lider kadın sayısı erkeklere göre daha az olduğu görülmüştür. Bunun üzerine pek çok araştırma yapılmış ve ortaya çok fazla

etken çıkmıştır. 3.bölümde bu araştırmalara yer verilerek, kadın erkek liderliği detaylı bir şekilde karşılaştırma yapılarak incelenecektir.

3.KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞ FARKLILIKLARI

Liderlik ve cinsiyet yönetim alanında uzun süredir üzerinde durulan bir konu olmuştur. 1960'lı ve 1970 li yıllara kadar yönetim pozisyonunda kadın ve erkek ayrımcılığına değinilmiştir. Bu dönemde yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerde de erkek yöneticilerin özelliklerinin aranması gerektiği ortaya konulmuştur. Bu yıllarda kadın çalışan sayısı iş hayatında daha az iken 1980'li yıllara gelindiğinde, kadınlar ekonomik bağımsızlığını elde etmek, aile gelirine katkıda bulunmak ve kariyer sahibi olmak gibi nedenlerle iş hayatında daha fazla yer almaya başlamışlardır. Ancak yönetim pozisyonlarına terfi etmeleri açısından erkeklere oranla daha fazla engellerle karşılaştıkları görülmüştür. Kadınlar yönetim kademelerinde yer almaya başladıkça kadın ve erkek yöneticilere yönelik algı ve tutum farklılıkları, kadın çalışanların iş yerinde ilerlemesi ve yönetim pozisyonlarına yükselmesinde sorunlar yaratmıştır. 80 li yıllardan itibaren iş hayatında kadınların daha fazla yer almaya başlaması ile kadın yöneticilerin farklılığına dikkat çeken araştırmaların sayısı artmıştır.

3.1. Çalışma Yaşamında Kadının Tarihçesi

Tarih boyunca kadınlar ve erkekler dünyayı eşit olarak paylaşamamışlar ve bu eşitsizliğin olumsuz sonuçlarından en çok kadınlar etkilenmiştir. Kadın yüzyıllarca cinsiyeti sebebiyle, ülkenin yönetiliş biçimine, dini inançlarına ve geleneksel kültürüne bağlı olarak değişen rollere sahip olmuştur. Toplum içinde eski çağlarda kadın, erkeğin yanında savaşta bulunan, ata binen, silah kullanan, avlanan aile içinde de; otorite sahibi, aileyi bir arada tutan annelik rolü ile güçlü toplumsal statüye sahip olmuştur.

Türkiye'de kadın, Cumhuriyet Öncesi Dönemde, eğitim ve çalışma fırsatları sınırlı, evdeki birkaç eşten biri, seçme ve seçilme hakkı olmayan, nüfus sayımlarında sayılmayan, mirastan pay alamayan, örtülü, köylerde tarlada çalışan şehirlerde kapalı bir hayat yaşayarak kendisinden beklenen görevi yani doğurganlığını yerine getiren bir birey olarak görülmüştür. Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra Atatürk' ün gerçekleştirdiği reformlar, bir taraftan kadının vatandaşlık haklarını kazanmasını diğer taraftan, Türk toplumunun yeniden yapılanmasını sağlamış ve büyük bir toplumsal değişim gerçekleşmiştir. Laik hukukun benimsenmesi ile kadınların eğitim, çalışma yaşamı, siyaset gibi kamu alanlarına açılması mümkün kılınmıştır.

Cumhuriyetle birlikte değişen toplumsal yapı ve sistem, kadınların toplum içindeki yeri ve algısında da değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu değişimin ilk adımı eğitim sistemindeki değişiklikle hayata geçirilmiştir. Eğitim sisteminde yapılan reformlar sayesinde Türk Kadını eğitimde erkeklerle eşit haklara sahip olmuştur. Eğitimde eşitlik, 1924 yılında yürürlüğe giren Tevhidi Tedrisat Kanunu ile uygulamaya konulmuştur. Bunu takip eden yılda ise kadınları peğe ve çarşaftan kurtararak medeni, rahat ve ağdaş bir görünüme kavuşturan Kıyafet Kanunu (1925) ıkarılmıştır. Bu sayede kadın görünürlüğü artırılmıştır. arşaf, peğe arkasına sığınmak, saklanmak zorunda olmayan kadın toplumunda görünürlüğü olmuş ve bu sayede varlığını kabul ettirme yolunda ilk adımlarını atmaya başlamıştır. Kadının erkeklerle toplumda eşit haklara sahip olması 1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunu ile gerçekleşmiştir. Bu kanun sayesinde kadınların yasal statüsü bütünüyle değişmiş, gerek aile içinde, gerekse birey olarak erkeklerle eşit haklara sahip olmuştur. 1930’da yerel, 1934’de de genel seçimlerde seçme ve seçilme hakkı elde eden Türk kadını 1935’li yıllara gelindiğinde Kanun önünde erkeklerle eşit haklara sahip ve özgür bireyler olmuşlardır. Ancak yasalarla koruma altına alınan bu hakların hayata geçirilmesi ve erkekler tarafından kabul edilmesi çok daha uzun yıllar süren ve günümüze kadar uzanan mücadeleleri gerektirmiştir (Terzioğlu, Taşkın 2008, s.63). Yukarıda değindiğimiz yasalar ve bu yasaların yürürlüğe girdiği yıllardan bu yana kadınların sürdürdüğü mücadeleler sayesinde kadınlar, erkeklerle eşit koşullarda eğitim almış ve bir meslek sahibi olmuştur. Bu sayede ekonomik bağımsızlığını kazanmış ve karar verme hakkını elde etmiş ve toplum içinde güçlenmeye başlamıştır. Bu ise kadına hem ailede, hem de toplumsal alanda lider olarak yer açmıştır. Bu yeni pozisyon ise kadınların daha fazla liderlik davranışı göstermesine yol açmıştır.

3.2. Çalışma Yaşamında Kadın ve Karşılaştığı Engeller

Geleneksel olarak ev içindeki her türlü sorumluluğu üstlenen kadın, çalışma hayatına girdiğinde yeni sorumluluklar almak zorunda kalmıştır. Evdeki sorumlulukları azalmayan ve çalışma hayatının getirdiği iş yükü ile görevleri taşıyamayacağı boyutta artan kadın gerek fiziksel, gerekse psikolojik olarak bu iş yükünün altında ezilmeye başlamıştır. Bunun sonucunda da ruhsal çöküntü içine girmiştir. Bu ıkılmazın içindeki kadın, çözüm olarak aile hayatına öncelik verip, işini ikinci plana attığında, işinde ikinci sınıf çalışan olarak algılanmaktadır. Tersi yönde bir yaklaşımda bulunduğunda ise yani, işini ön planda tutup, ailesini ikinci plana attığında kendisine yüklenmiş olan geleneksel

roller yerine getirememektedir. Bu durum da kadının iyi bir eş, iyi bir anne olmadığı algısına yol açarak, kadının üzerinde farklı bir baskı kurulmasına neden olmaktadır. İşte kadınların içinde bulunduğu bu ikilem yani her iki yaşama ayak uydurma zorluğu, kadınların kariyer anlamında ilerlemesine engel teşkil eden en önemli unsurdur. Kadınların ev hayatı ve çalışma hayatını dengeleme mücadelesinde en çok dirençle karşılaştıkları durum erkeklerin bu mücadelede kadınların yanında olmak yerine karşısında pozisyon almalarıdır. Şebnem ASLAN “Liderlikte Kadın Farklılığı Margaret Thatcher:The Iron Lady Fiminin Tematik İncelenmesi” başlıklı makalesinde kadınların, “hem aile içerisindeki rollerini yerine getirmesi, daha sonra iş yaşamını düzenleyip, dengelemesi erkekler tarafından endişeyle karşılanır (Aslan, 2014, s.5)” derken aslında kadınların maruz kaldığı baskıyı yumuşatmaktadır. Kadınlar çalışma hayatında yükselmek, yönetici pozisyonları alarak daha fazla yetki sahibi olmaya çalıştıklarında bu baskıların daha da arttığı görülmektedir. Bu baskıların çeşitliliği, yaygın bir biçimde uygulanması ve artık sistematikleşmesi karşısında bir tanımlama ihtiyacı doğurmuştur. Yönetim literatüründe bu baskılara ve engellemelere “Cam Tavan Sendromu” adı verilmiştir.

3.2.1. Cam tavan sendromu

Cam tavan 1970’ li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavram olarak; örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetici konumuna gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller diye ifade edilmiştir ve cinsiyet eşitsizliğinin bir yansımasıdır (Aslan, 2014, s.2).

Cam tavan kavramı ilk kez 1986’da Wall Street Journal raporunda geçmektedir. Bu raporda, kadınların üst seviyelere ulaşmasının firma geleneği ve basmakalıp yargılardan kaynaklandığı belirtilmiştir. Cam tavan araştırmasının temeli kadınların üst pozisyona yükselememeleri ve ücret artışlarındaki farklılıklardır (Aslan, 2014, s.2). Cam tavan yüksek mevkilere gelmek isteyen bir bayanın cinsiyetinden dolayı karşılaştığı, üst yönetime ulaşmasını engelleyen bariyerlerdir (Wirth, 2001, s.1). Buradaki tavan sözcüğü, yukarıya çıkmanın engellenmesinden, cam sözcüğü de görülmeyen, varlığı hissedilen, ama aşılamayan engellerden bahsetmektedir. Kısaca toparlarsak, cam tavan sendromunu; yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belli bir seviyeden sonra yükselmelerini engelleyen bariyerler toplamı olarak ifade edebiliriz. Bu engellere neden olan etmenlere dair birçok araştırma ortaya koyulmuştur. Bunlar “Erkek

yöneticiler tarafından koyulan engeller, kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller ve kişinin kendine koyduğu engeller” olarak üç başlık altında incelenmiştir.

3.2.2. Cam tavan sendromuna yol açan etmenler

Kadınların iş hayatında karşılaştıkları engellerle ilgili literatürde çok fazla araştırma bulunmaktadır. Cam tavan sendromu olarak adlandırılan bu engeller, farklı boyutlarda ele alınarak incelenmiştir. Yapılan bir araştırmaya göre; bu cam tavan engeli erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadınlar tarafından konulan engeller ve kişinin kendi koyduğu engeller olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Korkmaz, 2014, s.9).

Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller:

Erkek yöneticiler kadınların üst düzey yönetimde başarılı olamayacaklarına inanırlar ve kadınların kişilik, kararlılık ve azim açısından yönetim kademelerinde başarılı olamayacaklarını düşünürler. Erkek yöneticiler kadınlara iletişim kurmanın zorluğuna inanır ve gücü kendi ellerinde tutmak isterler.

Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:

Kadın yöneticilerin kendilerine koydukları en önemli engellerden birisi, hemcinslerinin üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini istememesi, bulunduğu mevkide tek kadın olma düşüncesi, “Kraliçe Arı Sendromu” olarak adlandırılan kadınlar arası kariyer yarışının kıskançlık ve çekememezliklere neden olmasıdır. Kraliçe arı sendromu kadın yöneticilerin erkek tutumlarını benimsemesi ve bunu kadınlara karşı kullanarak, diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışması kadın erkek ayrımıyla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmesi gibi üç özelliğinden oluşmaktadır.

Kişinin kendi kendine koyduğu engeller:

Kadınları cam tavan sendromuna iten engellerden birisi kişinin kendisine koyduğu engellerdir. Kadınların aile hayatlarının zarar görmesinden duydukları endişe, yükselememe korkusundan kaynaklanan özgüven eksikliği, iş hayatında öncelikli rakip olarak kendi hemcinslerini görmesi bu engeller arasındadır (Korkmaz, 2014, s. 9).

Kısaca özetlersek; kadınların karşılaştıkları engelleri şu şekildedir:

Erkekler tarafından kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında başarısız olacağına dair inançları ve gücü elinde bulundurmak istemeleri, ikincisi kadınların hemcinsleriyle olan rekabeti ve hemcinslerine karşı erkek gibi davranarak üstünlük kurma çabası, üçüncü olarak da; kadınların kendi cinsiyet rollerinden dolayı erkeklerle rekabet edemeyeceklerini düşünerek kendilerine duydukları özgüven eksikliğinden kaynaklı olarak koydukları engeller olarak açıklanmıştır. Bu engelleri aşmaya yönelik olarak bazı stratejiler belirlenmiştir. Aşağıda bu stratejilerden detaylı bir şekilde bahsedilecektir.

3.2.3.Cam tavan sendromunu kırmaya yönelik öneriler

İş hayatında kadınlara yönelik bir cam tavan olgusunun varlığının kabul edilmesi önemlidir, fakat yeterli değildir. Cam tavanın kırılması ve iş ortamındaki gizli ya da açık engellerin ortadan kaybolması için köklü değişiklikler gerekir. Cam tavan sendromu olgusunun gerçekliğine inanan kadın, çalışma hayatında daha üst basamaklara tırmanmanın imkansız olduğunu inanarak çalışma motivasyonu eksiktir, çünkü sıkı çalışmanın ve azmin iş hayatında karşılığı olmadığı inancındadır (Dreher, 2003, s.542).

Kadınların bu negatif tutumları, kadınların iş hayatında üst düzey seviyelere gelmesindeki engelleri hangi faktörlerin kıracağı ve bunun için ne tür bilgi, deneyim ve liderlik becerilerine sahip olması ve nasıl bir liderlik programı gerektiği sorusunu akla getirmektedir. Bu negatif eğilimleri kırmanın pek çok yolu olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre; Kadınların aile içi sorumluluklar, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar v.b. nedenlerden dolayı maruz kaldıkları cam tavan sendromunu aşmalarının en önemli yolu özgüvene sahip olmaktır. Kişi kendine ne kadar çok güvenir ve geleceğe ne kadar olumlu bakarsa çevresindeki kişiler ve çalıştığı kurumların o ölçüde bakış açısı değişecektir.

Knutson ve Schmidgall (1999)' un Amerika'da yaptıkları çalışmada, kadınların yönetiminde yükselmeleri için cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejileri şöyle sıralamışlardır (Korkmaz, 2014, s.11):

- Hükümetlerin cinsiyet ayrımcılığına gidermeye yönelik yasal yapı ve mekanizmaları düzenlemesi,
- Eşit iş kanunlarının uygulanması ve işletmelerin, kurumların ve hükümetin personel haklarını ve sorumluluklarını tanımaları açısından uygun plan ve programların belirlenmesi.
- İşe alma terfi ettirmede kurumların ve hükümetin veya işletmelerin kadınlara eşit fırsat ve yaklaşımların sergilenmesi,
- Kadınların profesyonel yeteneklerini geliştirmelerini ve ilerlemelerini sağlamak için danışmanlık
- Kadın yatırımcılara erkeklerle eşit fırsat
- Kurumların ve işletmelerin cinsiyet körlüğünden kurtularak önyargısız bir şekilde terfi uygulamaları

Başka bir araştırmaya göre, orta kademe yönetici pozisyonundaki kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına geçmelerinde bazı potansiyel başarı faktörleri belirlenmiştir. McCarthy (2001, s.35-38) bu faktörleri şöyle sıralamıştır:

- Tutarlı bir sonuç üretebilme kapasitesine sahip olmak
- Gizli veya açık kurumsallaşmış engellerin farkında olmak
- İnfomal kültür ve normların farkında olmak
- Deneyim-beceri yetkinliklerine sahip olmak
- Örgütsel politika ve güçler dengesinde kiminle ve nasıl bir stratejik ortaklığa girileceğini doğru tahmin eden örgütsel koalisyonlar oluşturmak
- İletişim becerilerini iyi kullanabilmek
- Entelektüel, duygusal, fiziksel ve ruhsal olarak zorluklara tahammül edebilecek güçte olmak
- Mevcut işiyle ilgili özel bilgi ve beceriye sahip olmak ve çevresel düşünme yetenekleri ile büyük resmi görme yeteneğine sahip olmak.

Yukarıdaki araştırmalara farklı bir gözle bakıldığında ilk araştırmanın sistemin işleyişine ve bu sistemde yapılması gereken değişikliklere dair öneriler sunmaktadır. Burada hatırlanması gereken önemli nokta bu sistemin de erkekler tarafından oluşturulduğudur. İkinci araştırmada McCarthy sıraladığı başarı faktörleriyle kadınların cam tavan sendromunu aşabileceklerini öne sürmektedir. Öncelikle bu yaklaşım kadınlarda bu fonksiyonların olmadığı düşüncesini örtük bir biçimde içinde barındırmaktadır. Oysa bir çok başarılı kadın McCarthy'nin sözüne ettiği özelliklere sahip olduğu halde Cam tavan sendromu ile karşı karşıyadır. Burada aşılamayan erkek egemen toplumda yerleşmiş olan ve bir sisteme dönüştürülmüş cinsiyetçi yaklaşımlardır. Cinsiyetçi yaklaşım kadınlar ve erkekler arasında eşitsizliğe neden olmuş ve cam tavan sendromu gibi tanımlanmış veya henüz tanımlanamamış, kadınlara karşı birçok önyargılı yaklaşımın oluşmasına neden olmuştur.

3.3.Toplumsal Cinsiyet Kavramı

“Cinsiyet” kavramı kadın ya da erkek olmanın biyolojik/anatomik yönünü ifade ederken “toplumsal cinsiyet kavramı” kadın ve erkek kimliklerine toplumsal olarak yüklenen anlamı ve rollerin de bu anlamda kurgulanmasını ifade etmektedir (McCarthy (2001, s.35-38).

Ann Oakley'in 1972 yılında Sex, Gender, Society adlı eserinde ilk defa kullandığı ve sosyolojiye dahil ettiği “toplumsal cinsiyet” kavramı, erkeklik yada kadınlık arasındaki toplumsal açıdan eşitsiz bölünmeye gönderme yapmaktadır Ann

Oakley, ayrıca kitabında; “Kadının ve erkeğin farklı olduğunu herkes bilir. Ancak bu bilginin altında esas bir tedirginlik vardır: Bu farklılığın genişliği ve kapsamı nedir? Erkek ya da kadın olarak davranmak neden önemlidir ve toplumda nasıl karşılanır? İlk sorular bireylerin gerçekleri ile ilgilidir. Son soru ise bir değer sorusudur” diye ifade etmiştir. Oakley, toplumsal cinsiyetin biyolojik cinsiyetin ötesinde bir kültür ögesi olduğunu ve sosyal sınıflamayı erillik/dişillik üzerinden açıkladığını belirtir (Vatandaş, 2007, s.31).

Kadın erkek cinsiyet ayrımına dair en çok üzerinde durulan konu, cinsiyet rollerinin doğuştan mı yoksa sonradan yetiştirme sürecinde mi kazanıldığıdır. Kadının toplumda işbirliğine açık, duyarlı yapısı ile yetiştirmeye dayalı rolü öne çıkarken; erkeğin genelde baskın, girişken daha agresif ve güçlükler ile başa çıkabilen bir model oluşturmasının nedeni sorgulanmaktadır. Cinsiyetler arasında algılanan bu farklılıktan ortaya çıkan toplumsal statü erkeklerle hedeflere ulaşmada etkili olan liderlik rollerini yükleyerek, toplumun önemli görülen sosyal ekonomik ve politik organizasyonlarında daha aktif hale gelmelerine olanak tanımaktadır. Diğer yandan cinsiyetler arasında algılanan farklılık kadına ise bakım ve yetiştirme rolünü yüklemektedir.

Vatandaş’a (2007, s.36) göre; toplumsal cinsiyeti inşa eden, besleyip devam ettiren unsurlar, genellikle iki ayrı boyutta yer alan düşünce yapılarıyla ilgilidir. Bunlardan ilki cinsiyet önyargıları olup, cinsiyetlere ilişkin davranışları, tutumları, tepkileri, ve cinsler arasındaki farka ilişkin inançları kapsamaktadır. İkincisi ise, ideal erkekle kadın arasındaki bulunması gerektiğine inanılan farklılıklarla ilgilidir. Bu farklılıkların hayata yansıyan boyutunu roller oluşturmaktadır. Hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde toplumdaki kadın erkek rolleri ve cinsiyet eşitsizliği incelenerek çok fazla araştırma yapılmış ve çok fazla sonuç ortaya çıkmıştır. Çalışmamızda bu konulara yer verilerek detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Diğer kısımda kadın ve erkeğin rol tanımlamalarına değinilecek ve bu rollerin iş hayatına etkisi, dolayısıyla meslek seçimine ve liderlik davranış tarzlarına olan etkisi tartışılacak ve cinsiyet eşitsizliği, kadın erkek biyolojik farkları, erillik, dişillik özelliği açısından farklılıklara değinilecektir. Ayrıca kadının Dünyada ve Türkiye’deki yeri sorgulanacak ve istatistiki çalışmalara yer verilerek, kadın liderlik ve eğitim başlığı altında liderliğin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığı sorusuna cevap bulmaya çalışılacaktır.

3.3.1.Kadın ve erkeğin toplumdaki rol paylaşımları

Rol, sosyolojide, belli bir toplumsal konum ya da statüye sahip bireyden beklenen davranış anlamına gelir. Toplumsal olarak kabul edilmiş, geniş kapsamlı bir davranış modeli olan rol, bireyi toplum içinde tanımlamaya ve konumlamaya yarar. Ayrıca yinelenen durumların üstesinden gelmek ve başkalarının rolleriyle ilişki kurmak için strateji yerine geçer¹.

Rol ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. En genel kapsamıyla rol: belli bir toplumsal duruma ilişkin olarak “beklenen davranışlar veya belli bir toplumsal durumdaki kişiden beklenen işlemlerle onun gerçek edimlerinin toplamı veya belli bir toplumsal duruma ilişkin gerçek davranış kalıpları ya da beklenen davranış kalıpları” diye tanımlanmıştır. Bu tanımlamalarda, toplumun bireyden istediği davranış vurgulanmış ve rol bireysel ve toplumsal olarak iki açıdan ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımda toplumsallık bireyde davranışa dönüşmektedir. Rolün toplumsal cinsiyetle ilgili kısmındaki uyarlamalar ise farklı biçimlerde gerçekleşmiştir. Rolün toplumsal cinsiyet uyarlamalarındaki temeli, cinsiyete yani kişinin kadın ya da erkek olmasına dayanır. Bu da beraberinde rol ve sorumluluklarda eşitsizliğe neden olur. Bu eşitsizliğin temelinde biraz önce de belirttiğimiz gibi rollerin kadın ve erkek olarak ayrıştırılması vardır. Bazen bu ayrıma yaş unsuru da eklenir. Bu yaklaşımdan hareketle, toplumda yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ve iş bölümü bireylerin rolleri olarak değil, kadın ve erkek rolleri olarak karşımıza çıkar.

Bu yüzden geleneksel toplum yapısında ev işleri kadının sorumluluğundadır. Çocukların bakımının yanında, ailede hasta yaşlı ya da özürlü varsa bunların bakımından da sorumludur ve ücrete tabi değildir. Bu görevlerinden dolayı kadının çalışma hayatına katılımı hoş karşılanmamakta ve onaylanmamaktadır. Bu cinsiyetçi yaklaşım bu rollerin erkek tarafından üstlenmesini bir olasılık olarak bile ele almaz. Çünkü erkeğin rolü farklıdır. Sadece evin geçimi erkeğin sorumluluğundadır. Nadir durumlarda erkek ev işlerini paylaşma rolü üslenir (Yavuz, 2016, s.82).

Bu cinsiyetçi yaklaşım iş piyasasında da kadın işleri ve erkek işleri olarak kendine karşılık bulur. Var olan meslekler de kadınlar için uygun olan ve olmayan meslekler olarak karşımıza çıkar. Kadınlar için toplumsal cinsiyet rollerine uygun

¹ [https://tr.wikipedia.org/wiki/Rol_\(sosyoloji\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Rol_(sosyoloji)) Erişim tarihi: 22.02.2017

geleneksel işler uygun görülür. Bunlar da toplumda genellikle daha düşük statülü işler olarak algılanır. Toplumun kadına yüklediği geleneksel rol ve iş hayatında sınırlandırdığı yer kadının iş yaşamında yetki elde edebileceği yöneticilik rolünü üstlenmesine ve liderlik yapmasının önündeki en önemli engeldir. Kadın bir yandan aile içindeki geleneksel rolünü, bir yandan toplumun kendisine uygun gördüğü mesleği icra etmek ve iş hayatındaki rolünü dengelemek için mücadele etmek zorunda bırakılmaktadır. Oysa erkek, cinsiyeti gereği istediği mesleği seçme hakkına sahiptir. Yöneticilik veya liderlik söz konusu olduğunda kadın için bu mücadele çok daha zorlu hale gelmektedir. Bu da kadının liderlik davranışı geliştirmesine, lider olarak yetkinleşmesine olumsuz etki etmektedir. Terzioğlu'nun da belirttiği gibi "kadınlar daha çok aile görevlerine uyumlu ve benzer işlerde yoğunlaşırken, erkekler yüksek statü taşıyan, karar vermeyi gerektiren iş ve mesleklere yönelmektedirler (Terzioğlu ve Taşkın, 2008, s. 63). Cinsiyetçi yaklaşımın doğurduğu tüm olumsuzluklara ve engellere rağmen kadınların yönetici olduğunda bulundukları örgütlere sağladıkları faydalar üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar kadın yöneticilerin kişisel özelliklerine vurgu yaparak, bu özelliklerin liderlik anlayışını geliştirmede önemli rol oynadığını belirtmektedir. Bu araştırmacılar Çiftçi 'nin 2010 yılında yaptıkları çalışmada statüsü yükselen kadın liderlerin "toplumda önemli ilişki ağlarının kurulması ve geliştirilmesinde anahtar rol" oynayarak adeta bir asansör görevi üstlendiklerini saptamıştır. Bu rolün, kadına erkeğin yanında saygınlığını arttırıcı bir unsur " olduğunu belirtmektedirler (Çiftçi, 2010, s.1356-1357). Kadınların yönetici ve lider olarak başarıları bununla sınırlı değildir. Bazı araştırmacılar kadın liderliğini bir kavram olarak ele almıştır ve kadını, liderlik çalışmalarında özel bir yere oturarak yeni liderlik anlayışın kültürel sembolü olarak nitelendirmişlerdir Bu anlayışın kadınların yardımlaşma, paylaşılan sorumluluk, sıkı iletişim ağları kurma gibi özellikleriyle örtüşmekte olduğu ve özünde bu yaklaşımın kadınlara biçilen toplumsal rolün pozitif taraflarının, liderlik semsiyesi altında buluşturulması gerçeği üzerinde durmuşlardır

3.3.2.Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve kadının liderlik davranışına etkisi

Toplumsal, siyasal ve hukuki anlamda pek çok tartışmanın konusu olan cinsiyet eşitsizliğine ilişkin göndermelerin çoğu Eski Yunan'da başlamaktadır. Platon her ne kadar hukuki eşitsizliğe neden olacak bir cinsiyet eşitsizliğinden çok, kadın ve erkeğin fizyolojik farklılıklarına ilişkin vurgulama yapıyor olsa da kadın ve erkeğin doğaları gereği eşit olmadığını savunmaktadır. Özgür ve özerk bir birey olarak tanınma,

vatandaşlık hakları bakımından kadın ve erkeğin eşitsiz konumu da çok eskiye dayanmaktadır. Aristoteles, koşullar çeşitli sebeplerle doğayla çelişmediği sürece, erkeğin doğası gereği kadına göre yönetmeye daha yatkın olduğunu savunur. Buradan hareketle, erkek ve kadın arasında yöneten yönetilen ilişkisinin sürekli olduğunu, erkeğin görevinin getirmek, kadının görevinin ise korumak olduğunu belirtir. Cinsiyet ayrımına John Stuart Mill daha eşitlikçi yaklaşır. Mill'e göre kadınlar her türlü girişimde erkeklerle eşit düzeyde başarılı olabilir. Ancak, evliliği tercih eden kadının aile içindeki cinsiyete dayalı iş bölümünü kabul etmiş olacağını ifade eder (İspir, 2016, s.172).

Yukarıda kısaca ele aldığımız, başlangıcı Antik Yunan'a kadar giden ve çok fazla değişime uğramadan günümüze kadar ulaşan toplumsal cinsiyete dayalı kadın rolleri, kadının iş yaşamında karşılaştığı engellerin temel kaynağıdır. Aynı zamanda kadının çalışma yaşamında liderlik davranışı göstermesini sınırlayan en önemli faktördür. Kadınların liderlik davranışları üzerine araştırmalar yapan Ernst, kadınların liderlik davranışlarını sınırlayan etkenleri şöyle sıralar: (Ernst, 2003, s.277-279)

- kadının; liderlik rolünü üstlendiğinde aile hayatlarının zarar görmesinden duyduğu endişe,
- “nasıl olsa yükselmem mümkün değil” deyip sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği,
- iş yaşamında kendi cinsini öncelikle kadınları rakip olarak görme ve erkeklerle rekabete gitmeme eğilimi
- erkek dünyası tarafından bilinçli olarak iş yaşamının sınırlandırılması yaklaşımı,
- nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek şeklinde erkekler tarafından geliştirilen inanç,
- doğası gereği erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması gibi unsurlar kadının liderlik davranışı göstermesini kısıtlamaktadır.

Yukarıda sıralanan etmenler kadınları olumsuz yönde etkilerken, erkekleri tersine olumlu yönde etkilemektedir. Ernst (2003, s. 277-279), yaptığı araştırmada erkek lehine olan yukarıda sıralanan etmenlere ek olarak erkeklerin kadınlara göre daha özgür çalışma ayrıcalıklarının olduğuna vurgu yapar. Erkeklerin bu konudaki en büyük avantajı olarak kendi cinslerinden olan homojen kişi ve gruplarla işbirliği yapma

olanağını gösterir. Kadınlar böyle bir olanak için yani liderlik pozisyonu alabilmek için sıkı bir mücadele vermek zorunda bırakılırken, erkekler bu özgürlük ve gruplaşma içinde kadınlarla kıyaslandığında sınırsız fırsat ve olanaklara sahiptir. Ernst, erkeklerin kariyerlerine devam etmeyi ev ya da çocuk bakımı sorumluluklarından daha öncelikli olarak tercih ettiklerini belirtmektedir. Buna karşın erkeklerin “daha hızlı yükselme isteği” içinde olduklarını ve bu isteklerine de “kadınlardan daha kısa sürede ulaştıklarını belirtir. Daha önce de vurgulandığı gibi kadınlar aynı pozisyonları elde edebilmek için kendilerini daha fazla ispatlamak zorunda bırakılmaktadır. Bu ispatlama mücadelesi de kadınların erkelerden daha fazla ve uzun süreler çalışmasını gerektirmektedir ve bunun sonucu olarak liderlik davranışı sergilemelerini sekteye uğratmaktadır.

3.3.3.Toplumda kadın ve erkeğin mesleklere göre ayrımı

Toplumda kadın ve erkek kültürel olarak kendilerine sunulan rolleri gerçekleştirdiği için sosyal düzen içinde hiyerarşik bir yapı meydana gelmektedir. Bu hiyerarşide erkeğe çocukluk çağlarından itibaren otoritenin temsilcisi ve erk sahibi olma rolü verilir (Yavuz,2016, s.78). Çocuk yaşlarda başlayan rol ayrımı, kadın ve erkeğin iş hayatındaki konumuna da yansımakta olup, meslek seçimine kadar etkili olmaktadır.

Kuzgun ve Sevim’ e (2004, s.16) göre, öğrenilmiş bu geleneksel cinsiyet rolleri, aile, akranlar, okul ve kitle iletişim aracılığıyla yapılmaktadır. Toplumların neredeyse tamamında kız ve erkek çocuklara erken yaşlarından itibaren birbirinden farklı davranılmaktadır. Kız çocukları uysal, yumuşak, ve özverili olma davranışlarına yönlendirilirken; erkek çocuklarının rekabetçi, atak, ve daha girişken olmaları yönündeki davranışları desteklenmektedir. Bu yaklaşım farkı, kız ve erkek çocukların yöneldikleri etkinlik türlerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri alanları, hatta yaşamlarının ileriki yıllarında da meslek seçimini ve meslek yaşamlarını doğrudan etkilemektedir (Kuzgun ve Seher, 2004, s.16).

Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğinin Önündeki Güçler başlıklı çalışmada Ögüt, kadınların yer aldığı iş kolları incelendiğinde, kadının mesleki anlamda ailede oynadığı role yakın işleri tercih ettiğini belirtmektedir. Bu duruma farklı bir açıdan yaklaşırsak, bunun bir tercih değil, daha çok zorunluluk olduğunu görüyoruz. Çocuk yaştan itibaren nasıl davranması, nasıl giyinmesi ve hatta konuşması gerektiği toplum tarafından cinsiyetçi bir yaklaşımla belirlenmiş kadının mesleki seçiminde kendi tercihini kullandığını söylemek okuyucu yanlış yönlendirmek olur. Kadın yıllar boyu

kendisine öğretilen davranışlar, roller ve sınırlar içinde yaşamını sürdürürken, ondan bilmediği, kendisine hiç öğretilmemiş bir konuda veya alanda tercih yapması beklenemez. Bu yüzden kadınların kendilerine empoze edilen sınırlar içinde tercih yapmaktadırlar. Kadınların bu mesleki tercihleri bazı alanlarda yoğunluk gösterdiğinden bu alanlar Pembe Yakalı işler tanımlaması altında gruplanmıştır. Öğüt, Pembe yakalı işleri “kadının aldığı eğitimi kullanmasına fırsat veren ve beden gücüne dayanmayan rahat temiz ve statü sağlayan işlerdir.” diye tanımlar. Örneğin, kamu ve özel sektördeki büro işleri ile öğretmenlik ve hemşirelik gibi meslekler bu grubun içindedir. Öğüt, kadınların yönetsel pozisyonadaki konumlarına ilişkin “kadınlar erkeklere göre daha alt pozisyonlarda temsili ve erkeklerin daha üst pozisyonlarda olduğu”nun görüldüğünü belirtir. Bu durumu, kadın yöneticinin azlığı ile ilişkilendirir. Özellikle kadının iş yaşamına geç katılımı, yönetim akımlarının yöneticinin cinsiyeti üzerine durmaması ve uzun dönem tek cinsiyetli yönetimi hâkim olmasına bağlar (Öğüt, 2006, s.59-60).

Kadınların geçmişte cinsiyet rolleri esas alınarak, kadına ve erkeğe özgü olarak tanımlanabilecek işler farklılaştırılmıştır. Ancak, günümüzde artık kadınlar iş hayatında verdikleri mücadeleler sonrası cinsiyetçi zihniyetin kendilerine uygun gördüğü geleneksel mesleklerin dışına çıkarak, kendilerine erkeklerin yoğun olarak meslek edindiği alanlarda da yer bulmaya uğraşmışlardır. Örneğin günümüzde kadınların yerel ve ulusal siyasette kendine yer bulma çabaları karşılaştıkları direnç karşısında azımsanmayacak ölçüdedir. Bu doğrultuda, kadının siyasal yaşama katılımının ilk basamağı kabul edilebilecek yerel yönetimlerde yer alma çabasına ilişkin veriler Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı’nın Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü’nün Nisan 2017’de aşağıdaki verilerle ortaya konmuştur:²

30 Mart 2014 yerel seçim sonuçlarına göre 30 büyükşehir belediye başkanının 3’ü, 1.381 belediye başkanının 40’ı kadındır. İl düzeyinde Aydın, Diyarbakır, Gaziantep ve Hakkari belediye başkanlıklarına kadın adaylar seçilmiştir. Hakkari ve Diyarbakır’da devam eden yargı süreci nedeniyle görev değişikliği olmuştur. 20.498 Belediye Meclis Üyesinin ise 2.198’i (%10,7) kadındır. İl Genel Meclisi üye sayısına bakıldığında da durum çok farklı görünmemektedir. Toplam 1.251 İl Genel Meclis üyesinin 60 tanesi (%4,8) kadındır.

Yukarıdaki verilere dayanarak, kadınların yerel düzeyde siyasal yaşama katılma amacıyla sürdürdükleri mücadelelerin sonuçlarının henüz istenilen seviyede olmadığı

² kadinistatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin

görülmektedir. Temsili açıdan yerel yönetimlerde kadının yeri ve görünürlüğü oldukça sınırlı ve düşük orandadır. Yerel Yönetimler siyasal yaşama katılımında ilk adım olarak değerlendirilir. Yukarıdaki verilerde de görüldüğü gibi kadınların siyasal yaşamda kendilerine yer bulmaları için çok daha fazla mücadele etmeleri gerekmektedir. Bu durum kadınların Türkiye’deki diğer tüm kamu kurum ve kuruluşlarındaki temsiliyetini etkileyen en önemli olgudur. Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticiliklerde, kurul, komisyon ve komitelerde de kadınların temsil düzeyinin düşük olması şaşırtıcı değildir. Ancak söz konusu uzmanlık gerektiren meslekler olduğunda ortaya farklı bir tablo çıkmaktadır. Örneğin;

Üniversitelerde kadın öğretim görevlileri oranı % 43,5’dir. Bu kapsamda, profesörler içerisinde kadın oranı %30,5, doçentler içerisinde kadın oranı %37,1, yardımcı doçent içerisinde kadın oranı %41,6’türdir (YÖK, Şubat 2017). Ayrıca, kadın rektör oranı %9,03’dir. (YÖK, Şubat 2017). Mimarların % 44’ü (Mimarlar Odası, Şubat 2017), avukatların %42,26’sı’ı (101.052) (Türkiye Barolar Birliği, Şubat 2017), bankacıların %51’i (Türkiye Bankalar Birliği, Eylül 2016), emniyet amirlerinin %8,1’i (86) başkomiserlerin %7,4’ü (44) polislerin %5,94’ü (13.325) (Emniyet Genel Müdürlüğü, Şubat 2017) kadındır.

Devlet Personel Başkanlığı’nın Şubat 2017 verilerine bakıldığında özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında kadınların bürokrasi içerisinde yetki sahibi olma veya üst düzey karar verici olma oranları erkeklere göre oldukça düşük oranlardadır. Örneğin, “Bürokraside üst düzey yöneticilerin % 89,11’i erkek, %10,89’u kadındır.” Bürokrasinin önemli alanlarından biri olan ve kadına oldukça sınırlı yer veren diplomatik görevlerde durum daha karamsardır “Türk Dışişlerinde görev yapan 2399 Büyükelçiden 43’ü, 76 Başkonsolostan ise 10’u kadındır (DİB, 2016). 2146 Mülki İdare Amiri içerisinde 2 kadın vali (Kırklareli, Yalova), 8 vali yardımcısı, 8 Hukuk Müşaviri, 12 Kaymakam ve 5 Kaymakam adayı, 1 İl Hukuk İşleri Müdürü, 2 Daire Başkanı bulunmaktadır”(İçişleri Bakanlığı, Şubat 2017).

Türkiye’de üst düzey bürokraside kadının yerini daha iyi görebilmek için Türkiye istatistik Kurumunun verilerine bakmak gerekir. TİK’in verilerine göre kadınların üst düzey bürokrasi içinde bağlı kuruluşlarda ve Bakanlıklarda “1 kadın Müsteşar yardımcısı, 6 Genel Müdür, 34 (%9,66) Genel Müdür Yardımcısı, 369 (%13,55) Daire Başkanı, görev yapmaktadır (DPB, Şubat 2017). Şubat 2017 itibariyle,

adli ve idari yargıda görev yapan 15976 hakim ve savcıdan 5082'si kadındır (%31,81)(HSYK, 2017).” Bu veriler kadına yönetici ve lider olarak biçilen alanın ne kadar sınırlı ve kısıtlı olduğunu gözler önüne sermektedir. Yönetim kademesinde çalışanların genel durumu dikkate alındığında, bu alanda çalışan kadın sayısı %4.2 dir.”

Yukarıdaki verilerden de görüleceği üzere, kariyer basamaklarının en önemli seviyelerinden biri olan yöneticilik, gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde özellikleri itibariyle erkek işi olarak kabul görmüştür. Yöneticilik için gerekli olan, yapıyı harekete geçirme, risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık, gibi davranışlar kadınlardan ziyade erkeklerin yapabileceği davranışlar olarak kabul edilmektedir. Buna karşın kadınlar daha yumuşak, itaatkar, duygusal olarak görüldüklerinden, hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik, ve kütüphanecilik gibi mesleklere uygun görülmektedir. Özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler camdan bir tavan ile karşı karşıya gelmiş ve sonuç olarak özellikle yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok kısıtlı sayılarda temsil edilmişler (Arıkan, 2003, s.4). Genelde üst düzey yönetimde erkekler yer almıştır. Bunun sonucunda çok daha fazla liderlik ve yöneticilik davranışı geliştirme olanağı bulmuşlardır.

3.4.Kadın ve Erkek Açısından Liderlik Farklılıkları

Liderlerin erkek olması gerektiği kanısı günümüz toplumlarında halen süregelmektedir. Bu beklenti kadın liderlerin başarı ölçütlerini doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden kadın liderler başarılı olabilmek için kendilerinden erkek lider davranışlarına paralel davranışlar beklendiğini belirtmektedirler. Kadınlar liderlik pozisyonlarına doğru ilerledikçe kadın ve erkek liderler arasındaki farklılıklar oluşmaya başladığı öne sürülmektedir. Araştırmaların bir kısmı, kadın ve erkek liderler arasında anlamlı farklılıklar olmadığını gösterirken, bir grup araştırmacı da liderlik davranışları bakımından cinsiyet farklılıklarına dikkat çekmektedir. Örneğin, Zara ve Özdemir³, cinsiyet farklılıklarını toplumsal cinsiyet ve biyolojik cinsiyet olarak iki açıdan ele almıştır. Kadın ve erkeğin biyolojik farklılıklarının onların davranışlarına yansıdığını belirtmiştir. Başka araştırmacılar da kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıkları temel alarak, bu farkların liderlik davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir.

³ www.aytenzara.com/wp-content/uploads/2013/10/EK-283-2012.doc.

3.4.1.Kadın ve erkeğin biyolojik farklılıkları

Cinsiyet kavramı, toplumsal cinsiyet ve biyolojik cinsiyet olarak iki açıdan değerlendirmeye alınmış ve birbirinden farklı, fakat birbiriyle bağlantılı olduğu saptanmıştır. Cüceloğlu (2006) bu konuyu şöyle değerlendirmiştir: “

“Biyolojik cinsiyet, kadın ve erkeğin fiziksel farklılıklarına işaret ederken, toplumsal cinsiyet; sosyal ve kültürel açıdan onlardan beklenen roller olduğunu ifade etmektedir; yani doğuştan gelmez, fizyolojik değildir. Kişinin bu rollere göre davranışsal olarak “kadınsılık” ve “erkeksilik” ile ne kadar aidiyet kurduğu ile bağlantılıdır. Biyolojik cinsiyet doğuştan gelen, toplumsal cinsiyet sonradan edinilen özelliklerdir. Kadınsı cinsiyet rolleri hassasiyet, anlayış, duygusallık, bağımlılık özellikleriyle, erkeksi cinsiyet rolleri ise liderlik, baskınlık, bağımsızlık, gibi özelliklerle karakterize edilmiştir.”

Bu özellikler sonraki yıllarda kadın ve erkek davranışlarından beklentinin, dolayısıyla liderlik davranış özelliklerinin temelini oluşturmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalar sonrasında biyolojik özellikleri temel alan aşağıdaki tabloda yer verilen ve sıklıkla referans olarak kullanılan sınıflandırma ortaya atılmıştır⁴.

Tablo.3.1.Erkek ve Kadına Özgü Biyolojik Özellikler

Erkeklere ait biyolojik özellikler	Kadınlara ait biyolojik özellikler
Kadınlardan daha uzundur, kas gücü daha fazladır	Sözel yeteneği gelişmiştir.
Matematiksel yeteneği gelişmiştir	Dokunma ve koku-tat alma duygusu gelişkindir.
Çevreden gelen uyarıları ilgisini çektiği oranda kabul eder.	İletişim kurmakta üstündür.
Beynin bölgeleri arasında bağlantı az olduğu için, duygularını ifade etmekte güçlük çeker.	İlgisiz birçok bilgiyi kısa süreli de olsa kullanırlar
	Duygularını iyi yönetirler. Şefkatli, sabırlı ve düzenlidir.
	Beynin her iki bölgesi arasında çok yönlü ve birden fazla bağlantı olduğu çoğu zaman duygu ve mantığı ayırt etmekte zorlanırlar.
	Duygusal zeka düzeyi (EIQ) daha gelişmiştir.

Kaynak: Yellikalan, 2006, s.48

Yukarıdaki tabloya göre kadın ve erkek biyolojik olarak farklı özelliklere sahiptir. Bu tabloda yapılan sınıflandırma ve genellemeler tüm kadınların aynı, tüm erkeklerin aynı olduğunu kabul etmektedir. Bu durumda yine yukarıdaki tablodan yola çıkarsak, Matematik yeteneği sanki sadece erkeklere özgüymüş izlenimi ortaya

⁴acikerisim.lib.comu.edu.tr (Erişim Tarihi: 12.03.2017)

çıkılmaktadır. Oysa cinsiyet olarak Matematik yeteneği olmayan çok fazla erkek olduğu gibi, üstün matematik yeteneği olan yüzlerce kadın bulunmaktadır. Bireyi ve bireysel özellikleri, kişiye özel nitelikleri yok sayan bu yaklaşım özellikle kadınların çalışma yaşamında sosyal, ekonomik ve kültürel bir takım nedenlerle yer alma mücadelesinde onu en fazla sınırlayan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların yöneticilik ve liderlik konumundaki başarı ve başarısızlıkları da bu genellemeler ve roller üzerinden değerlendirilmektedir.

Liderlik ve yöneticilik üzerine yapılan bazı araştırmalar da konuya erillik ve dişilik kavramlarından yaklaşmaktadır. Bu araştırmalar eril özelliklere sahip bireylerin daha araçsal ve maddesel değerlere önem verdiğini belirtmektedir. Dişil özelliklere sahip bireyler ise yeterlilik eğilimli bireyler olarak algılanmaktadır. Dişil özelliklere sahip bireylerin duygu ve düşüncelerini kolay ifade edebilen ve sıcak ilişkiler kurma eğiliminde oldukları öne sürülmektedir. Bu araştırmalar dişil ve eril özellikleri aşağıdaki tablodaki gibi gruplandırarak ele almaktadır.

Tablo.3.2. Eril ve Dişil Özellikler

Eril Özellikler	Dişil Özellikler
Otokratik	Demokratik
Bağımsızlık	Bağımlılık
Rasyonellik	Duygusallık
Risk Alma	Riskten Kaçınma
Baskın Olma	Empati
Atılganlık	Çekimserlik
Bireysel	İşbirlikçi
Aktiflik	Pasiflik
Başarı Peşinden koşma	Başarı peşinden koşturma
Rekabetçi olmama	Kendini fazla göstermemek
Sert	Yumuşak
Hükmetme	Uyum Gösterme
Yargılayıcı Olma	Kabullenici Olma
Çözüm Üreten	Çaresizlik
Etkin	Edilgen
Güçlü bir korunma ihtiyacı olmayan	Güçlü bir konuma ihtiyaç duyan
Sokak Eğilimli	Ev eğilimli

Kaynak: Bayhan, 2002, s.9

Bireylerin özelliklerini kadın erkek biyolojik farklılıklarına göre sınıflandırmak yerine, eril dişil özellikler diye sınıflandırmak daha kabul edilebilir bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü eril ve dişil özellikleri hem kadında, hem de erkekte farklı

oran ve yoğunlukta bulabiliriz. Bu da biyolojik yaklaşımdaki keskin sınırları biraz daha esnetmeye olanak sağlamaktadır.

3.4.2.Kadın ve erkeğin lider davranış açısından farklılıkları

Tarihsel olarak, liderlerin seçkin bir aileden doğuştan gelen ve erkek olduğu düşünülürdü. Bu düşünce son on yirmi yıllara kadar devam etmiştir. Ancak, ‘lider kadın’ düşünülemez bir olgu olarak görülmekteydi. Erkek ise “teknokrat, hiyerarşik, kısa vadeli, pragmatik ve materyalist bir lider profili çizmekteydi. Ancak bu durum tam tersine dönmüş ve 21. Yüzyılda liderlik kavramında büyük değişimler meydana gelmiştir. Günümüzde artık takım çalışmasına önem veren, işbirliğine dayalı, liderin izleyeni ile karşılıklı güven ve samimi ilişki içerisinde olduğu bir liderliğe ihtiyaç doğmaya başladığı görülmektedir. Bu ihtiyaç otantik liderlik anlayışında kendine karşılık bulmuştur. Otantik liderlik anlayışının en önemli özelliği içinde bulunduğu yüzyılın ekonomik, sosyal ve kültürel şartları gereği kadınlarla işbirliğine ihtiyaç duymasıdır. McCarthy bir örgüt içinde “mikro ve makro düzeydeki her türlü işbirliğine dayalı değişim faaliyetlerinde kadınlar daha etkili ve hızlı bir rol” aldığını belirtmektedir (McCarthy, 2001, s.11- 12). Özellikle son dönemlerde otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, spiritüel liderlik vb. gibi olumlu liderlik yaklaşımları gündeme gelmiştir. Bu, geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz kalmasından kaynaklanmıştır. Kadınlara atfedilen duygusallık, sezgisellik, ilişki odaklılık, sosyal bağlara önem verme, birliktelik ruhu gibi özellikler etkili liderliğin pozitif tanımlamaları olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi birçok araştırmacı, erkekleri başarı odaklı, iddialı, ve maddi ödüllü, motive olan liderlik davranışlarına sahip olarak tanımlamıştır. Kadınları ise erkekler tarafından önemsenmeyen lider davranış ve niteliklerine sahip kişiler olarak değerlendirmiştir. McCarty’nin sözünü ettiği,

“çalışanlar arasında işbirliği düşüncesi, daha az kontrol, sezgi, empati, ve akılcılığı içeren problem çözme, sevecen, yardımseverlik, etkin dinleme becerileri, açık, eşitlikçi, daha iyi ve toplumsal gelişme için bir isteği olan liderlik davranışlarına sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bunların yanında kadınlara göre liderlik hiyerarşik bir yapı değil, bir değişiklik yapma ve yenilik oluşturmaktır, etik kurallarla beslenir, çeşitliliklere önem verir, öz-farkındalık ve cesaret” (McCarthy, 2001 s.145-147) gibi

nitelikler, otantik liderlik anlayışında da karşımıza çıkar. Eagle ve Johson’ın liderlikte cinsiyet farklılıkları üzerine yaptıkları kapsamlı araştırma kadın erkek liderliği arasındaki ayrımı otorite ve yetki kullanımındaki yaklaşımda ortaya koymaya

çalışmıştır. Bu çalışmaya göre kadın ve erkek liderlik arasındaki farklılık daha çok “otorite kullanımından” kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, “cinsiyet farklılığı örgütsel düzeyde demokratik liderliğin sergilenmesine dayandırılmıştır.” Araştırmaya göre, “bayanlar daha katılımcı ve kapsayıcı bir liderlik tarzına sahipken, erkekler direkt ve kontrolcü bir liderlik tarzına” sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Edizler, 2010, s. 144).

Yönetim gurusu olarak kabul edilen Tom Peters, 1980’lerde kadın yöneticilerin uyguladıkları yönetim stratejilerini konu aldığı Thriving on Chaos başlıklı çalışmasında kadınların değişim karşısında iş görenlerle birlikte cesaretle hareket ettiğini belirtmiştir. Bu cesareti kadınların empati, işbirliği, birlikte hareket etme gibi geleneksel cinsiyet özelliklerini kullanmalarına dayandırmıştır. Mc Gregor Burns, kadın, erkek yönetici ve liderler arasındaki farkı, erkeklerin “işleme dayalı liderler,” kadınların ise kişilerin ilgilerini örgüt amaçlarına dönüştürmeye çalışma eğilimlerinden ötürü “dönüşüme dayalı liderler” olarak açıklar (Yellikalan, 2006, s.49). Yani buradan erkeklerin işe dönük kadınların ise ilişkiye dönük bir yönetim anlayışın sahip olduğunu anlıyoruz.

Şu ana kadar yer verdiğimiz örneklerden de görüleceği gibi liderlik ve yöneticilik söz konusu olduğunda dünyada tüm kültürlerde kadın ve erkek liderliği arasında farklardan bahsedilmektedir. 21.yüzyıla geldiğimiz bu dönemde bile kadınların eşitlik anlayışı benimsenmiş gibi bir algılama olsa da kadının uluslararası düzeyde liderlik pozisyonundan uzaklığının devam ettiği görülmektedir Bu da hala “erkek lehine işleyen sürece dönüşüm anlamına” gelmektedir.

Barutçugil, 21.Yüzyıla Yönetim ve Kadın Yönetici başlıklı çalışmasında, kadın yönetici ve liderlerin pozitif özelliklerine vurgu yaparak, kadın yöneticilerin katılımı cesaretlendirdiği, güç ve bilgiyi paylaştığı, insanların güvenini sağladığı ve işi çok daha heyecanlı hale getirdiğine vurgu yapar. Kadınların günümüzde işletmelerde uygulanan bir çok “yeni ve çağdaş yönetim tekniklerini uygulamak konusundaki becerilerinin kaynağını sahip oldukları değişimi yönetme, etkin iletişim kurma, ekiplerle çalışma, stratejik düşünme, müşteri duyarlılığı, etkin çatışma yönetimi,” gibi özelliklerini kalıtımla, annelik içgüdüleriyle, duygusal zekalarıyla ve aile içi yetiştirilme biçimiyle açıklamıştır (Barutçugil, 2003, s.3).

1990’ların başında Bernard Bass kadın yöneticilerle ilgili literatür üzerine kapsamlı bir analiz yapmış ve kadınların yöneticilik ve liderliğini ele alan literatürde;

“kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen ifadesinin çok kullanıldığını ve bunun kadınların büyük mücadelelerle ve zorlamalarla yönetsel seviyeleri hak ettiklerini gösterdiği kadar kadınların bu seviyeler için küçük görüldüklerinin” de bir ifadesi olabileceğine dikkat çekmiştir. Ayrıca bu araştırmaya göre “kadınlar ve erkeklerin yönetici davranışı açısından önemli bir fark” bulunmadığına, sadece bazı “önyargılı grupların” küçük detaylar üzerinde durduklarını ifade etmiştir (Onay ve Heptazeler, 2014, s. 75).

Bir başka araştırmada E. Steven kadınlarla erkeklerin farklı özelliklere sahip olmalarının doğal olarak onların alışkanlıklarını, güdülerini, olaylara yaklaşımlarını etkilediğini belirtmiştir. Bu durumun, kadınların arkadaşlık ilişkilerine önem veren, esnek, hoşgörülü, insana dönük yöneticiler olmalarına yardımcı olacağını ileri sürmüşlerdir (Onay ve Heptazeler, 2014, s. 75). Tüm bu çalışmalardan görüleceği gibi, kadın ve erkek liderleri birbirinden ayıran özelliklere genellikle tarafların toplumda üstlendikleri roller, gelenek ve göreneklerdeki algılayışlar üzerinden yaklaşılmıştır. Erkek liderler söz konusu olduğunda ekonomik beklentiler, kadın liderler söz konusu olduğunda ise kişisel beklentiler ön plana çıkarılmıştır. Kutanis bu bakış açısından hareketle yaptığı çalışmasını “kadın liderlerin daha fazla sosyal destek ihtiyacında” olduğu savıyla sonuçlandırmıştır (Kutanis, 2003, s. 60).

OECD kaynaklı bir araştırma, kadınların yenilikçi tarzda yaklaşımları, iş yaşamının yaşam kalitesine katkı sağlayacak nitelikte olduğuna vurgu yapmıştır. Narin’e göre kadının kendine özgü özelliklerinden biri olan “yenilikçi itkinin” bunda rolü büyüktür (Narin vd. 2006, s. 70). Bernstein’in yaklaşımına göre erkek lider genelde “otoriter yönetim tarzına” yatkındır, buna karşın, kadın lider yönetim olgusuna daha “bütüncül” yaklaşmaktadır. Bunun sonucunda da işletmede “personel eğitimi, takım çalışması, işletme yapısında hiyerarşinin azaltılması, kalite konusu ve başarı olgusunu” erkeklerden farklı değerlendirmektedir. Bu yüzden kadın liderler çalışanların kariyerlerinde gelişimlerinin sağlanması ve müşterilerin beklentilerinin karşılanması konusunda daha duyarlı olmaktadır (Gürol/Marşap, 2007, s. 103).

Yapılan başka bir araştırma da kadın liderlerin “yönetsel becerilerine ilişkin” öz değerlendirmelerinde ‘yeni fikirler,’ ‘yeni ürünler’ ve ‘yeni ürün geliştirme’ konularında kendi becerilerini mükemmel olarak tanımladıklarını ortaya çıkarmıştır. Aynı araştırma kapsamında yapılan anketlerde kadın liderlerin kendilerini, ‘insan

ilişkileri,’ ‘yönetim geliştirme ve eğitim’ ile ‘pazarlama, pazarlama araştırması alanında’ çok iyi olarak değerlendirdikleri saptanmıştır.

Buraya kadar yer verdiğimiz çalışmalarda genellikle kadınların lider ve yönetici olarak vasıfları, yeterlilikleri ve buna neden olan unsurları ele alan araştırmalara değinildi. Bunlardan farklı olarak aşağıdaki araştırma, çalışanların kadın yönetici ve liderler üzerine düşüncelerini ve beklentilerini ele almıştır. İngiltere’de yapılan bu araştırmada, çalışanların patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri istenmiştir. Araştırmanın sonucu çalışanların kadın patronla çalışmak istediklerini ortaya çıkarmıştır. Örücü bunun sebeplerini şöyle sıralanmıştır;

- Kadınlar, bir iş için erkekten daha fazla çaba gösteriyorlar ve daha dikkatli.
- Kadınlar, çalışanlarına gerekli eğitimi erkeklere daha iyi verebiliyorlar. Kadınların öğreticilik yanı erkeklere oranla daha gelişkin.
- Kadınlar yeni durumlara ve değişimlere daha rahat uyum sağlayabiliyorlar.
- Kadınların, yanlarında çalışanları iş konusunda heveslendirme ve teşvik etme yetenekleri erkeklere oranla daha gelişkin.
- Kadınlar yeni fikirlere daha açıktır. Ayrıca daha yaratıcılar.
- Kadınlar gözlem yeteneklerini iş yaşamında başarılı bir biçimde kullanabiliyorlar.
- Çalışanlarıyla iletişim kurarken kadının sağladığı başarı iyi bir yönetici olmasında olumlu bir etki yapıyor.
- Kadının problem çözebilmesindeki başarısı, bir yönetici olarak erkekten daha başarılı olmasını sağlıyor.
- Kadınlar özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da açık bir stratejiye sahip.
- Kadınlar iş yaşamında erkeklere oranla daha neşeli ve eğlenceli olabiliyor.
- Tahminlerin aksine kadınlar, iş yaşamında kararlarını kolay verebiliyorlar ve kararları konusunda daha ısrarcılar (Örücü vd., 2007, s. 121-122).

Görüldüğü gibi yöneticilik ve liderlik üzerine eldeki çalışmaların büyük çoğunluğu cinsiyet ayrımı, kadın erkek farklılıkları üzerinde yoğunlaşmıştır. Çoğunluğu erkek olan araştırmacılar, çalışma hayatında kadınlara lider veya yönetici olarak yer verilmemesini cinsiyetçi bir yaklaşımla kadın erkek ayrımına ve farklılıklarına dayandırmıştır. Ancak az olmakla beraber bu ayrımın olmadığını ortaya koyan araştırmalar da yapılmıştır. Örneğin, Alev Ergenç Katrinli ve Ömür N.Timurcanday Özmen, yaptıkları araştırmada yöneticilerin başarı, performans etmenlerinin cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur (Arıkan, 2003,s. 4-5). Bu yaklaşıma göre kadınların yönetici ve lider olarak toplumda kendilerine yer bulabileceğini göstermektedir. Cinsiyet ayrımını varsaymayan bu araştırma topluma kadın, erkek ayrımından birey

üzerinden yaklaşmaktadır. Yöneticilik ve liderlik söz konusu olduğunda cinsiyet ayrımı üzerine değil liderlik ve yöneticilik eğitimi üzerine eğilmekte fayda vardır. İyi lider ve yönetici olmayı cinsiyet farklılıkları yerine eğitim sistemine eğilerek ele almak çok daha yol gösterici olacaktır.

3.5.Kadın Liderlik ve Eğitim

“Lider doğulur mu, olunur mu?” sorusu liderlikle ilgili önemli sorulardan biridir. Özellikler yaklaşımıyla benzerlik gösteren, liderlerin keşfedilmesi veya seçilmesini tesadüflere bırakan bir yaklaşım olan lider olarak doğulur anlayışı genellikle kabul görmemektedir (Gündüz ve Duran, 2015, s.247). Davranışsal genetik yaklaşımı kullanan liderlik araştırmalarından elde edilen bulgular, liderlik tarzı ve liderlik rollerinin ortaya çıkmasının nedenlerini % 30 genetik faktörlere bağlanırken, %70 i liderlik gelişimi için erken olanaklar ve farklı rol modellerine maruz kalma gibi çevresel etkilere bağlamıştır. Bu verilerden hareketle bireysel gelişimde, çevresel faktörler ve genetik faktörlerin birbiriyle etkileşimde olduğunu, ancak çevresel faktörlerin daha büyük rol oynadığı söyleyebiliriz. Çevresel faktörlerin liderlik gelişimindeki bu geniş etkisini göz önünde bulunduran kamu ve özel sektör kuruluşları liderlik gelişimi için eğitim girişimlerini arttırmıştır.

Gündüz ve Duran’ın (2016, s.249-251) “Okul Öncesi Liderlik Eğitimi: Geleceğin Liderleri Eğitim Programının Etkililiği” başlıklı makalesinde liderlik eğitiminin çocukların erken yaş döneminde başlaması gerektiğine özel vurgu yapılmaktadır. Özellikle üniversite öncesi alınan liderlik eğitimi ve bu sayede öğrencilere kazandırılan liderlik bilgi ve becerilerinin onların gelecekteki liderlik kapasitelerine etki edecek en güçlü özellik olduğunu belirtmektedir. Bu eğitimin okul öncesi çağı çocuklardan başlayarak, bu yaş grubundaki çocukların ihtiyaçları ve öğrenme kapasiteleri göz önünde bulundurularak verilmesi gerektiğini bildirmektedirler. Bu eğitimler çocukların erken yaşta liderlik kapasitelerini geliştirmelerini sağlamanın yanında, toplumda liderlik söz konusu olduğunda karşımıza çıkan kadın erkek eşitsizliğini en aza indirgeyecek anahtar olarak da görülmelidir. Çünkü eğitim, toplumda değişim ve dönüşümün en önemli aracı olarak liderlik ve yöneticilik özelinde de cinsiyetler arası eşitsizliği dönüştürmede kullanılabilecek en önemli anahtardır. Yapılan araştırmalar eğitimin “kadınların ikincil konumdan sıyrılıp, erkeklerle eşit yaşam koşullarına sahip olabilmelerindeki fonksiyonu” bakımından büyük önem taşıdığını gösterir.

Eğitim olanağı kadının her alanda yerini alması açısından ayrı bir öneme sahiptir. TÜİK (2010)⁵ verilerine göre “cinsiyete dayalı ücret farkı” verilerinde eğitim düzeyi arttıkça kadınların gelir düzeyi de artmaktadır. Ancak kadınların tüm düzeylerde erkeklerden daha düşük gelire sahip oldukları görülmektedir. TÜİK’in “Aile Yapısı Araştırması”, kadınların iş gücüne katılımı konusunda endişe verici sonuçlara sahiptir. Araştırmaya göre erkeklerin %23’ü “Kadınlar çalışmamalıdır” görüşüne sahipken, bu düşünce kadınlarda %10 ile sınırlıdır. Erkeklerin bu düşüncesi Ufuk ve Özgen’in 2001 yılında yaptığı araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Ufuk ve Özgen, eğitimin kadınların çalışma hayatında ilerlemesinde sadece bir başlangıç olduğunu vurgular. Eğitimin kadının istihdam olanaklarını artırdığını ancak “kadının eğitilmiş olmasının sosyokültürel yapı ile başa çıkabilmesi için her zaman yeterli olmadığını, toplumda geleneksel bir kadın imajının ve sosyal bir baskının olduğunu” gösterdiğini belirtir (2001, s.1050). Bu durumun çözümünün kaliteli bir eğitim ile mümkün olabileceğini belirten Ufuk ve Özgen, çözüm önerisi olarak şu açıklamayı getirir “gerçekçi olan, kadın ve erkeklerin kalkınma süreci ile aktif olarak bütünleşmelerini sağlayacak yöntemler ve çözümler üzerinde durmak, kadın ve erkeğin birlikte eğitilip yönlendirileceği disiplinler arası projeler üretmektir.”(1050) Ufuk ve Özgen’in önerdiği gibi bir eğitim, kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerine cinsiyetçi yaklaşımı da ortadan kaldırarak kadınları birey olarak gören, eşitli bir yaklaşımın da önündeki engelleri kaldıracaktır.

McCarthy (2001, s.7), liderliğin öğrenebilen bir olgu olduğunun altını çizer. Gerek üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısının yetersizliği, gerekse üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınlara yönelik eğitim programlarının yetersizliğinin bu öğrenebilen liderlik olgusundan kadınları yoksun bıraktığını belirtir.

Kadın yöneticilerin fazla olmaması, kadınların yöneticilik pozisyonlarının hayatın doğal akışı içinde yalnızca erkeklere ait olması gerektiği konusunda önyargı sahibi olmasına yol açabilmektedir (Ibarra, Ely ve Kolb,2013, s.5). Bu önyargıların kırılması için kadınların liderlik becerilerinin geliştirilmesinde onlara yardımcı olacak rehberlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle liderlik eğitiminin acil bir biçimde iş hayatındaki kadınların yaşamının bir parçası haline gelmesi gerekmektedir.

⁵ Türkiye’de kadının raporu durumu (2012) T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara

Kuzgun ve Sevim (2004, s.14-27) tarafından yapılan bir araştırmada Türkiye’de sivil toplumun temel olduğu örgütlerin üst düzey yönetimlerinde de kadınların temsilinin düşündürücü derecede az olduğunu ortaya koymuştur. KADER’in (Kadın Adayları Destekleme Derneği) 2012 tarihli bildirisinde, 2011 genel seçimlerinden sonra hükümetteki 26 bakandan sadece 1 tanesinin, 103 rektörden 5 tanesinin ve 185 büyükelçiden 21 tanesinin kadın olduğu belirtilmiştir. Ancak 26 müsteşar arasında, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nda Yargıtay’da Sayıştay’da ve Disk, TÜRKİŞ, HAKİŞ KAMU SEN, MEMUR-SEN, TOBB, MÜSİAD, TZOB, TESK Yönetim kurullarında hiç kadın bulunmadığını ortaya çıkarmıştır. Kadınların eğitime katılması veya uzun süre sistem içinde kalmalarının eşitlik sağlamaya yetmediğini yazmıştır. Eğitim sisteminin toplumsal cinsiyete yönelik yeni ölçütlerin, rollerin, tutumların, gelişmesi için ortam olarak kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Kadın nüfusunun okullaşma oranlarındaki artışının, meslek seçimlerinin ve toplumun eğitim düzeyinin arttıkça kadının çalışmasına yönelik olumlu tutumların arttığını göstermiştir. Kadınların her düzeyde eğitim politikalarının belirlenmesine katılması gerektiğini belirtmiştir. Bir başka araştırmada ise sadece üniversite eğitimi almış erkeklerin kadınların çalışmasına olumlu baktığını ortaya çıkarmıştır.

3.6. Türkiye’de ve Dünya’da Kadın Liderlik

3.6.1. Türkiye’de kadın liderler

Türkiye’de kadınların çalışma hayatına girmeleri ve önemli roller üstlenmeleri dünyadaki gelişmelerle paralellik göstermiştir. Türkiye’de kadının ücretsiz aile işçiliğinden çıkarak ekonomik anlamda işgücüne katılımını sağlayan olgu; Cumhuriyettir (Onay ve Heptazeler, 2014, s.76).

Cumhuriyetin ilanından sonraki devrimler çerçevesinde Türk kadınına önemli toplumsal haklar verilmiştir. Seçme seçilme hakkı, yasa önünde erkekle eşit konumda olma gibi temel haklar yanında 1936 İş Kanunu ile çalışma hayatında da bazı düzenlemeler yapılmıştır. Kadınların eğitimi ve çalışma hayatındaki yeri ile ilgili olumlu gelişmeler olmasına rağmen, bu gelişme istenen düzeyde değildir. Belli mesleklerde özellikle yöneticilik alanında çalışan kadın hala düşüktür ve kadınlar genellikle düşük gelirli, yükselme şansı sınırlı olan ev kadınlığı ile paralel mesleklerde çalışmayı tercih etmektedir. Türk toplumunda kadınların iş hayatı açısından istenilen seviyede olmamasına etken, yapılan tüm reformlara karşı toplumun bakışından

kurtulamamasıdır (Kuzgun ve Sevim, 2004, s.15). Burada toplum baskısının ve yapısının kadının çalışma hayatında çok büyük etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Özkanlı (2010 s.267), araştırmalarında Türkiye’deki kadınların üst yönetimdeki azlığın, çoğunlukla, günlük yaşamlarında artan sorumluluklarına bağlı olduğunu belirtmişler. Bazı kadın akademisyenler çalışmalarında cinsiyet ayrımına işaret ederken, diğerleri kadının geleneksel sosyal rolleri ile eş ve anne rollerinin öncelikli olduğunu düşünmesinden dolayı idari sorumluluk almaya istekli olmadığını ifade etmişlerdir. Kadınların, geleneksel rollerini yerine getirememe korkusu nedeniyle iş gezileri ve ilave iş yükü getirecek sorumluluklardan kaçındıklarını saptamıştır Burada kadın ev hayatındaki rollerinin getirdiği ağır sorumluluklar gereği iş hayatında daha geride durduğu vurgulanmıştır.

Ancak bu durum, değişen dünya koşulları ve ekonomik yaşamının getirdiği zorluklarla değişmeye başlamış, bu da kadınların eğitim seviyesinin giderek yukarılara taşınmasına sebebiyet vermiştir. Bu etken erkeklerin iş hayatındaki kadınlarla ilgili düşüncelerinin değişmesini de beraberinde getirdi. DORinsight Türkiye’de yaklaşık 13 bin kişi katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada erkeklerin “kadının yeri evidir” algısıyla ilgili Türkiye’de de olumlu gelişmeler olduğunu gösteriyor. Kadının çalışma hayatına girmesi ve üst yönetimlerde kadınları tercih ettikleri yönünde olumlu gelişmelerin olduğu saptanmıştır⁶.

Yapılan başka bir araştırmaya göre;

“erkekler eşlerinin çalışmasını istemez”, erkekler kadın yöneticiyle çalışmayı tercih etmez” gibi yaygın düşüncelerin artık değiştiğini gözler önüne seriyor. Evin ekonomik yükünün erkeklerde olduğu düşünülse de, erkeklerin çoğunluğunun bu yükü eşleriyle paylaşmak adına onların da çalışmasını istiyor. Yapılan bu araştırmaya katılan kadınların yüzde 64’ü eşlerinin ev işlerinde ona yardımcı olduklarını belirtirken, 55 i, erkeklerin yüzde 53 ü yöneticisinin kadın olmasını istiyor.

Başka bir araştırmada ise;

Türkiye ekonomisi, tüm dünyayı kasıp kavuran 2008 küresel krizden yara almadan çıkarken, o tarihten bu yana yaratılan istihdamdan aslan payını kadınlar aldığını Türk İstatistik Kurumu

⁶ www.kariyer.net/ik-blog/is-hayatinda-erkek-ve-kadin-algisi-degisiyor. Erişim Tarihi:15.03.2017)

(TÜİK) tarafından yayımlanan 07.03.2017 tarihinde “İstatistiklerle Kadın 2016” çalışmasına göre, Türkiye nüfusunun yüzde 50.2’sini erkek, 49.8’ini kadınlar oluşturdu. Türkiye’nin 40 milyon 43 bin 650 kişilik erkek nüfusuna karşılık 39 milyon 771 bin 221 kişilik kadın nüfusu bulunduğunu açıkladı.

2016 yılı kasım itibariyle yapılan araştırmalar sonucu;

“Türkiye’de toplam istihdam 27 milyon 67 bin kişiye ulaştı. 2014 sonuna göre istihdamda yüzde 5.5 artış oldu. Bu dönemde erkek istihdamı yüzde 4.5 artarak 18 milyon 856 bin kişiye çıkarken, kadın istihdamı ise yüzde 7.8 lik artışla 8 milyon 211’e çıktı. Yükseköğretim yapmış kadınlarda işgücüne katılım yüzde 71.6’ya ulaşırken, bu oran okuryazar olmayanlarda yüzde 16.1 olduğu ortaya çıktı.

Kadın liderler konusu, kadın istihdamı iş hayatındaki en hassas noktalardan birisi haline gelmiş ve bu konuda çalışmalar yapılmaya devam edilmiştir. Kadın istihdamın artışına yönelik çalışmalar beraberinde kadının iş hayatındaki etkililiğinin artması ile birlikte kadının iş konumunun daha üst seviyeleri gelmesini de beraberinde getirmiştir. Ancak kadın iş hayatına katılımının az olmasının yanında mevcut düzende yükselebilmesi de çok zor olmaktadır.

PERYÖN Başkanı Sevilay Pezek YANGIN’ın yaptığı bir araştırmaya göre;

“kadının iş hayatındaki etkinliğinin artırılması ve koşulların daha iyileştirilmesine yönelik alınması gereken tedbirlere, hayata geçirilmesi gereken uygulamalar dikkat çekmesi yönünden önem arz etmektedir. Türkiye’de kadının iş yaşamına katılımı %30 düzeyinde. Kadın yöneticilerin oranı yüzde 12,2 iken kadın ceoların oranıysa %2 düzeyinde diyor Yaygın şöyle devam etmektedir. “Kadınlar iş hayatında finanstan anlamaz, duygusal davranır, ekip yönetemez gibi pek çok olumsuz tepkilere maruz kalıyor. Yapılan kadın ve iş hayatına yönelik araştırmalar da tam aksine kadınların ilişki yönetimi, aynı anda birden fazla iş yapabilme, sonuç odaklılık konularında kadınların erkeklere göre daha yetkin olduğunu gösteriyor. “Yangın” burada kadınların çoklu yönetim becerileri ve duygusal zekalarının yüksek olması nedeniyle liderlik ve takım çalışması konusundaki yetkinlikleri gözardı edilemez bir gerçek olduğunu vurgulayarak, kadınlardan iş yaşamı dışında annelik, eş rolü, ve ev işleri gibi birçok dinamiği de kariyeriyle beraber yönetmeleri beklendiğini belirtiyor. Bununla kadınların iş hayatında arka planda kalmasının nedenlerini açıklamaya çalışarak, buna çözüm olarak “kadın liderliğinin teşviki ve kadının istihdama katılımını arttırmak için kadınlar, eğitim yıllarından itibaren yönetim rolleri için teşvik edilmeli ve bu yönde eğitim almaları sağlanmalıdır” diyerek kadınların iş hayatında daha fazla yer almalarının sağlanması gerektiğini önemle belirtiyor.

3.6.2.Dünyada kadın liderler

“Kadın Lider” olmak, yaşanan coğrafya ile ilgili gibi gözükse de kadınların iş hayatında yaşadığı sorunlar ve kaygılar her coğrafyada aynı etkisini göstermektedir. Dünyadaki kadın liderler de, liderlik görevlerini yerine getirirken, bulundukları mevki ne olursa olsun, kitlelere öncülük etmeye çalışmaktadırlar. Dünyanın her yerinde artık hemen hemen her alanda kadınlar en az erkekler kadar ön plana çıkmaktadır. Özellikle siyasette ve iş dünyasında kadın çalışanların, yöneticilerin ve liderlerin sayısı günden güne artmaktadır⁷.

Kadınların iş yaşamında yer almaya başlamasında belli başlı tarihi olayların etkisi büyüktür. II. Dünya savaşının patlak vermesi ve erkek nüfusun azalması ile kadın çalışma yaşamına katılmaya başlamıştır. Bununla birlikte kadınların eğitim seviyeleri yükselmiş, ve kadının iş yaşamındaki konumunun değişmeye başlamasına neden olmuştur. Anayasa ve yasalarla kadının erkek eşitliği sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmış, kadının eğitim alması, çalışma yaşamına katılması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi için düzenlemeler yapılmıştır. ABD’de kadınların işe girme, ücretlendirilme ve işte yükseltilmeleri olanağı açısından erkeklerle eşit davranış görmesini sağlayan “istihdamda fırsat eşitliği” yasası kabul edilmiş buna benzer yasalar daha sonra Avrupa ülkelerine de yansiyarak eşitlik politikaları tüm dünyada yayılmıştır. Kadının işgücü temsilinde ücret eşitliği çok önemli bir madde olarak bulunmaktadır. Bunu sayısal verilerle değerlendirdiğimizde;

“Ücret eşitliğinde Amerika ve Kanada %40 ile ilk sırayı alırken Avrupa %28, Asya %25 olarak sıralanıyor. Dünyada bu oran %34 olarak karşımıza çıkıyor.

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) araştırma sonuçlarına göre;

“dünya işgücünün %40 ı kadın ve kadınlar daha çok destek birimlerinde rol alıyor. Profesyonel seviyede ise kadın işgücü %38 lerde kalıyor. Kadınların %33 ü müdür seviyesinde , %26 sı kıdemli müdür,%26 sı ise direktör rollerinde yer alıyor.

⁷ [www.hasanyildiz.com/dünyada etkin kadın liderler](http://www.hasanyildiz.com/dünyada-etkin-kadın-liderler) (Erişim Tarihi:15.03.2017)

Avrupa İstatistik Kurumundan⁸ yapılan açıklamaya göre;

“2014’ te AB ülkelerinde yaklaşık 7.3 milyon kişi en az 10 çalışanı olan işletmelerde yöneticilik yaptı. Yöneticinin %65 ini erkekler , %35 ini kadınlar oluşturdu. Böylece AB ülkelerindeki her 3 yöneticiden sadece 1 i kadın oldu. Kadın yönetici oranının %53 ü ile en yükseğe çıktığı ülke Letonya olurken, bu ülkeyi bu oran %44 ile Bulgaristan ve Polonya , %43 ile İrlanda, %42 ile Estonya takip etti. İngiltere’ de ise toplam 2.251.412 yöneticinin 802.986 sının kadın olduğu (toplam oranın %36) sı olduğu görülmüyorken, Türkiye’de bu oran %26 ile yani Türkiye’deki 401 bin 953 yöneticinin 102 bin 788 inin kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Öbür taraftan Lüksemburg, Belçika Avusturya, Almanya, İtalya ve Güney Kıbrıs Rum Kesimi’nde ise kadın yöneticilerin oranı 25 ten az olduğu görüldü.”

Başka bir yönüyle yapılan bu çalışmaları değerlendirdiğimizde, kadınların iş yaşamındaki diğer bir dezavantajını da kadınların toplam çalışan sayısının yarısını oluşturmalarına rağmen yönetimde yeterince yer almadığı belirlenerek, üst pozisyonunda bulunan kadınların, erkeklerden ortalama %23,4 daha az kazandığı ortaya çıkmıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin kazançları arasında farkın en düşük olduğu ülke %5 ile Romanya oldu, ikinci sırada %12,4 ile Slovenya, ardından %13,6 ile Belçika ve %15 ile Bulgaristan takip etti.

Türkiye’de ise bu farkın Avrupa ülkelerine göre daha az olduğu görüldü. Türkiye’de kadın yöneticiler, erkeklerden %7 daha az kazandı. Farkın en yüksek olduğu ülkeler ise sırasıyla %33, 7 ile Macaristan , %33,5 ile İtalya ve %29, 7 ile Çekoslovakya oldu.

Diğer bir araştırma olan Eurostat verilerine göre dünyadaki kadın yönetici oranları şöyledir:

- 1-Letonya %53
- 2-Polonya %44
- 3-Bulgaristan %44
- 4-İrlanda %43
- 5-Estonya %42
- 6-Romanya %41
- 7-Macaristan %41
- 8-Litvanya %41
- 9-İzlanda %40
- 10-Fransa %40
- 11-İsveç %40
- 12-Slovakya %38
- 14-Slovenya %37

⁸http://www.londrali.com/articles_list/view/3340/avrupa-ulkelerinde-kadin-yoneticilerin-orani-50nin-altinda (Erişim Tarihi: 15.03.2017)

15-İspanya %37

Her ne kadar kadınlar dünya nüfusunun yarısını oluştursa da ve iş yaşamına katılım oranları yüksek olsa da istatistiklerden anlaşıldığına göre, üst düzeydeki kadın temsil oranları hala erkeklerde aynı seviyede değildir. Bunların nedenleri olarak da kadının ev hayatındaki sorumlulukları, kadının liderliğine karşı önyargı, toplumun ataerkil yapısı, kadının yetiştirilme tarzı ve kadının özgüven eksikliği örnek olarak gösterilmektedir. Oysaki kadının erkeklerden farklı olarak, katılımcılık, ilişkiye dönüklük, esneklik, ikna edicilik, etkileyicilik, işbirlikçilik ve teşvik edicilik, yardımseverlik, şefkat gibi sahip olduğu özellikleri itibariyle, iş dünyasında örgütlere bu farklılıklarla kazandıracağı ivme, bugünün iş dünyasındaki kaos ve karışıklıklara çözümçül bir liderlik anlayışı sunabilir. Bu liderlik anlayışını karşılayan otantik liderlik cinsiyet bağlamında karşılaştırılması ve farklılıklarının ortaya koyulması ve çalışan algılamalarıyla karşılaştırılması için yapılan uygulama çalışması ve bu çalışmanın değerlendirme ve sonuçları detaylı bir şekilde 4.bölümde yorumlanacaktır.

4. YÖNTEM

4.1.Araştırmanın Yöntemi

Örgütlerde cinsiyet bağlamında otantik lider davranışlarının ve algılamalarının karşılaştırılması amacıyla yapılan nitel araştırmada veriler yapılandırılmış sorularla kadın/erkek liderler ve onların sorumluluğunda çalışan kişiler ile görüşmeler yapılmıştır. Sorular literatürden destek alınarak bir uzman yardımıyla otantik liderlik unsurları ve özellikleri baz alınarak hazırlanmıştır. Görüşmeler derinlemesine mülakat araştırma yöntemi ile gerçekleştirilip, ses kaydına alınmıştır. Ses kaydının deşifresi sonucunda elde edilen veriler Microsoft Excel programı ile düzenlenerek bağımsız uzman tarafından analiz edilmiş ve başka bir alan uzmanı tarafından teyidi yapılmıştır. Kategori ve kodlamalar iki alan uzmanı tarafından oluşturulmuştur. Araştırmada 4 ana veri kodu vardır. Bunların altında 16 alt başlık altında ele alınarak incelenmiştir. Bu veri kodlama cetveli ve temalar Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

4.2.Evren ve Örneklem

Çalışmamızda amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Nitel anlayışa göre farklılıklar çeşitlilikler her yönden araştırmaya dahil edilmiştir. Seçilen durumlar bağlamında doğa ve toplum olaylarını ya da olgularını anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkileri keşfedip açıklanmaya çalışılmıştır. Ölçüt örneklem de de araştırmacı hangi tür birey ya da durumları çalışacağına karar verir. Bu araştırmada konumuz liderlik olduğu için farklı sektörlerde görev alan kadın ve erkek liderler ile onlara bağlı çalışan kişiler kapsama alınmaya çalışılmıştır.

4.3.Veritoplama Aracı

Araştırmamızın geçerlilik ve güvenilirliği açısından örneklem seçimi veritoplama yöntemi yani derinlemesine görüşme tekniğine uygun olarak yaklaşık 28 kişi seçilerek yapılmıştır. Örneklem, otantik lider unsurlarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmeyi sağlayacak sorular sorulmuştur (**Ek.1**). Sorular literatürden destek alarak bir uzman yardımıyla otantik liderlik unsurları baz alınmış ve 4 kategoriye ayrılarak hazırlanmıştır. Örneklem büyüklüğünün uygun olması, konuya uygun soruların sorulması, toplanan verilerin tarafsız bir şekilde yazılı olarak kaydedilip sonrasında ise katılımcıların doğru anlaşıldığına dair onayının alınması ve onaylanabilirlik açısından elde edilen sonuçların ham verilerle desteklenerek bu verilerin sunulması çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliğini arttırmaktadır.

Araştırma katılımcıları Otomotiv sanayi, Kütahya ve Tavşanlı fabrika ile Kütahya BP de görev alan lider ve çalışanlardır. 3 kadın 3 erkek olmak üzere 6 lider ve 22 ile çalışan araştırmaya katılmıştır. Kadın liderlerin yaş ortalaması 41'dir. İki evli iken biri bekardır. Kadın liderlerin hepsi üniversite mezunudur ve çalışma sürelerinin ortalaması yaklaşık 8 senedir.

4.4. Verilerin Analizi

Toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle işlenerek yorumlanmıştır. Betimsel analizde, araştırmacı tarafından farklı kişilere aynı sorular sorularak konu hakkındaki düşünceleri tarafsız bir şekilde alınır kaydedilir. Sistematiik bir şekilde kaydedilen veriler daha sonra analiz edilerek konu ile ilgili bilgilere ulaşılır. Betimsel analiz 4 aşamadan oluşur:

- Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulması
- Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi
- Bulguların tanımlanması
- Bulguların yorumlanması Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2010, s. 75). Araştırmada 4 ana veri kodu ve 16 alt tema bulunmaktadır. Okuyucunun zihninde kavramsal bir akış oluşturulması, analiz boyutunun bütüncül olarak algılanması, araştırma odağının kaybedilmemesi, örtük bir yan kalmaması için tüm temalar aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo.4.1.Veri Kodlama Cetveli

1-Örgütlerde Kadın Liderlerin Otantik liderlik bağlamında incelenmesi
1-a Kadın Liderlerin Otantik Liderlik Bileşenlerinden Öz farkındalık ile ilişkisi
1-b Kadın Liderlerin Otantik Liderlik Bileşenlerinden Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme ile ilişkisi
1-c Kadın Liderlerin Otantik Liderlik Bileşenlerinden İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ile ilişkisi
1-d Kadın Liderlerin Otantik Liderlik Bileşenlerinden Şeffaflık ile ilişkisi
2- Örgütlerde Erkek Liderlerin Otantik liderlik bağlamında incelenmesi
2a Erkek Liderlerin Otantik Liderlik Bileşenlerinden Öz farkındalık ile ilişkisi
2b Erkek Liderlerin Otantik Liderlik Bileşenlerinden Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme ile ilişkisi
2c Erkek Liderlerin Otantik Liderlik Bileşenlerinden İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı ile ilişkisi
2d Erkek Liderlerin Otantik Liderlik Bileşenlerinden Şeffaflık ile ilişkisi
3- Örgütlerde Çalışanların Otantik liderlik bağlamında Kadın Liderleri Algılamaları
3a Örgütlerde Çalışanların Kadın Liderleri Otantik Liderlik Bileşenlerinden Öz farkındalık açısından algılaması
3b Örgütlerde Çalışanların Kadın Liderleri Otantik Liderlik Bileşenlerinden Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme açısından algılaması
3c Örgütlerde Çalışanların Kadın Liderleri Otantik Liderlik Bileşenlerinden İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı açısından algılaması
3d Örgütlerde Çalışanların Kadın Liderleri Otantik Liderlik Bileşenlerinden Şeffaflık açısından algılaması
4- Örgütlerde Çalışanların Otantik liderlik bağlamında Erkek Liderleri Algılamaları
4a Örgütlerde Çalışanların Erkek Liderleri Otantik Liderlik Bileşenlerinden Öz farkındalık açısından algılaması
4b Örgütlerde Çalışanların Erkek Liderleri Otantik Liderlik Bileşenlerinden Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme açısından algılaması
4c Örgütlerde Çalışanların Erkek Liderleri Otantik Liderlik Bileşenlerinden İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı açısından algılaması
4d Örgütlerde Çalışanların Erkek Liderleri Otantik Liderlik Bileşenlerinden Şeffaflık açısından algılaması

5.BULGULAR

Hipotez 1/13:

1.a.Verı kodlama cetvelindeki ilk alt başlık olan (1a) Kadın liderlerin otantik liderlik bileşenlerinden Öz farkındalık ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır.

Otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık kavramına göre kadın liderler, çalışanlar üzerinde etkili olan yönleri barışçıl, adil, samimi, motive edici ve kontrollü olmak olarak belirtmiştir. Bununla birlikte kadın liderler özeleştirı yaparak güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır. Genel olarak duygusal olmalarını zayıflık olarak görmekteler. Güçlü yanları ise kararlı ve azimli olmalarıdır. Kadın liderlerden biri bu durumu şöyle ifade etmiştir; “Personelimin üzerinde samimi ve sıcak davranışlarımın daha etkili olduğunu düşünüyorum. Çünkü ben iş hayatında da özel hayatta da samimiyetin insanlar üzerinde daha etkili olduğuna inanıyorum ve bu yönde davranmaya çalışıyorum”(Satır1 / Sutün7).

Şirket başarısının kadınların liderlik özelliklerinin gelişmesinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. İlimlı, motive edici ve samimi liderlik özelliklerine sahip oldukları tüm bu özellikleri şirketin etkisiyle çalışanlarına yansıtabildiklerini belirtmişlerdir. “... Şirketimin başarısı şu yönde, bana şirketin bazı standartları var o standartlarla aynı yönde ilerliyoruz bu standartları uygulamam için şirketim bana bütün yetkileri sağlıyor bana sen bilirsin dedikleri zaman kendimi daha güçlü hissediyorum ve daha doğru kararlar vermek için daha dikkatli düşünerek ve araştırarak uygulamaya geçiriyorum. Kontrol bendeyken daha başarılıyım ve motive ve kontrol. Şirketin sevilen bir şirket olması da sizin başarınızda etken. Bu arada şirketin dışarıdaki iletişim ve sevilirliliği de benim başarıımı attırıyor”(Satır3 / Sutün13), şeklinde şirket başarısı ile kendi başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamıştır.

Zaman içinde edinilen tecrübe ile davranışlarda olumlu yönde değişiklik meydana gelmektedir. Eski çalışma anlayışı ve davranışlarına göre daha kontrollü, samimi ve motive edici davranmaktadırlar. Kadın liderler etkin bir lider olduklarını bu konuda süreklilik ve şeffaflığın önemli olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan tüm kadın liderler çalışanları tarafından samimi, sıcak ve cana yakın olarak algılandıklarını düşünmektedirler. Öfke kontrolüne sahip olduklarını öfkelenedikleri ilk anda sakin davranıp soruna çözümcül açıdan yaklaştığını belirtmişlerdir.

Kadın liderlerden 2 tanesi aynı kişiyi kendilerine örnek olarak aldıklarını söylemişlerdir. 1 tanesi ise örnek aldığı bir kişi olmadığını bu durumun içinde bulunulan durum ve konu ile ilgili gelişip değişiklik gösterebileceğini düşünmektedir. Bunu da ‘‘işin açıkçası örnek aldığım bir kişi yok benim. Tecrübelerle göre ve gidişata göre kendimi yönlendiriyorum, hareket ediyorum. Bir kişiye bakarak doğru olan yönetim budur diyemiyorum, çünkü kimsenin işin doğrusunu net bir şekilde bildiğine inanmıyorum. Bu olaylara göre ve karşıdaki sorun yaşadığımız olaylara kişilere göre farklılık gösterir. bu yüzden doğru olan bir kişiye bakmıyorum’’(Satır8 / Sutün13). şeklinde ifade etmiştir.

Genel olarak kadın liderlerin öz farkındalık kapsamında davranış ve düşüncelerine baktığımızda çalışanlar ile duygusal anlamda güçlü ilişkiler kurulduğunda (samimi olma, cana yakın, anlayışlı olma gibi) daha etkin iletişim kurulup işlerin daha düzenli ve verimli bir şekilde ilerlediğidir. ‘‘...Önem veririm. Çünkü personelin beni sevdiği oranda işin daha iyi yapar ve beni sevip saydığı oranda işini benimser. Kendini onlardan soyutlamam zaman zaman kahve çay içeriz, birebir odama çağırırım bir sorun var mı diye sorarım, sohbet ederiz’’(Satır9 / Sutün1).

Otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık ile kadın lider davranışlarının arasındaki pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Kadın liderler, kendi üzerinde odaklandığında davranışlarını kendi iç standartları ve değerleri ile kıyaslayıp değerlendirebilmektedirler.

(3a).Veri kodlama cetvelindeki başlık olan örgütlerde çalışanların kadın liderleri otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık açısından algılaması arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlar açısından kadın liderler değerlendirildiğinde kendilerine karşı samimi ve içten duygularla yaklaşımda bulunduğu, kadın liderlerin çoğunlukla kendileri için öz eleştiride bulunduğunu, güçlü yönlerinin azimli ve çalışkan olmalarını zayıf yönlerini ise duygusal olmalarına bağlamaktadırlar.

Çalışanlar; kadın liderlerinin öfke kontrolünü yapabildiğini ve sorunlara daha samimi bir şekilde yaklaşımda bulunduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar kadın liderlerinin; sorun çözme yeteneğine sahip, kararlı, ilişkilerde ılımlı ve çalışkan olmalarını ‘liderlik vasfı’ olarak görmekte ve liderlerinin bu yönünü etkin bir şekilde kullanarak şirketlerine katkıda bulunduklarını, yöneticilik yaklaşımında eksik yönleri

var ise farkederek kendilerini geliştirdiklerini belirtmektedirler. “Personel üzerinde iç kontrolünü korur daha alttan alır, daha sakin bir şekilde yaklaşır”(Satır9 / Sutün4) “öfkesini korur, hemen önyargıyla personeline kötü sözler söylemez, personelini kırmamak için tekrar düşünür, öfkesine hakim”(Satır9/ Sutün36) şeklindeki ifadeler liderlerin öfke kontrolü konusundaki davranışlarını anlatmaktadır.

Katılımcılar genel olarak kadın yöneticilerinin kendileri ile sevgi bağına önem verdiğini ve bu şekilde çalışmaların daha da verimli olduğunu bildirmekte olup bunun aksini beyan eden bazı çalışanlar; sevgi bağına önem verilmemesine rağmen yöneticilerinin kendilerini hoş tutmaya çalıştığını diğeri ise yöneticisinin bu duruma önem vermediğini belirtmektedir. Bu konuda “buna önem verir, çünkü biz burada bir aile gibiyiz. Ben onda onu gördüm bizi memnun etmek için elinden ne geleceğini elinden geleni yapabileceğini düşünüyorum”(Satır12 / Sutün14) , “ortak gruplarımız var sabahları oraya şarkı gönderir, gününüz güzel pozitif geçsin diye. Arada etkinlikler düzenler sinema gibi yemek gibi..Bu tür şeylere önem veriyor”(Satır12 / Sutün19) şeklinde ifadeler vardır.

Çalışanlar, kadın liderleri öz farkındalık bileşenine göre değerlendirdiğinde; liderlerinin bu unsura uygun olmaları ve bu durumun kendileri tarafından farkındalığı açısından pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Hipotez 2/14;

(1b).Veri kodlama cetveli kadın liderlerin otantik liderlik bileşenlerinden bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Kadın liderler bilgiyi tarafsız değerlendirme konusunda her zaman farklı bakış açılarına açık olduklarını yapılan iş ile alakalı farklı ve verim sağlayacak noktalarda bu konuya önem verdiklerini söylemişlerdir. Bilgiyi tarafsız değerlendirme konusunda doğru çalışan seçimi ve değerlendirme aşaması önemli bir noktadır. Çalışan seçimi yaparken işe uygunluğu, yapılacak işteki kapasitesi temel ölçütlerdir. Çalışma sürecinde görevlendirmeler yapılırken de bu ölçütler kullanılmaktadır. Çalışanın işe olan ilgisi ve yapabilirliğine göre görev dağılımı yapılmaktadır. Bu durum şeklinde “Farklı bakış açılarına her zaman açığım çünkü farklı şeyler insana bilgi katar diye düşünürüm. Özellikle üretim konusunda da benden farklı görüşlere sahip olanlara onunki mi benimki mi diye kritik yapmaya çalışırım, almaya çalışırım” (Satır10 / Sutün1) ifade edilmiştir.

Kadın liderler çalışanları değerlendirirken kendilerinin tarafsız olduklarını çalışanların onlarla olan ilişkilerine ya da kişisel özelliklerine göre değil sadece yaptıkları işe ve işteki verimliliklerine başarısına göre değerlendirme yaptıklarını düşünmektedirler. “Yeni bir yere geldiğimde bir kişiyle ilgili asla kimdir eski ye göre bilgilerine göre başkalarının bakış açılarına göre değerlendirme yapmam bakış açımı kendim değerlendiririm ben onun farklı bir yönünü bulurum. Daha başarılı hale getirebilirim kendim oluşturunum gerçekten o işini yapıp yapmadığının ben kendim değerlendirme yaparım, saygınlığımı korumaya çalışırım. Özel bir görüşmedeyken benim tepki gösterdiğim şeyleri ben de yapmam. Ben onu bir konuda uyarıyorsam ben de onu yapmam onlara örnek olurum onlara karşı saygı duyarım saygınlığımı korurum. Buradaki nokta önce ben saygı gösteririm. Sonra da o duyduğum saygıyı onlar da bana gösterir” (Satır13 / Sütun13).

Kadın liderlerden iki tanesi çalışanların başarısı ve başarısızlığında kendilerini sorumlu hissederken 1 kadın lider bu konuda kendini sorumlu hissetmediğini çünkü çalışanların başarılı olması için tüm altyapı ve imkanları sunduğunu bunun dışındaki durumun çalışana bağlı olarak geliştiğini düşünmektedir. Bu konuda kendini sorumlu hissetmediğini “Hissetmem, çünkü ben onların başarılı olması için elimden geleni yapıyorum, bilgimi paylaşıyorum, yapmaları gerekenleri söylüyorum. Ana eğitimler veriyorum ve elimden geleni yapıyorum diyerek bundan sonra da hataları onlara onlardan kaynaklandığını söylüyorum, buna dikkat et ve kendine çeki düzen ver diye motive etmeye çalışıyorum”(Satır14 / Sütun1) şeklinde ifade etmiştir.

Kadın liderler mesleki bilgilerini doğru analiz edip kullandığını ve en uygun en doğru şekilde çalışanlarına aktardıklarını düşünmektedirler. Dolayısıyla otantik liderlik bileşenlerinden bilginin dengeli değerlendirilmesi ile kadın lider davranışlarının arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

(3b) Veri kodlama cetveli örgütlerde çalışanların kadın liderleri otantik liderlik bileşenlerinden bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme açısından pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlar da yöneticilerinin tüm farklı fikirlere (satış, pazarlama, mali, üretim) açık olduklarını ve her türlü konuda fikir alış verişinde bulunduklarını belirtmektedirler. Aynı yönetici ile çalışan, 5 çalışandan ikisi yöneticilerinin kendileri ile fikir

alışverişinde bulunmadığını belirtirken diğerleri ise bu konuda yöneticilerinin kendileri ile fikir alışverişinde bulunduğu beyan etmektedirler.

Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerini işlerini olması gerektiği gibi yerine getirdiklerinde ödüllendirdiklerini ve bu konuda kendilerini teşvik ettiklerini belirtmektedirler. Çalışanlar genellikle yöneticilerinin kendilerini eleştirirken tarafsız davrandığını, aynı yönetici ile çalışan 5 kişiden ikisi yöneticilerinin çalışmaları değerlendiren tarafsız davranmadığını belirtmektedirler.

Çalışanlar kendi başarısızlıklarının yöneticiler tarafından paylaşıldığını, kendilerini sorumlu tuttuğunu ve bu başarısızlık hakkında birlikte çalışma yaptıklarını, sorumlulukları paylaşmasalar bile bir daha yaşanmaması adına gereken konularda kendilerine yardımcı olduklarını belirtmektedirler. “Sorumluluk hissetmez ama korkar. Bunu şöyle yapalım der hata yapmayalım der yönlendir konuşarak.”(Satır17/Sütun10), “başarısız olursak ekibin başarısız olduğunu, ekibin de başında kendi olduğu için başarısız olduğuna inanıyor. Önce sorgulama yapar kendisinin de eksi noktaları varsa tamamlamaya çalışır ama ona rağmen yine de bir başarısızlık varsa gereğini yapacağını düşünüyorum”(Satır17 / Sütun16) vb. görüşler vardır.

Çalışanlar, yöneticilerini değerlendirirken fikir ayrılıkları ve farklı görüşler bildirirler de genel olarak değerlendirdiğimizde çalışanlar tarafından liderlerinin bilgiyi tarafsız değerlendikleri ve çalışanların bunu gözlemledikleri ortaya çıkmıştır. Bilginin dengeli değerlendirilmesi ile kadın lider davranışlarını nasıl algıladıkları arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir.

Hipotez 3/15;

(1c) Veri kodlama cetveli kadın liderlerin otantik liderlik bileşenlerinden içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışına bağlı olarak kadın liderler özel hayatlarında sahip oldukları değerleri iş hayatlarına da yansıtmaktadırlar. Liderliklerine rehber olan ilkeler benimsemiş oldukları değerler ile paralellik göstermektedir.

Hem çalışanların hem liderlerin samimi ve dürüst olmaları ilişkileri olumlu yönde etkilemektedir. Böylelikle çalışan ve lider birbirini daha iyi analiz edebilmektedir. 2 Lider, çalışanları hata yaptıklarında bu konuda nerede eksiklikleri olduklarını bunun neden kaynaklandığını saptayarak kendilerinden kaynaklı bir konuya bunun sorumluluğunu üstlenmektedirler. 1 lider ise yapılan hatayı üstlenmediğini

belirtmek şeklinde ‘‘ Hata olduğunda sert çıkışım olur, ama onun hatasını üstlenmem hata kişinin kendisine ait ama kırıcı olamam tatlı sert davranırım.’’ (Satır19 / Sütün1) Çalışandan kaynaklı sorunlar da ise eksiklikler tespit edilerek eğitim, doğru iletişim gibi desteklemelerde bulunmaktadır.

Kadın liderler, çalışanlarına maddi ve manevi tüm konularda imkanlar dahilinde yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. ‘‘Kesinlikle ilgilenirim. Önem veririm. Mesela, bir cenaze telefon ettim, oldu hemen iki arkadaşı yönlendirdim, maddi anlamda da daha fazla para kazanmalarını sağladım çok ayrıntı bir şey olduğunda farklı bir çözüm bulmaya çalışırım, kesinlikle ilgilenirim’’(Satır21 / Sütün13). Bununla birlikte işe bağlılıklarını artırma konusunda da kendi ve şirketin sağlamış olduğu imkanları çalışanların motivasyonunu yükseltme açısından her fırsatta değerlendirirler.

Kadın liderlerin otantik liderlik bileşenlerinden içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

(3c).Veri kodlama cetveli örgütlerde çalışanların kadın liderleri otantik liderlik bileşenlerinden içselleştirilmiş ahlak anlayışı açısından algılaması ile pozitif ilişki bulunmaktadır.

Bu durum çalışanlar tarafından da aynı şekilde görölmektedir. Kadın yöneticilerinin kendi değerlerine bağlı olduklarını, yetki verdiği kişilerde hatalar gördüklerinde bunları düzeltmek için yönlendirmede ve çeşitli motivasyonda bulunduklarını, çalışanların kendi öz disiplinlerini geliştirmelerinde ve bunları korumalarında destek olduklarını belirtmişler ve bunlar yöneticilerin kendi ilkeleri ile büyük bir tutarlılık göstermektedir. Çalışanlar içselleştirilmiş ahlak anlayışı unsuruna bağlı olarak liderlerini değerlendirirken ‘‘evet dürüştür işyerinde de dürüst davranmamız için bizden de dürüst olmamızı ister.’’(Satır15 / Sütün9) ‘‘ödüllendirme yapar yemek verir, samimi arkadaşlık bağları kurar.’’(Satır19 /Sütün11) ‘‘Sorumluluğu üstlenir, kızar, ama sert yaklaşmaz, olumlu yaklaşır’’(Satır16/Sütün15). ‘‘Fikirleriyle, düşünceleriyle yönlendirmeye çalışır, motive etmeye çalışır adapte etmeye çalışır’’ (Satır22 / Sütün6) gibi ifadeler kullanmıştır.

Otantik lider unsurlarından biri olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile kadın lider davranışlarının arasında olumlu ilişki var iken çalışanların bu durumu algılamaları konusunda da olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir

Hipotez 4/16:

(1d) Veri kodlama cetveli kadın liderlerin otantik liderlik bileşenlerinden şeffaflık ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır.

Çalışanlarına genel olarak samimi davranışlar sergileyen kadın liderler gerektiği durumlarda resmi ve ciddi davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. “İşin gerektirdiği gibi en doğrusu o, o an nasıl olmam gerekiyorsa öyle olurum, yerine göre samimi olmam gerekiyorsa samimi ciddi olmam gerekiyorsa ciddi olurum.”(Satır25 / Sütün13) Çalışanında kendini ifade edebilmesi için anlayışlı davranmayı ve her zaman onları dinlemeyi tercih ettiklerini söylemişlerdir. Çalışanlar ile pozitif yönde ilişkiler kurabilmek için gerek mesai saatleri içerisinde kısa molalar, sohbetler gerek ise mesai saati dışında sosyal aktiviteler yapılmaktadır. Çalışan ve lider arasında kurulan etkili iletişim her iki tarafında kendini açık bir şekilde ifade edebilmesinde yardımcı olmaktadır. Çalışanları dinlerim. İnsanlar karşdakini dinlemeli hem iş hayatında hem de özel hayatta. “Öncelikle insanlar karşı tarafı dinleyecek, anlamaya çalışacak sonra anlamaya çalışacak bana anlatmak istemezse daha yakın davranırım ve sorunun ne olduğunu öğrenmeye çalışırım, sonra sorun gidermek için elimden geleni yaparım”(Satır26 / Sütün7). Liderler kendilerini ifade ederken içinde bulunulan durumu tüm yönleriyle değerlendirerek tepki vermeye özen göstermektedir.

Bir personeli işten çıkarmadan önce çalışanın eksik yönlerinin tespit edip kendisi ile paylaşarak düzeltilmesi hususunda da zaman tanınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sürecin sonunda istenilen sonuç elde edilmezse, personel bağlı olduğu birime bildirilerek işine son verilmesi yönünde kadın liderler aynı düşünmektedirler. Genellikle şeklinde “Önce şans veririm hatasından dolayı uyarılarda bulunurum. aynı şeyler devam ediyorsa hatalarından dolayı daha önce onu uyardığımı ama düzelme olmadığını işine son verilmesi gerektiğini söylerim.”(Satır27 / Sütün1) ifadeleri kullanılmıştır.

Liderler işyerinde duygu ve düşüncelerini net ve açık bir şekilde çalışanlarını rencide etmeden ve kırmadan dile getirmektedirler. Çalışanlar da liderlerinin düşüncelerini net bir şekilde söylediklerini ancak bu sırada kendilerini kırmadığını ifade etmişlerdir. “her zaman düşüncelerimi açık bir şekilde düşüncelerimi ifade etmeye çalışırım düşüncelerimi açık bir şekilde saygı çerçevesi içinde düşüncelerimi çok ney dile getiririm.”(Satır29 / Sütün7).“kimseyi kırmadan, yapıcı bir şekilde düşüncelerini söyler”(Satır29 / Sütün18).

Kadın liderler aksayan bir durum karşısında ya da sinirlendikleri zaman bunu çalışanlarına açıkça kırıcı olmadan ifade eder. İfade ederken sinirli şekilde konuştuklarını, fakat kırıcı olmamaya çalıştıklarını söylemişlerdir. “Sert bir şekilde kırıp dökmeden”(Satır30 / Sutün1). Çalışanlarda liderler ile eş şekilde dile getirmişlerdir bu konudaki düşüncelerini. “sinirlenir yüz ifadesinden belli olur ama kırıcı olmamaya çalışır”(Satır30 / Sutün11).

Çalışanlarının sorumluluk alma isteğini onu o konuda motive ederek sağlıyor kadın liderler. Bunu da ödüller ve samimi ilişkiler kurarak sağlıyorlar. Çalışanlarda bu durumu; “Daha çok herkesin işine sadık olmasını ve işin iyi yapmasının bilincinde olmasını sağlar direk söyler açıklar. Bunları”(Satır31 / Sutün10)“güler yüzlü bir şekilde motive ederek, baskı kurarak iyi anlamda yapmamızı sağlar”(Satır31 / Sutün17) şeklindeki ifadelerle desteklemektedirler.

Liderler çalışanlarına dürüst davrandıkları zaman her konuda anlayışlı ve ödün vererek davranmaktadır. Bu özel hayat, iş hayatı ya da işte yapılan hatalar konusunda olabilir. Çalışanlarda genel olarak liderlerinin izin ve özel hayatlarında anlayışlı davrandıklarını ödün verdiklerini belirtmişlerdir.

Liderlerde çalışanlarda iş hayatında zaman geçtikçe daha disiplinli ve daha düzenli çalışmaya başladığını düşünmektedirler. Bu durum liderlerin davranışlarından kaynaklı çalışanlar tarafından da hissedilmektedir. “daha disiplinli daha düzenli”(Satır35 / Sutün9),“İş disiplini iş standartları değişti”(Satır35 / Sutün4) ve “Çevreyi tanımıyorduk çevreyi tanıdıktan sonra daha olumlu oldu. Şirket daha disiplinli çalışma şartlarımız açısından iyileşti, şirket yönünden her konuda daha iyi oldu. ve şu an daha samimi yaklaşıyor”(Satır35 / Sutün17) ..ifadeleri kullanılmıştır.

Kadın liderler çalışanları ile bilgi paylaşımına önem vermekte ve düzenli olarak belirli aralıklarla toplantılar düzenlemektedir. Ayrıca içinde bulunulan durumun aciliyetine ve önemine göre anlık toplantı ve bilgilendirmeler gerçekleştirilmektedir. Bir kadın liderin bu konuda ki söylemi;“Hergün 8.45 9.30 arası toplantılarla ve tek tek kişilerle birebir görüşerek gün içerisinde zaten sürekli iletişim halindeyiz”(Satır36 / Sutün13).

Kadın liderler çalışanları ile kurdukları tüm ilişki tiplerinde, bilgi paylaşımlarında şeffaf olduklarını belirtmişlerdir. Şeffaflık ve kadın lider davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

(3d) Veri kodlama cetveli örgütlerde çalışanların kadın liderleri otantik liderlik bileşenlerinden şeffaflık açısından algılaması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine işin gerektirdiği şekilde samimi davrandıklarını ve yöneticilerine duygu ve düşüncelerini net bir şekilde ifade edebildiklerini, gereken iletişimin kuvvetlendirilmesi için yöneticileri tarafından çeşitli aktiviteler yapıldığı belirtmektedirler. Yöneticiler örgüt içerisinde istenmeyen bir durum söz konusu ise kendi düşüncelerini çalışanlar ile ciddi bir şekilde kırmadan ifade etmektedirler, herhangi bir şekilde işten çıkarılması gereken çalışana bir şans daha verirler ve daha sonra tekrar değerlendirirler. Yöneticiler çalışanlarının hatalarını dürüst oldukları takdirde düzeltmelerine yardımcı olmakta ve bu konuda kendilerini motive etmektedirler. Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşmak adına yöneticilerinin takım halinde çalıştıklarını ve bu yönde teşvik edildiklerini belirtmektedirler.

Çalışanların büyük bir bölümü yöneticilerinin samimi ve yüz yüze görüşmeler yaparak iş ilişkilerini geliştirmeye çalıştıklarını ve elde edilen tecrübe ile daha disiplinli ve verimli bir şekilde çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir. “Birlik beraber hareket etmemizi sağlar, ılımlı bir şekilde sevgiyle yapar”(Satır33 / Sutün4). “İyi bir iletişim sağlar özel durumlar ve iş durumlarımla her konuda bilgi sahibi olarak arkadaşça yaklaşır”(Satır34 / Sutün35).. gibi söylemler vardır.

Liderlerin çalışma yaşamlarında şeffaf davranmaları çalışanlardan tarafından da algılanarak kendilerinin iş hayatlarında motive edici olmuştur. Kadın liderlerin şeffaf davranmaları ve çalışanların bunu anlamaları hususunda pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde; kadın liderler otantik lider davranışları kapsamında ele alınan 4 unsura sahiptirler ve bu durum çalışanlar tarafından da aynı şekilde algılanmaktadır. Hem yöneticiler hem çalışanlar konu ile ilgili aynı fikirlere sahiptir.

Çalışmaya katılan üç kadın liderin üçü de otantik lider unsurlarına sahip olduğu ve bunun farkında oldukları gözlemlenmiştir. Çalışanlar, liderlerindeki bu özelliklerin

farkındadırlar. Bahsedilen öz farkındalık, bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve şeffaflık otantik lider unsurları ile kadın lider davranışları; çalışanların bu hususları algılamaları arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Hipotez 5/9:

(2a) Veri kodlama cetveli erkek liderlerin otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık ile ilişkisi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Erkek liderler otoriter ve disiplinli olma özelliklerinin ön planda olduklarını düşünmektedirler. Liderler özeleştiri yaparak güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmektedir. Genel olarak otoriter ve disiplinli olmalarını güçlü liderlik özellikleri görürken çalışanlar ile fazla duygusal bağ kurmayı zayıf özellik olarak görmekteler. ‘‘mutlaka zaman zaman öz eleştiri yaparız. En güçlü yanımla liderlik, işin işleyişinde yön gösterici olma, rehber olma otorite çok fazla zayıf yanımla duygusallık, acıma duygusu’’(Satır2 / Sütun20).. şeklinde ifade edilmiştir.

Şirket yöneticilerinin çalışanlarına karşı benimsemiş olduğu davranışlar ve iş durumuna bağlı olarak yöneticilik yaklaşımında değişiklik meydana gelmektedir. Bu aşamada da ciddiyet ve otoriter olma önemli yer almakta. Liderlerin zaman içerisinde edinmiş oldukları tecrübe de değişim yaşanmasında ve başarılı olmada etkilidir.

Erkek liderler öfke kontrolü konusunda farklı tepkiler verdiğini belirtmiştir. Kimi öfkelenildiği sırada öfkesini kontrol altına almaya çalıştığını kimi tepkisini direkt gösterdiğini kimisi de çalışan personelin statüsüne birimine göre davranışlar sergilediğini belirtmiştir. Bu konuda ‘‘öfkelendiğimde bağırıp çağırırım kızarım sonradan gönlünü alırım’’(Satır6 / Sütun20). Şeklinde ve ‘‘Değişken personele göre değişiyor olabildiğince ofiste birebir atölyede zaman zaman değişebiliyor bayan ,erkek ofis personeli ,sanayi personeli ister istemez değişebiliyor.’’ (Satır6 / Sütun31) şeklinde ifadeler vardır.

2 Erkek lider kendi yöneticilerini örnek almakta ve davranışlarını edindikleri deneyimler doğrultusunda şekillendirmektedir. 1 liderin ise örnek aldığı kimse yoktur. Çalışanların kendilerini sevip sevmemesine önem vermekteler ancak bu konuda suistimal edilmeye ya da ödün vermeye olumlu bakmamaktadırlar. Pozitif yönde ilişkilerin kurulması açısından iş dışında da sosyal aktiviteler planlamaktadırlar. ‘‘kısmi olarak veriyoruz. Onlarında bize değer vermeleri gerekiyor sorunlarıyla birebir

ilgilenirim çözmeye çalışırım”(Satır9 / Sutün26) ve “Tabi ki isterim beni sevmelerini açıkçası, duygusallıktan kastettiğim oydu. Ama beni sevmeleri içinde zafiyet göstermem ama elimden geleni yaparım sevmeleri için çünkü ekip işi bunun için motivasyon önemli, para her şey değil ama para çok şey bir çalışan için hedefleri var bu hedeflerin sonucunda para prim elde ediyorlar bazı dönemlerde elde edemeseler de çaba sarfettikleri için ödüllendiriyorum bunun dışında toplantı adı altında sohbet görüşmeleri yaparız birebir, topluca onun dışında şirket dışında yemek yeme gibi zaman geçirmeye çalışırım ve beni tanımları için kendi hayatımdan örnekler veririm.”(Satır9 / Sutün31) şeklinde ifade edilmiştir.

Erkek liderler öz farkındalık olan, kişiliklerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme, duyguları anlama ve tanıma konularında kendilerini başarılı görmektedir. Ancak otantik lider unsurlarından öz farkındalık kapsamında değerlendirildiğinde daha çok otokratik liderlerdir. Yani otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık ile erkek lider davranışlarının arasında negatif bir ilişki olduğu söylenebilir.

4a.Verit kodlama cetveli örgütlerde çalışanların erkek liderleri otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık açısından algılaması ile pozitif ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlar, erkek liderlerini otantik lider bileşenlerinden öz farkındalık kavramına bağlı olarak değerlendirdiğinde liderlerini otoriter, disiplinli, kararlı ve anlayışlı bulmaktadır. Genel olarak çalışanlar yöneticilerinin özeleştirisi yaptıklarını güçlü yanlarının kararlı ve otoriter olmaları olduğunu belirtmişlerdir. Zayıf yanları ise ego sahibi ve sert olmalarıdır. Liderlerin otoriter ve kararlı olmaları aynı zamanda liderlik özellikleri olarak görülmekte ve bu tip davranışlar şirketin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca bu tip davranışların yanında sevecen, ilgili ve çalışanlarına karşı anlayışlı lider özelliklerine sahiptirler. “ego eşittir ..ben aslında onu lider olarak görmüyorum kendi doğruları var ve doğrularla hareket eden, dediğim dedik ,katı otoriter bir yönetici liderlik bambaşka bence. lider ve yönetici olmak Farklı ikisi de”(Satır4 / Sutün24). Örnek cümlede görüldüğü gibi örnekleme yer alan tek lider için egosu yüksek, kendi doğruları var onların dışına çıkmıyor gibi ifadeler kullanılmıştır. “Gün gün geliştirdi. Biz daha büyük yeni fabrikaya geçince bakış açısı da değişti, gelişti kendisini geliştirdi. mesela kendisi inşaat mühendisi, İlk önce yaptığı inşaatlardan şimdiki yaptığı inşaatlar daha iyi, zamanla deneyimle geliştirdi kendini.” (Satır5 / Sutün34) gibi olumlu ifadeler de belirtilmiştir.

Çalışanlar liderlerinin öfkelenedikleri zaman bunu belli ettiğini bazı durumlarda kırıncı olduklarını ancak bu olayları kişiselleştirmediklerini sadece iş odaklı olduğunu hissetmektedirler.

Liderler zaman içerisinde olumlu yönde değişime uğramıştır. Ancak bazı çalışanlar liderlerinin aynı kaldığını olumlu yönde bir değişim gözlemlemediklerini söylemiştir. Tüm liderler etkin lider olarak gözlemlenmektedir. “etkin bir lider. Personeli ile hem yakın olur hem de mesafeyi korur, personele nasıl davranması gerektiğini bilir” (Satır7 / Sütun30) Şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanları tarafından sevilme önemli bir konu olarak görülmekte çalışanlar ile ilişki konusunda buna göre davranılmaktadır.

Otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık ile erkek lider davranışlarına yönelik çalışanların nasıl algıladıkları arasındaki negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 6/10:

(2b) Veri kodlama cetveli örgütlerde erkek liderlerin otantik liderlik bileşenlerinden bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır

Liderler fikir sahibi olma açısından farklı bakış açılarına olumlu yaklaşmakta ancak uygulama konusunda mevcut uygulanan ve önerilen görüş arasında en uygun olana karar vermeye çalışmaktadır. 1 erkek lider ise farklı bakış açısına sahip olmadığını kendi doğruları doğrultusunda hareket ettiğini şu şekilde “ karakter anlayışından çok fazla açık değilim ben bir yöneticilik şekli idarecilik şeklim var bu konu da ne doğrultuda ise o şekilde giderim ama muhakkak dinlerim ama yine ben kendi bildiğim şeyleri yaparım. bu da benim zaafım işle ilgili fikir alırım zaman zaman tartışırız odaklandığım bir fikir vardır ama yine de sorarım örneğin üretim mali konularda nasıl yapabiliriz diye fikir alırım nasıl daha ucuz nasıl daha avantajlı ama ben yine de bildiğimi yaparım.” (Satır10 / Sütun20) ifade etmiştir.

Çalışan seçimi yaparken liderler çalışanlarında sadakat ve dürüstlük özelliklerine önem vermekteler. Çalışanın yapmış olduğu işteki başarısı ve ilgisine göre ödüllendirme yapmayı tercih ediyorlar. Her bir çalışan değerlendirme aşamasında performanslarına, işlerindeki başarılarına göre değerlendirilmektedir. Çalışanın başarılı olup olmamasında yöneticinin sorumluluğu olduğunu bu gibi durumlarla karşılaşıldığında yöneticinin doğru tespitlerde bulunarak çalışana çözüm odaklı yaklaşması gerektiği

düşünülmektedir. Bu konuda ek eğitimler, bire bir görüşmeler yapılması konusunda yöneticiler hem fikirdir. “çalışanlarımızın başarısız olmamasında gerekli eğitimleri veririz kapasitesi varsa alır bunun için korkmaya gerek yok. Sorumlu hissedeceğimiz bir durum da yok. Bunun için personelle sık sık toplantı ve değerlendirmeler yaparız”(Satır14 / Sutün26).

Otantik liderlik unsurlarından bilginin tarafsız ve dengeli değerlendirilmesi ile erkek lider davranışları arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir,

(4b).Veri kodlama cetveli örgütlerde çalışanların erkek liderleri otantik liderlik bileşenlerinden bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme açısından algılaması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlar, yöneticilerinin farklı fikirlere açık olduğunu görüş alma konusunda kendilerine, üst yöneticilerine danışıldığını ve konu ile ilgili en doğru kararın bu görüşler doğrultusunda verildiğini düşünmektedirler.” Farklı fikirlere çok açık. iş konusunda yaptığımız şeylerle ilgili, inşaat ile ilgili fikir alışverişi yapar. doğruyu bulduğumuzda onaylıyor. Benim dediğim doğru demiyor.” (Satır10 / Sutün21)

Katılımcılar, işçi seçimi konusunda yöneticilerinin iş yeterliliğinin yanında dürüstlüğe de önem verdiklerini söylemektedirler. Kritik kararlar alınırken daha önceki deneyimlere ve yöneticilerin fikirlerine göre davranılmaktadır. Olumlu sonuç alındığında çalışanlar genellikle sözlü olarak motive edici şekilde ödüllendirilmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin meydana gelen başarısızlığı üstlenmesi konusunda fikir ayrılıklarına düşmektedir. Kimine göre yönetici bu başarısızlığı üstlenirken kimine göre de bu durumdan direk çalışanı sorumlu tutmaktadır. “önce bizimle özel olarak konuşur. Yapılan yanlışsa doğrusunu bize gösterir. Ona göre hareket etmemizi sağlar. başarısız olmamız için sürekli denetimli gider. Başarısızlık bir düşük bir ihtimal”(Satır14 / Sutün24). “kendisini sorumlu hisseder, kendisinin yeterince takip etmediğini düşünür bunun olmaması için de bazı kurallar koyar ve bizim yapmamızı ister”(Satır14 / Sutün36).. şeklinde ifadeler vardır.

Çalışanların gözünde erkek yöneticiler personellerini değerlendirirken tarafsız ve şeffaf davranabilmektedir. Herkesin özelliklerine, iş yeterliliğine göre değerlendirme yapıp bu konuda herkese eşit davranmaktadırlar. Bu da gösteriyor ki otantik liderlik bileşenlerinden bilginin dengeli değerlendirilmesi ile erkek lider davranışlarına yönelik çalışanların algılamaları arasındaki ilişki pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Hipotez 7/11:

(2c) Veri kodlama cetveli erkek liderlerin otantik liderlik bileşenlerinden içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır

Tüm erkek liderler kendi değerlerine bağlıdır ve iş hayatlarında bu değerlere uygun olarak davranmaktadırlar. “tabi disiplin otoriteden kaynaklanan ilkelerim var ve ona göre hareket ederim, tamamen kendi ilkelerime bağlıyım”(Satır15 / Sutün20). Şeklinde ifade edilmiştir. Liderler çalışanlarına dürüstlük ve sorumluluk sahibi olma açısından rol model olmaktadır. Tüm çalışanlarda yöneticilerinin kendi değerlerine ve deneyimlerine uygun olarak çalıştıklarını gözlemlemektedir. “Kendi değerlerine bağlı olarak hareket eder, taviz vermez. Dediğim dedik çaldığım düdük tarzında değil, kendi doğruları paralelinde taviz vermez, ama mantıklı kendi doğruları. Anlamsız fikirsiz değil”(Satır15 / Sutün21).

Yetki verilen kişi hata yaptığında bundan sadece o kişiyi sorumlu tutmamak gerektiğine dair görüş varken yapılan hataların bir şekilde cezalandırılması gerektiği yönünde de görüş vardır. Yöneticiler, çalışanların hatalarını kendileri üstlenmektedir. Ancak her durumda da önemli olanın hatanın tespit edilip tekrarlanmaması için gereken önlemlerin alınması yönündedir. Aynı zamanda çalışanların zayıf oldukları noktalarda tespit edildiğinde bunlara uygun olarak eğitimler ve görüşmeler gerçekleştirilmektedir. “personelin güçsüz yanlarını geliştirmek için gerekirse abilik, gerekirse uyarıriz gerekirse liderlik yöneticilik yaparız eksikliklerini gidermek için”(Satır18 / Sutün26).

Liderler, personelinden şirkete karşı sadakat ve sorumluluk duygusu içerisinde hareket etmelerini beklerken bu konuda prim ödenmesi, sosyal aktiviteler düzenlenmesi gibi çalışmalar yürütmekte ve maddi manevi konularda suistimal edilmediği sürece anlayışlı ve esnek davranmaktadırlar. Çalışanlara göre liderler kendilerine izin ve ailevi konularda son derece anlayışlı ve esnek davranmaktadırlar. Özel yaşantılarında maddi ya da manevi bir sorunla karşılaştıklarında liderlerinin desteğini hissetmektedirler. “her konuda esnek davranır. Mesela izin konularında”(Satır20/ Sutün30), “özellikle özel hayatımızla bir sorun olup izin almak istediğimizde gayet esnek davranır. (Satır20/ Sutün37) şeklinde belirtilmiştir.

Çalışanların verdiği sözü tutmaları, sorumluluk sahibi olmaları ve görev bilincinde olmaları liderler açısından önemli değerler arasındadır. “Bir şey gizlemedikleri açık oldukları zaman daha esnek davranırım. açık olmadığı zaman

kendisinden dürüstlüğünde şüphe duyarım ve arkasında ne geleceğini bilemiyorsunuz gardımı alırım her anlamda esnek davranırım açık olan personele her anlamda. Hayatta en büyük zamanımı personelle geçiriyorum”(Satır20 / Sutün31). Şeklinde belirtilmiştir. Çalışanlar da yöneticilerinin kendilerinden bu özellikleri beklediğinin farkındadır.

Katılımcı çalışanlar yöneticilerinin kendilerinde görülen güçsüz yanlarını geliştirmeleri için zaman ve fırsat tanıdığı belirtmiştir. Ancak her zaman bu şekilde olmadığını bazı yöneticilerin bu konuda anlayışlı davranmadığını söylemiştir. Çalışanların işe bağlılıkları konusunda da yöneticiler farklı davranış şekilleri sergilemektedir. Bu davranış şekillerinden bazıları olumlu yönde konuşmak, ödüllendirmek, toplantılar düzenlemek vb.

Liderler, ahlaki açıdan doğru ve yanlış olan konusunda farkındalığa sahiptir ve çalışanları tarafından bu durum hissedilmektedir. Hem otantik liderlik bileşenlerinden içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile erkek lider davranışlarının arasında hem de içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile erkek lider davranışlarına yönelik çalışanların algılamaları arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir.

Hipotez 8/12:

(2d) Veri kodlama cetveli erkek liderlerin otantik liderlik bileşenlerinden şeffaflık ile ilişkisi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Erkek liderler çalışanlar ile kurdukları ilişkilerin gerekli düzeyde resmi gerekli düzeyde samimi olmasına özen göstermektedirler. Bu konuda çalışanlar da yöneticilerinin kendilerine nasıl davranmak istediğini (samimi mi ciddi mi) fark etmektedir. Bu konuda görüşler; “Genelde resmi oluyor ama diğer konularda ailevi bir sorunu vardır özel bir sorun vardır o zaman da gereken samimiyeti gösteririm. Yerine göre resmi yerine göre samimi”(Satır25 / Sutün20). Gibi ifade edilmiştir. Liderler kurdukları ilişki çerçevesinde çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmesine olanak sağladıklarını düşünmektedir. Ancak tüm çalışanlar bu durumu hissedemediklerini belirtmişlerdir. Bazı liderler çalışanlarının kendileri ile rahatça ilişki kurmasına izin verirken bazıları daha sert ve resmi davranmaktadır.

Çalışanların işten çıkarılması konusunda tüm liderler öncelikli olarak eksik ya da hatalı oldukları konularda düzeltmeleri için imkan ve zaman tanımaktadır. “Önce hatasını düzeltmek için uyarı sonra prosedür gereği tekrarlanırsa tutanak tutuyoruz. hala ısrar ediyorsa görevine son verimiz”(Satır27 / Sutün26). Oysaki bazı çalışanlara göre

işten çıkarma konusunda yöneticiler net ve sert davranırlar. İş yerinde olumlu bir atmosfer yaratabilmek için çalışanlar ile birebir ilişki kurup zaman zaman da iş dışında vakit geçirmektedirler. Personelin sorumluluk duygusunu arttırma açısından da iş hakkında birebir görüşmeler, çalışanların fikirlerini dinlemek bunlar üzerine konuşmak etkili olmaktadır. “Yine aynı şey kendileri ile zaman geçirmeye tercih ederim. çünkü fikirlerini alırım bu karşındakinin fikrini aldığınızda kendini değerli hissediyor çünkü. zaman zaman küçük maddiyata dayalı ödüller var hedefleri vardır. Şu hedef olursa sonunda bu olacak gibi ödüller.” Gibi ifade edilmiştir(Satır28 / Sütün36).

Liderler, genel olarak çalışanlarına karşı ailevi ve izin konularında ödün vermektedirler. Bunun yanında iş ile ilgili büyük hatalar yapılmadığı sürece bunları da tolere etmektedirler. “Kişisel problemleri olduğunda işe ve işletmeye zarar vermeyecek şekilde ödün verebilirim”(Satır32 / Sütün31). Çalışanlarda liderlerinin bu davranışının farkındadır. “Sıkıntılı olmayan önemli olmayan bir hatada ödün verir”(Satır32 / Sütün21).

Erkek liderler hedefleri gerçekleştirme konusunda çalışanları ile bire bir ilişki kurmaktadır. “bir amaç bir hedef doğrultusunda birazcık arttırmanızı lazım birebir diye konuşarak aşılıyorum”(Satır33/Sütün21). Çoğu çalışan bu konuda liderlerinin samimiyetini ve ilgisini farketmektedirler. “motive eder, sohbet içine girebilir. Çalışanlarıyla”(Satır33 / Sütün23) Kimi çalışanlar ise bunu hissetmemektedirler. “katı yaklaşımı var bu hedefler olsun ne yarsan yap tehditvari robot gibi senin görevin bu”(Satır33 / Sütün34) der gibi konuşurlar.

Araştırmaya katılan tüm erkek liderler zaman içerisinde değiştiklerini ve kendilerini olumlu yönde geliştirdiklerini düşünmektedirler. “yönetimsel olarak tabi ki değişti giderek kurumsallaşıyor firma biz buraya girdiğimizde aile şirketi idi. kurumsal bir firma değildi yetkileri müdürlere amirlere dağıtıyoruz. Eskiden patron beydi artık işler dallandı yetki sizde. İdarecilik işin akışı ben geldiğim zaman genelde aileden çalışan insanlar vardı. Olursa olur patron benim arabam anlayışı vardı ben gelince daha disiplin oldu. Çalışanlar daha disiplin oldu”(Satır35 / Sütün20). Ancak çalışanların çoğu liderlerin de bu değişikliği göremediklerini geçmişte ve şu anda aynı şekilde devam ettiklerini belirtmişlerdir. “Değişiklik yok. Biz berber başladık işe ama değişiklik olmadı. Başta nasılsa şimdi de öyle”(Satır35 / Sütün25). Bir kısmı ise liderlerinin olumlu yönde değiştiğini belirtmiştir. “Olumlu yönde çok değişti kendini

çok geliştirdi. Eskiden çok sıkıydı. Simdi öyle değil disiplinli ama rahat bunaltma yok''(Satır35 / Sutün30).

Liderler bilgi paylaşımında bulunmak amacıyla çalışanları ile gerektiği düzeyde samimi ilişkiler kurup gerekli görülen sıklıkta toplantılar ve birebir görüşmeler yapmaktadırlar. Bu konuda çalışanlarda liderlerinin belirttikleri şekilde davrandığını söylemişlerdir. ''Her gün yüz tüze toplantı yaparız sabahları telefonla konuşuruz beraber kahvaltı yaparız''(Satır36/ Sutün29)

Araştırmaya katılan tüm liderler kendi duygu ve düşüncelerini iş ortamında rahatça paylaştıklarını belirtmişlerdir. Ancak sinirlendikleri zaman kontrol etmekte güçlük çektiklerini ve ara ara kırııcı olabildiklerini düşünmektedirler. ''çok rahatım duygularım düşüncelerim konusunda netimdir ama karşımdakini incitmeden yaparım'' (Satır29 / Sutün20). ve ''Kötü bir yönüm var yüzüm düşer yüzüme öfkem yansıyor yumuşak davranmaya çalışıyorum ama öfkem yüz mimiklerime yansıyor. Yüzümden öfkem anlaşılıyor''(Satır30 / Sutün36).

Tablo 5.1.Cinsiyet Bağlamında Otantik Lider Karşılaştırılması*

OTANTİK UNSURLAR	KADIN	ERKEK	ÇALIŞAN ALGISI	
Öz farkındalık Unsuru			Kadın	Erkek
İlişki yaklaşımı	Samimi, ılımlı yaklaşarak duygusal bağ kuruyor	Resmi, ciddi sert davranarak otoritesini koruyor	Katılıyor.	Katılıyor.
Özeleştir	Özeleştir yapar	Özeleştir yapar	Katılıyor.	Katılmıyor
güçlü ve zayıf yönü	Güçlü yanı kararlı ve zayıf yanı duygusal	Güçlü yanı kararlı otoriter ve disiplin ve zayıf yanı agresif	Katılıyor.	Katılıyor.
İç kontrol	İç kontrolü sağlıyor	İç kontrolü sağlıyor.	Katılıyor.	Katılmıyor
Kendini ve personeli Güçlendirme	Zamanla, tecrübeyle çalışanları ve kendini geliştir.	Zamanla, tecrübeyle çalışanları ve kendini geliştirir	Katılıyor.	Katılmıyor
Etkin bir lider	Samimi ve açık ilişkiler kurarak personel üzerinde etkinlik sağlıyor.	Otoritesiyle personel üzerinde etkinlik sağlıyor.	Katılıyor.	Katılıyor.
			ÇALIŞAN ALGISI	
Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme Unsuru			Kadın	Erkek
Farklı fikirler	Farklı fikirlere açık	Farklı fikirlere açık	Katılıyor.	Katılıyor
Tarafsız Değerlendirme	Bilgiyi tarafsız değerlendirir.	Bilgiyi tarafsız değerlendirir.	Katılıyor.	Katılıyor.
Performans Teşvik	Çalışanı performansa göre değerlendirir ve teşvik eder	Çalışanı Performansa göre değerlendirir ve teşvik eder	Katılıyor.	Katılıyor.
Sorumluluk Üstlenme	Başarısızlık durumunda sorumluluk üstlenir, birlikte çalışma yaparlar.	Başarısızlık durumunda sorumluluk üstlenir, çözüm odaklı yaklaşır.	Katılıyor.	Katılıyor.
			ÇALIŞAN ALGISI	
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Unsuru			Kadın.	Erkek
Değerler İlkeler	Değer ve ilkeleri ile hareket eder	Değer ve ilkeleri ile hareket eder	Katılıyor.	Katılıyor.
Hataya Tepki	Personelin hatası olduğunda sorumluluk üstlenir, düzeltmeye çalışır	Personelin hatası olduğunda sorumluluk üstlenir, düzeltmeye çalışır	Katılıyor	Katılıyor.
İşe bağlılığı artırma	İşe bağlılığı arttırmak için ödüllendirme yapar teşvik eder.	İşe bağlılığı arttırmak için ödüllendirme yapar teşvik eder.	Katılıyor.	Katılmıyor
Esneklik	Çalışanlarına esnek davranır	Çalışanlarına esnek davranır	Katılıyor.	Katılıyor
Duyarlılık	Çalışanlarına maddi manevi sorunlarına karşı duyarlıdır	Çalışanlarına maddi manevi sorunlarına karşı duyarlıdır	Katılıyor.	Katılıyor.
Örnek Olma	Çalışanlarına örnek olur	Çalışanlarına örnek olur	Katılıyor.	Katılıyor.
			ÇALIŞAN ALGISI	
Şeffaflık Unsuru			Kadın	Erkek
Açıklık	Personeline karşı samimimi davranarak açık ve net ilişkiler kurarak, güven ortamı sağlar	Personeline karşı samimimi davranarak açık ve net ilişkiler kurarak, güven ortamı sağlar	Katılıyor.	Katılmıyor
Pozitif Atmosfer	Daima pozitif davranır ,iş dışı aktiviteler düzenler	Daima pozitif davranır ,iş dışı aktivite düzenler	Katılıyor.	Katılmıyor
Sorumluluk Alma İsteği	Motive eder birlik beraberliğe teşvik ederek, sorumluluk isteğini artırır	Pozitif konuşmalar yaparak, ödüllendirme yaparak sorumluluk alma isteğini artırır.	Katılıyor.	Katılmıyor
Olumlu Duyguları Arttırma	Olumsuz duygularını yansıtmaz, kırıcı olmamaya çalışır	Olumsuz duygularını yansıtmaz kırıcı olmamaya çalışır	Katılıyor.	Katılmıyor
Bilgi Paylaşımı	Çok sık bilgi paylaşımı yapar, sürekli iletişim halindedir.	Çok sık bilgi paylaşımı yapar, sürekli iletişim halindedir.	Katılıyor.	Katılıyor.

***İstatistiki rakamlara göre değerlendirme (bknz. Ek.2-Ek.25, s.103-131)**

Elde edilen verilere göre, genel olarak değerlendirirsek, kadın liderleri erkek liderlerle ve çalışan algısıyla karşılaştırdığımızda, kadın liderlerin erkek liderlere göre daha sıcak, samimi ilişkiler kurarak çalışanlarla duygusal bağ kurup, onlar üzerinde etkinliğini arttırmakta olduğu görölmektedir Kadınların, erkek liderlere göre kendini ve personelini geliştirmeye daha çok önem vermekte ve iç kontrolünü daha iyi sağlayabilmekte olduğu görölmektedir. Otantik unsurlardan içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme açısından ele aldığımızda kadın ve erkek lider arasında pek fark görölmemekte, ancak verilen cevaplara kadın liderlerin çalışanlarla tutarlılığı daha fazla olduğu görölmektedir Şeffaflık unsuru açısından ele alırsak erkek liderlerin çalışan algılaması açısından genel olarak olumsuz değerlendirildiğini görebiliriz. Bu durumda kadın liderlerin erkek liderlere göre daha otantik davranışlar göstermekte olduğunu saptayarak, otantik liderliğe daha yatkın olduğunu söyleyebiliriz.

6. ÖRGÜTTEKİ KADIN- ERKEK LİDER ve ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Erkek liderlerin demografik özellikleri; yaş ortalamaları 42'dir. İki evli iken biri bekardır. Erkek liderlerinde hepsi üniversite mezunudur ve çalışma sürelerinin ortalaması yaklaşık 8 senedir.

Kadın liderlerin demografik özellikleri, yaş ortalamaları 42,6'dır. İki evli iken birisi bekardır. Kadın liderlerin hepsi üniversite mezunudur ve çalışma sürelerinin ortalaması yaklaşık 8 senedir.

Çalışan pozisyonundaki katılımcıların 5 tanesi kadın 17 tanesi erkektir. Çalışanların yaş ortalaması 33,5'tir. 6 kişi bekar iken 16 kişi evlidir. Çalışma sürelerinin ortalaması 7,9 yıldır ve 5'i lise mezunu, 17'si üniversite mezunudur. Katılımcıların şirketteki pozisyonları farklılık göstermektedir. Buna göre 1 kişi Finans 1 kişi Finans müdürü, 1 kişi insan kaynakları, 1 kişi istasyon şefi, 1 kişi İstasyon şefi, muhasebe biriminde 6 kişi, planlama uzmanı 1 kişi, 5 kişi satış danışmanı, 1 kişi stok-sevkiyat sorumlusu, 1 kişi şef, 2 kişi üretim sorumlusu ve 1 kişi de üretim şefidir (Tablo 6.1).

Yapılan araştırma kapsamında 4 tane otantik lider unsuru belirlenerek liderlere ve çalışanlara sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar alt temalar oluşturularak analiz edilmiş otantik lider özelliğine sahip lider olma ile cinsiyet arasındaki ilişki, çalışanların liderlerini otantik lider olarak görüp görmedikleri ve çalışanlar ile liderler arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Tüm katılımcılar bu unsurlar kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 6.1. Örgütte Yönetici ve Çalışanların Demografik Özellikleri

SEKTÖR	YAŞ	CİNSİYET	MEDENİ DURUM	ŞİRKETTEKİ POZİSYON	ÇALIŞTIĞI SÜRE(YIL)	EĞİTİM DURUMU
OTOMOTİV	49	ERKEK	EVLİ	SERVİS MÜDÜRÜ	2	ÜNİVERSİTE
	39	BAYAN	EVLİ	SATIŞ MÜDÜRÜ	0,5	ÜNİVERSİTE
	47	ERKEK	EVLİ	SATIŞ DANIŞMANI	15	ÜNİVERSİTE
	31	BAYAN	BEKAR	SATIŞ DANIŞMANI	7	ÜNİVERSİTE
	37	BAYAN	BEKAR	SATIŞ DANIŞMANI	4	ÜNİVERSİTE
	29	ERKEK	EVLİ	PLANLAMA UZMANI	4	ÜNİVERSİTE
	23	BAYAN	BEKAR	SATIŞ DANIŞMANI	0,66	ÜNİVERSİTE
	27	ERKEK	EVLİ	SATIŞ DANIŞMANI	2	ÜNİVERSİTE
KÜTAHYA BP	37	ERKEK	BEKAR	İSTASYON MÜDÜR	9	ÜNİVERSİTE
	27	ERKEK	EVLİ	MUHASEBE	2	ÜNİVERSİTE
	45	ERKEK	EVLİ	İSTASYON ŞEFİ	7	ÜNİVERSİTE
	22	ERKEK	BEKAR	MUHASEBE	3	ÜNİVERSİTE
	30	BAYAN	EVLİ	MUHASEBE	7	ÜNİVERSİTE
KÜTAHYA FABRİKA	41	ERKEK	EVLİ	FABRİKA MÜDÜRÜ	12	ÜNİVERSİTE
	29	ERKEK	EVLİ	İNSAN KAYNAKLARI	5	ÜNİVERSİTE
	29	ERKEK	EVLİ	STOK- SEVKİYAT SORUMLUSU	5	LİSE
	31	BAYAN	EVLİ	MUHASEBE	10	ÜNİVERSİTE
	39	ERKEK	EVLİ	FİNANS	14	ÜNİVERSİTE
	37	ERKEK	EVLİ	ÜRETİM ŞEF	3	LİSE
	33	ERKEK	EVLİ	ŞEF	18	LİSE
TAVŞANLI FABRİKA	36	BAYAN	BEKAR	FABRİKA MÜDÜR YARDIMCISI	15	ÜNİVERSİTE
	48	BAYAN	EVLİ	FABRİKA MÜDÜR	8	ÜNİVERSİTE
	37	ERKEK	BEKAR	MUHASEBE	5	LİSE
	37	ERKEK	BEKAR	İSTASYON ŞEFİ	9	ÜNİVERSİTE
	25	ERKEK	EVLİ	ÜRETİM SORUMLUSU	3	ÜNİVERSİTE
	46	ERKEK	EVLİ	ÜRETİM SORUMLUSU	24	LİSE
	47	ERKEK	EVLİ	FİNANS MÜDÜR	19	ÜNİVERSİTE
	31	ERKEK	EVLİ	MUHASEBE	–	ÜNİVERSİTE

7. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Bulgulara bakıldığında, otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık açısından kadın liderleri değerlendirdiğimizde kadın liderler kendi kişisel özelliklerinin, düşüncelerinin, davranışlarının farkında olup, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmektedirler. Kendi eksik yönlerini farkına vararak zamanla tecrübeyle davranışlarını olumluya çevirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar bu konuda kadın liderlerin eskiye göre daha sıcak, samimi ve daha kontrollü ve motive edici davrandıklarını belirterek, onların pozitif yönde değiştiklerini vurgulamışlardır. Kadın liderler çalışanları üzerinde ılımlı, pozitif, adil, samimi, motive edici bir etkiye sahip olduklarının farkındadırlar. Bu özellikleri çalışanları ile aralarında güçlü bağ oluşmasına sebep olmakta ve şirketin daha düzenli ve verimli olarak işleminde pozitif bir etki yapmaktadır. Kadın liderler çalışanlarının kendileri hakkındaki düşüncelerine onlar tarafından nasıl algılandıklarına önem vermekte ve onları memnun etmek için bazı sosyal aktiviteler düzenlemektedirler. Bu durumun onların hoşuna gittiğinin farkındadırlar ve bunu düzenli olarak yapmaktadırlar. Kadın liderler böyle yaparak çalışanları ile aralarındaki sevgi bağını güçlendirmiş olduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar da kadın liderlerin kendileri ile sevgi bağına önem verdiklerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bunun aksine ifade eden bazı çalışanlar, sevgi bağına önem verilmemesine rağmen kadın liderin çalışanlarını hoş tutmaya çalıştıklarını diğeri ise yöneticisinin bu duruma önem vermediğini belirtmektedir. Lider üye arasındaki sosyal mübadeleler arttıkça iki taraf arasındaki ilişki kalitesi daha güçlü hale gelmekte ve artmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.743). İlişki kalitesindeki bu artış otantik liderlik davranış modelini desteklemektedir. Kadın liderler çalışanları tarafından sıcak samimi algılandıklarını düşünmektedirler, ancak zaman zaman çalışanlarına öfkeli oldukları durumlar olmakta ve böyle durumlarda sakinleştikten sonra çalışanları ile konuşmayı tercih etmektedirler. Bu konudaki kadın liderlerin söyledikleri ile çalışanların ifadeleri örtüşmekte olup, çalışanlar kadın liderlerin öfke kontrolü yapabildiğini ve sorunlara daha samimi ve çözümcü bir yaklaşımda bulunduklarını belirterek, aynı zamanda liderlerin bu özelliklerini liderlik vasfı olarak görerek, onların üzerinde etkinliğini arttırdıklarını ifade etmişlerdir. Bazı araştırmalar öz farkındalığı bir bireyin kendi güdülerini, duygularını, isteklerini ve kendisiyle ilgili bilgisini ve bunlara güvenmesini esas almaktadır. İçeriğinde kişinin kendi yeteneklerini, zayıflıklarını karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır ve bu bileşen sadece bununla sınırlı değildir. Kişinin

ihtiyaçları, değer yargıları, hisleri, kişilik özellikleri ve bunların davranışlarındaki yerini de içermektedir (Kernis, 2003, s.13). Bu noktada, kadın liderlerin kendi kişilik özelliklerinin, hislerinin, duygularının, isteklerinin güdülerinin, kendisiyle ilgili bilgisi ve davranışlarının zaman içinde tecrübeyle daha çok farkında olduğu, bu noktada kendini yeteneklerini, bilgisini anlayarak bunları zamanla geliştirme süreci içinde (Avolio ve Gardner, 2005) alıştığı, bunun da ötesinde kadın liderlerinin çalışanları ile arasında sevgi ve güven bağı kurmaya çalıştığını ve etkinliğini arttırdığını kadın liderlerden ve çalışanlardan gelen yanıtlardan anlaşılmaktadır. Ayrıca kadın liderlerden 2 si kendilerine aynı kişiyi örnek aldıklarını 3. s de örnek aldığı herhangi bir kişi olmadığını, bu durumun içinde bulunulan durum ve konuyla gelişip değişiklik göstereceğini vurgulayarak “işin açıkçası örnek aldığım bir kişi yok ben kendimi tecrübelere ve gidişata göre yönlendiriyorum, bir kişiye bakarak doğru olan yönetim budur diyemiyorum. Bu olaylara ve karşıdaki sorun yaşadığımız olaylara göre farklılık gösterir, bu yüzden doğru olan bir kişiye bakmıyorum” diyerek Shamir ve Eilam (2005, s.396-399) in otantik liderlere atfettiği özellikler arasından “Otantik liderler kopya değildir. Değer ve inançlarını, deneyimleriyle harmanlayıp, işelleştirirler” ifadesini desteklemiştir. Dolayısıyla kadın liderlerin otantik liderin öz farkındalık ile ilgili unsuru arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir.

Kadın liderleri otantik liderlik unsurlarından olan bilgiyi tarafsız değerlendirme açısından değerlendirdiğimizde kadın liderlerin bilgiyi tarafsız olarak değerlendirme konusunda her zaman farklı bakış açılarına açık olduklarını, yapılan işle ilgili yapılan işle ilgili farklı ve verim sağlayacak noktalara önem verdiklerini ifade etmektedirler. alışan seçimi yaparken işe uygunluğunu ve yapılacak iş kapasitesini temel ölçüt aldıklarını çalışanlar arasında görev dağılımı yaparken çalışanların ilgisini ve o işi yapabilirliğine bakarak tarafsız bir şekilde değerlendirerek karar verdiklerini belirtmektedirler. Kadın liderler çalışanları değerlendirirken tarafsız önyargısız olduklarını çalışanların onlarla olan ilişkilerine ya da kişisel zellerine göre değil sadece iş ve isteki verimliliklerine başarısına göre değerlendirme yaptıklarını düşünmektedirler. Liderin önemli bir karar öncesi, konuyla ilgili olumlu ya da olumsuz tüm verileri ve bakış açılarını toplayarak analiz ederek değerlendirmesi bilginin tarafsız değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Walumbwa vd, 2010, s.92). Bu konuda aynı yönetici ile çalışan 5 kişiden sadece ikisi yöneticilerinin tüm farklı fikirlere açık olmadıklarını, diğerler çalışanların hepsi yöneticilerinin her türlü konuda fikir

alışverişinde bulunduklarını ifade etmektedirler. Aynı zamanda çalışanlar, yöneticilerinin işleri olması gibi yerine getirdiklerinde kendilerini ödüllendirdiklerini ve bu konuda kendilerini teşvik ettiklerini belirtmektedirler. Çalışanlar genellikle yöneticilerinin kendilerini eleştirirken tarafsız davrandıklarını, aynı yönetici ile çalışan 5 kişiden sadece ikisi yöneticilerinin çalışmalarını değerlendirirken tarafsız davranmadığını belirtmektedirler.

Kadın liderlerden iki tanesi çalışanların başarısı ve başarısızlığında kendilerini sorumlu hissederlerken bir kadın lider bu konuda kendini sorumlu hissetmediğini bunun nedenini de çalışanların başarılı olmasında bütün altyapı ve desteği sağladığını ifade etmektedir. Çalışanlar bu konuda, kendi başarısızlıklarının yöneticiler tarafından, paylaşıldığını, kendilerini sorumlu tuttuklarını ve bu başarısızlık hakkında birlikte çalışma yaptıklarını, sorumlulukları paylaşmalar bile bir daha yaşanmaması adına gereken konularda kendilerine yardımcı olduklarını ve kendilerini başarısızlığın nedenleriyle ilgili sorguladıklarını belirtmektedirler. Ayrıca kadın liderler mesleki bilgilerini doğru analiz ederek en uygun ve doğru şekilde çalışanlarına aktardıklarını düşünmektedirler. Otantiklik, çalışanların gelişimi, iyiliği ve kendilerini tanımaları için şarttır (Illies vd., 2005, s.374). Nitekim otantik kurumlarda liderler ve çalışanlar birbirlerindeki gelişme potansiyelini açığa çıkarmak için çalışmaktadır ifadesi ile yukarıda kadın liderler ile ilgili açığa çıkan nitelikler, onların davranışlarını otantik açıdan desteklemektedir.

Otantik liderlik unsurlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı açısından kadın liderler değerlendirdiğinde, kadın liderlerin özel hayatlarında sahip oldukları değerlerini iş hayatlarına da yansıttıkları görülmektedir. Liderliklerine rehber olan ilkeler benimsemiş oldukları değerler ile paralellik göstermektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin değer kalıpları, seçimleri ve gereksinimleri ile uyum içinde davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (Kernis, 2003, s.1-26).

Avolio ve Gardner (2005, s.315-338), otantik liderlik yapısının olumlu bir ahlaki bileşene ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. “Özellikle ahlaki ikilemleri çözebilmek için liderin doğasında üst düzey ahlaki standartlar ve yetenekler olduğunu ifade etmektedir” ifadesi ile buradaki kadın liderlerin içselleştirilmiş ahlak anlayışı açısından yapılan değerlendirmeye örtüşmekte olduğunu görüyoruz. Kadın liderlerin ve çalışanların samimi ve dürüst olmaları ilişkileri olumlu yönde etkilemektedir, böylece çalışan ve liderin birbirlerini daha iyi analiz etmekte olduğu görülmektedir. Kadın

liderlerin ikisi, çalışanlar hata yaptıklarında bu konuda nerede eksiklikleri olduklarını bunun neden kaynaklandığını saptayarak, kendilerinden kaynaklanan bir sorunsal sorumluluğunu üstlenmektedir. George' a (2003, s.9) göre otantik liderler, diğerler insanlara gerçekten hizmet etme arzusundadır. Onlar, fark yaratmak için yönettikleri insana yetki vermeye heveslidir. Burada kadın liderlerin otantik davranış açısından çalışanlara yetki verdiğini ve yetki verdiği çalışanın hatası olduğunda kendi ahlaki standartları gereği hataların sorumluluğunu üstlendiğini görüyoruz. Dolayısıyla kadın liderlerin George'un ifadesi ile paralel olduğu görülmektedir.

Diğer 1 kadın lider ise hatayı üstlenmediğini belirterek yapılan hatalara karşı kızdığını ama kırıncı olmadığını tatlı sert bir şekilde yaklaştığını belirtmektedir. Otantik liderler hislerini uygun bir şekilde dışa vururken (Avolio, vd.,2004; Gardner, vd.; 2005) olumsuz dışa vurum daha az gelişir. Çalışandan kaynaklı hatalarda eğitimle ve doğru iletişim kurarak bu hataları telafi ettiğini ifade etmektedir. Bu durum karşısında çalışanlarda aynı ifadeleri kullanarak, kadın yöneticilerin kendi ilkelerine bağlı olduklarını, yetki verdiği kişilerde hatalar gördüğünde bunları düzeltmek için yönlendirmede ve çeşitli motivasyonda bulunduklarını, çalışanların kendi öz disiplinlerini geliştirmelerinde ve bunları korumalarında destek olduklarını belirtmişler ve bunların yöneticilerin kendi ilkeleri ile büyük bir tutarlılık gösterdiğinden bahsetmektedirler. Aynı zamanda bütün çalışanlar, maddi manevi bir sorunla karşılaştıklarında kadın liderlerinin onlara oldukça duyarlı yaklaştıklarını ve bu konuda elinden gelen bütün desteği sağladıklarını söyleyerek kadın liderlerin bu kendilerine ilişkin bu konudaki hassasiyetlerine yaptıkları olumlu yorumları doğrulamışlardır. Dolayısıyla otantik liderlik unsurlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile kadın liderlerin arasındaki pozitif ilişki doğrulanmaktadır.

Otantik liderlik unsurlarından şeffaflık açısından kadın liderler değerlendirildiğinde, kadın liderlerin genelde çalışanlarına karşı samimi davranışlar sergilediklerini yerine göre de ciddiyetini koruduklarını belirtmektedirler. Shamir ve Eilam (2005, s.396) otantik liderlik gelişiminin karmaşık süreçleri içermekte olduğunu ve onlara göre bu, bir eğitim programı ile kolay ulaşılabilir olmadığını, çünkü liderler ve takipçilerinin öz-farkındalık kazanmaları ve açık, şeffaf, güvene dayalı ve samimi ilişkiler kurmaları için devam eden süreçleri kapsamakta olduğunu ileri sürmektedirler. Bu açıdan yaklaşırsak kadın liderler çalışanlarının kendilerini ifade edebilmeleri için onlara karşı anlayışlı davranmayı ve her zaman onları dinlemeyi tercih ettiklerini

söylemekte ve çalışanları ile pozitif yönde ilişkiler kurabilmek için gerek mesai saatleri içerisinde gerek molalarda gerekse iş dışında sosyal aktivite düzenlediklerini belirtmektedirler. Çalışan ile kadın liderler arasında kurulan etkili iletişim her iki tarafında kendini açık bir şekilde ifade edebilmesini yardımcı olmaktadır. Kadın liderler aynı zamanda kendilerini ifade ederken içinde bulundukları durumu tüm yönleriyle değerlendirerek tepki vermeye özen gösterdiklerini ifade etmektedirler. Bu duruma çalışanların verdikleri ifadelerde; yöneticilerinin kendilerine karşı samimi davrandıklarını yerine göre de ciddiyetini koruduklarını, yöneticilerine karşı duygu ve düşüncelerini net bir şekilde ifade edebildiklerini, gereken iletişimin kuvvetlendirilmesi için yöneticileri tarafından çeşitli aktiviteler yapıldığı belirtmektedirler. Yöneticiler işletme içerisinde istenmeyen bir durum söz konusu ise kendi düşüncelerini çalışanlar ile ciddi bir şekilde kırmadan ifade etmektedirler, Gardner ve arkadaşları (2005) bu durumu otantik liderlerin kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtıran şeffaf olmalarının yanında, bu duyguları uygun olmayan ve zarar verebilecek bir tutumdan arındıracak şekilde disipline ettiklerini ifade etmektedir. Liderin izleyenlerine karşı kendini gerçekçi şekilde ifade etmesi, güveni ve samimiyeti oluşturur. Bu izleyenlerde takım çalışmasına ve işbirliği ruhu oluşmasına katkı sağlar. (Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, 2005, s. 343-372) Yöneticiler çalışanların hataları olduğunda onlara şans verdiklerini işten çıkarılması gereken bir personelin işine son vermeden önce onları yeniden değerlendiklerini ifade ederek, çalışanların hatalarını dürüst bir şekilde açıkladıklarında yöneticilerinin onların hatalarını düzeltmeleri için yardımcı olmakta ve bu konuda onları motive etmekte olduklarını ileri sürmektedirler. Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşmak için yöneticilerin onların arasında işbirliği sağlamaya çalışarak onları takım çalışmasına sevk etmekte olduğunu ifade etmektedirler. Liderlerin bu davranışı Gardner vd nin(2005) otantik liderlik için ileri attıkları fikri doğrulamaktadır. Ayrıca kadın liderler çalışanları ile bilgi paylaşımına önem vermekte ve belirli aralıklarla toplantılar düzenlemektedirler; durumun aciliyetine göre anlık, günlük, haftalık, aylık toplantılar düzenleyerek, çalışanları ile sürekli iletişim halinde olmalarının aralarındaki ilişkileri güçlendirerek işlerin daha düzenli, kontrollü, disiplinli yürümesini sağladığını ve iş yeri verimliliği açısından katkı sağladığını belirtmektedirler. Otantik liderlik süreci, otantik olan liderin izleyenleriyle , şeffaflığı esas alan başka bir deyişle izleyenlerinin kendisine dair bilgiyi olduğu gibi ulaşmasını izin veren bir süreçtir (Illies vd., 2005, Wood, vd., 2008). Çalışanlarda bu durumu

yöneticilerinin samimi ve yüz yüze görüşmeler yaparak iş ilişkilerini geliştirmek için çaba sarf ettiklerini ve böylece birlik beraberlik içinde ılımlı ve sevgiyle hareket ederek elde edilen tecrübeyle daha disiplinli ve verimli çalıştıklarını açıklayarak yöneticilerinin ifadelerini doğrulamaktadırlar. Böylece Illies vd., (2005) Wood, vd., (2008)' nin otantik liderlik süreci ile yaptığı tanımlama kadın liderler için doğrulanmış olduğu görülmektedir. Buradan da çıkan sonuca göre; otantik liderlere atfedilen unsurlardan olan şeffaflık ile kadın lider arasında pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak 3 kadın liderler otantik liderlik unsurları açısından değerlendirildiklerinde otantik davranışlara sahip oldukları ve çalışanları tarafından otantik unsurları açısından ele alındıklarında otantik davranışlar sergilediğinin algılanması açısından pozitif bir ilişki sahip olduğu anlaşılmaktadır. Otantik liderlik, kişilerin pozitif yönlü olmalarını ve bu anlamda kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayan, vizyonlarını geliştiren kararlarında neyin doğru olacağını düşünmelerine dayalı bir duyarlılık oluşturan, örgütsel bağlamda performanslarını artırma yönünde çaba sarf etmelerine etkide bulunan, yüksek güvene dayalı bir liderlik yaklaşımıdır (Walumbwa vd, 2011, s.555-578).

Bulgulara bakıldığında otantik liderlik bileşenlerinden öz farkındalık açısından erkek liderleri değerlendirdiğimizde erkek liderler kendi kişisel özelliklerinin, düşüncelerinin, davranışlarının farkında olup, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmektedirler. Liderlerin ikisi kendilerini otoriter ve disiplinli olarak kabul ederler ve bunu güçlü yanlarının olduğunu iddia ederken çalışanları ile yakın ilişkiler kurmayı zayıf yanları olarak kabul ederler. Yöneticilik yaklaşımlarında zamanla iş durumuna bağlı olarak değişim yaşandığını ve bu aşamada liderlerin ikisi eskiye göre daha ciddi ve otoriter olmaları gerektiğini anladıklarını ve davranışlarını zamanla değiştirdiklerini anlatırken diğer lider daha demokratik olduğunun ve çalışanlarına abi gibi arkadaş gibi yaklaştığını açıklamaktadır. Bu duruma karşılık çalışanları 2 lider için aynı şeyi ifade etmekte olup kendilerini özeleştiri yaptıklarının güçlü yanlarının kararlı ve otoriter olmaları zayıf yanlarının ise ego sahibi ve sert olmaları olarak belirtmektedirler. Liderler otoriter ve sert davranışlarını şirketin başarısı açısından olumlu olarak değerlendirmektedirler. Çalışanlar tarafından bu iki liderden birisinin egosunun çok yüksek olduğu ve kendi doğruları dışına asla çıkmadığı, dediğim dedik bir liderlik tarzı olduğu iddia edilmektedir. 3.lider için daha demokratik sevecen ilgili çalışanlarına karşı anlayışlı bir liderlik tarzına sahip olduğunu anlatan ifadeler kullanılmaktadır. Buna

karşılık liderin kendisinin demokratik bir tarzının olduğunu her zaman her şeyin bir çözümü vardır iddiasıyla, çalışanlarına karşı her zaman bir arkadaş gibi yaklaştığını ifade ederek, çalışanların verdiği ifadeler doğrultusunda paralellik göstermektedir.

Erkek liderler öfke kontrolü konusunda farklı tepkiler verdiklerini belirtmektedirler. Kimi öfkelenildiği sırada öfkesini kontrol altına almaya çalıştığını, kimisi tepkisini direk gösterdiğini kimisi de çalışan personelin durumuna statüsüne göre farklılık gösterdiğini belirtmektedirler. Bu duruma karşılık çalışanların liderlerini öfkelendiklerinde tepkilerini yansıtarak kırıncı olduklarını belirtmişler ama bunu kişiselleştirmediklerini iş odaklı olduğunu belirtmişlerdir.

2 erkek lider kendilerine şirket sahibini örnek aldıklarını diğer lider örnek aldığı kimsenin olmadığını lider davranışlarını zamanla deneyimleyerek değiştiğini iddia etmektedir. Çalışanların ifadesinde liderlerin zaman içinde değişime uğradıklarını, fakat bazı çalışanlar tarafından herhangi bir olumlu değişim olmadığı gözlenmektedir. Tüm liderler etkin olarak ifade edilmektedir. Çalışanlarının onları sevip sevmemesine önem vermekte, bunun için iş dışı sosyal aktiviteler düzenlediklerini ancak bu konuda suistimal edilmeye ya da ödün vermeye olumlu bakmamaktadırlar.

Genel olarak erkek liderler otantik liderlik unsurlarından öz farkındalık bileşeni ile pozitif bir ilişki söz konusu, ancak çalışanları tarafından bu açıdan nasıl değerlendirildikleri noktasında negatif yönlü bir ilişki bulunmakta olup, kadın liderlere göre daha az tutarlılık göstermektedir. Luthans ve Avalio (2003), otantik liderliği liderler ve ortaklar kendilerini geliştirmelerinin desteklenmesiyle hem yüksek öz farkındalık hem de kendi kendini düzenleyen olumlu davranışların sonuçlarının hem pozitif psikoloji hem de gelişmiş örgütsel çevreden çıkarıldığı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Buradan yola çıkarsak erkek liderlerin genellikle otantik liderliğin gerektirdiği bu olumlu davranışların gerektirdiği pozitif süreçleri pek karşılamadığı görülmektedir.

Bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkileri analiz etmek demektir (Walumbua, vd.2005, s.21-29). Bu bağlamda erkek liderleri otantik liderlik unsurlarından bilgiyi tarafsız değerlendirme açısından ele aldığımızda; erkek liderlerin bir konu hakkında yorum yapmadan önce farklı bakış açılarına olumlu yaklaşmakta, ancak uygulama konusunda mevcut olan ve önerilen görüş arasında en uygun olan karar vermeye çalışmaktadırlar. Brown ve

Travino,a (2006, s. 599) göre ,”Otantik liderler, etik yargılama yeteneğine sahip olan, farklı bakış açısı ile bakabilen ve verdiği kararları kendi ahlaki değerleri ile karşılaştıran kişilerdir” Erkek liderlerin ikisi buradaki otantik liderlik ifadesini karşılamaktadırlar. Erkek liderlerin birisi farklı görüşlere açık olmadığını belirterek benim kendime göre doğrularım var muhakkak dinlerim ama kendi bilgim doğrultusunda hareket ettiğini ifade etmektedir. Çalışanların buna karşılık söylediklerinden yöneticilerinin farklı fikirleri değerlendirerek en doğru kararı vermeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Tarafsız karar verme, kişisel dürüstlüğün ve karakterin kalbidir. Karakter ve dürüstlük sadece liderin kararlarını ve eylemlerini değil, aynı zamanda kendi iyiliği hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir (Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005, s.373-394).Liderler çalışan seçimi yaparken sadakat ve dürüstlük gibi özelliklere önem verdikleri görülmekte olup, çalışanların işteki verimliliğine ve başarısına göre personeli değerlendirildiğini, gerekirse ödüllendirme yaptıklarını açıklamaktadırlar. Bunun yanında çalışanların başarısız olması durumunda kendilerini de sorgulayarak sorumlu tutmaktadırlar ve hatalara karşı çözüm odaklı yaklaşmakta ve bu konuda gerekirse eğitimler verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu konudaki çalışanların ifadelerine baktığımızda yöneticilerinin personel seçiminde dürüstlük yanında işteki yeterliliğine göre değerlendirme yaptıklarını, önemli kararları alırken daha önceki deneyimlerine göre hareket ettiklerini ileri sürmektedirler. Duignana’ın (2004, s. 2) “otantik liderlik, etik ve neyin önemli, neyin doğru ve neyin değerli olduğuna karar verme ile ilgilenmektedir” ifadesi ile erkek liderlerin burada bahsedilen nitelikleri desteklemektedirler. Ayrıca liderlerin çalışanlarının performansında olumlu sonuçlar olduğunda ödüllendirdiklerini anlatmaktadırlar. Çalışanların yöneticilerinin hatalara karşı sorumluluk alma konusundaki hassasiyetlerine ilişkin fikir ayrılıklarına düşmekte olduğu görülmektedir. Kimine göre yönetici bu başarısızlığı üstlenirken, kimine göre de bu durumdan direk çalışanı sorumlu tutmakta olduğu görülmektedir.

Genel olarak baktığımızda erkek liderlerin otantik liderlik unsurlarından olan bilgiyi tarafsız olarak değerlendirme açısından otantik davranış göstermesi arasında pozitif bir ilişki bulunmakta olduğu, ayrıca çalışanların erkek liderleri bu açıdan algılamaları ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Ancak erkek liderleri bilgiyi tarafsız ve değerlendirme açısından otantik davranış eğilimi göstermesi ve algılanmasının, kadın liderlerinkine göre daha az olduğu gözlenmektedir.

Erkek liderleri içselleştirilmiş ahlak anlayışı açısından değerlendirdiğimizde, tüm erkek liderler otoriteden kaynaklı kendi ilke ve değerleri çerçevesinde hareket etmektedirler. Bu davranış, Goffe ve Jones, un (2005, s. 89), otantik liderlik için, "lider söyledikleri ve yaptıklarının tutarlı olmasını sağlamak zorundadır. Aksi halde izleyiciler onları asla otantik olarak kabul etmezler. Bu nedenle lider otoritelerini etkileyecek tutarsız davranışlardan kaçınmalıdır". Bu konuda çalışanlar da yöneticilerinin kendi değer ve ilkelerine bağlı hareket ettiklerini ifade ederek Goffe ve Jones un bu söylemini erkek liderlerin otantik değerlendirmesi açısından pekiştirmektedir.

Erkek liderler yetki verdiği personelin hata yaptığında sorumluluğu üstlenerek, hataların tekrarlanmaması için, hatanın kaynağını tespit edip çalışanları zayıf oldukları konularda eğiterek, onlarla birebir görüşerek önlemler aldıklarını ve eksikliklerini giderdiklerini belirtmektedirler. May vd. nin (2003, s.251-255) bahsettiğine göre , otantik liderler rollerine karşı yüksek derecede gelişmiş duygulara sahiptirler. Bir lider olarak ahlaki ve başkalarının yararına davranma sorumluluğu taşırlar Böyle liderler kendilerini örgütleri için "ahlak, standart taşıyıcısı "olarak görürler, her zaman yüksek etik davranış standartları gösterirler ifadesine paralel olarak erkek liderlerin davranışları bu bağlamda otantik davranış niteliği göstermektedir. Çalışanlar da yöneticilerinin kendilerinde görülen güçsüz yanlarını geliştirmeleri için zaman ve fırsat tanındığının belirterek liderleri desteklemektedirler, ancak her zaman bu şekilde olmadığını bazı liderlerin bu konuda anlayışlı davranmadığını da belirtmişlerdir ve çalışanlarıyla, olumlu konuşmalar yaparak, onları ödüllendirerek ve iş dışı yemekler düzenleyerek işe bağlılıklarını artırma konusunda çalışanlarına karşı farklı tutum içinde davrandıklarını ifade etmişlerdir. Otantik bir lider kendi niyetlerini davranışlara dönüştürür. Etik karar vermenin önceki modelleri bireysel ve örgütsel faktörlerin davranış niyetlerini etkilediğini önermektedir. Örgütsel faktörler, finansal kaynaklar, teknoloji ve olumlu örgütsel iklimi kapsamaktadır. Otantik ahlaki liderlik modelimiz etik davranışı desteklemek için geliştirilmiş örgütsel bir iklim varsaymaktadır. Bu tür davranış, örgütsel ödül sistemi tarafından engellenmemiş, güçlendirilmiş bir davranıştır.(May vd. 2003, s.255)

Erkek liderler personelinden şirkete karşı sadık ve sorumluluk sahibi olmaları ve görev bilicinde olmalarını beklerken, onlar için prim ödenmesi, sosyal aktiviteler düzenlenmesi gibi ödüllendirme yaptıklarını, maddi manevi konularda suistimal edilmediği sürece ve onlara karşı dürüst ve açık oldukları sürece her konuda anlayışlı ve

esnek davranabileceklerini, özellikle özel hayatlarında bir problem yaşadıklarında esnek davrandıklarını belirtmişlerdir. Ahlaki esneklik sahibi bir lider May vd tarafından, önemli bir sıkıntı ya da risk karşısında olumlu olarak adapte olabilen kişi olarak tanımlanmıştır. Çünkü, otantik ahlaki davranış örgütün içinden ya da dışından gelen isteklere karşı kişinin kendi ahlak ve ilkelerini gerektirmektedir (May vd. 2003, s.256).

Liderler ayrıca çalışanların özel hayatlarındaki maddi manevi bir soruna karşı da oldukça duyarlı yaklaşıtlarını belirtmişlerdir. Buna karşılık çalışanlar da erkek liderlerin açıklamalarıyla tutarlı cevaplar vermişler ve kendilerinden iş konusundaki beklentilerinin farkında olduklarını belirtmişlerdir..

Erkek liderler ahlaki açıdan doğru ve yanlışın ne olduğunu farkında olarak belirli ahlaki standartlara göre liderlik davranışı göstererek, otantik liderlik unsurlarından içselleştirilmiş ahlak anlayışı açısından otantik davranışlara genelde sahiptirler diyebiliriz. Genelde çalışanları tarafından da otantik liderlik davranış açısından algılamaları ile pozitif ilişki olduğu, ancak kadın liderlere göre daha az otantik davranış sergilediklerini söyleyebiliriz.

Erkek liderleri otantik liderlik unsurlarından şeffaflık açısından değerlendirdiğimizde, çalışanları ile kurdukları ilişkilerinde gerektiğinde resmi, gerektiğinde davrandıklarını, çalışanlarında bunun farkında olduklarını görmekteyiz. Liderler kurdukları ilişki çerçevesinde çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmesine olanak sağladıklarını düşünmektedirler. Buna karşılık çalışanların bu durumu hissedemediklerini belirterek liderlerin resmiyetini koruduklarını ve rahatça ilişki kuramadıklarını belirtmişlerdir. Liderlerin ikisi için bu durumun geçerli olduğu gözlemlenmiştir. Ancak üçüncü lider çalışanlarıyla ilişkilerinde abla abi gibi samimi davranarak çalışanlarının rahat olmalarına izin verdiği görülmekte olup, çalışanlarında bu durumu onayladığı görülmektedir.

Gardner vd. 'ne (2005, s.345) göre otantik liderlik, bir kişi olarak liderin otantikliğini kapsayacak şekilde takipçileri ve paydaşları ile ilişkilerin ötesine uzanmaktadır. Bu ilişkilerin şeffaflık, açıklık, güven, değerli hedeflere rehberlik ve takipçi gelişimine vurgu olarak nitelendirilmektedir. Bu noktada erkek liderlerin çalışanları ile ilgili eksik yön ya da hata gördüklerinde öncelikli olarak eksik gördüğü yönlerinde düzeltmeleri için fırsat ve zaman tanımakta oldukları, çalışanların bu durumu dikkate alıp almadıklarına göre değerlediklerini, işyerinde olumlu bir atmosfer yaratmak

için çalışanlar ile birebir ilişki kurduklarını, hatta zaman zaman iş dışı organizasyonlar düzenlediklerini belirtmişlerdir. Personelin sorumluluk duygusunu artırmak için iş hakkında birebir görüşmeler yaptıklarını, maddiyata dayalı ödüller verdiklerini, çalışanların fikirlerini dinlemek ve bunların üzerine konuşmanın da personel üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır ve bu durumun Gardner'ın otantik lider için ileri sürdüğü niteliklerin desteklediği görülmektedir. Çalışanlar içinde bu durumun aynı olduğu görülmektedir, ancak bazı çalışanlara göre liderden ikisi için çalışanları işten çıkarma konusunda sert ve net davrandıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu durumda bütün kadın liderlerin çalışanlarını işten çıkarma konusunda erkek liderlere göre daha esnek davrandıklarını gözlemlemiştik

Shamir ve Eliaim (2005, s.396), otantik liderlik tanımlamasını güven, umut, iyimserlik ve esneklik olarak yapmışlardır. Erkek lideri bu açıdan baktığımızda, genel olarak çalışanlarına ailevi konularında, izin konularında esnek davrandıkları ve işle ilgili büyük hatalar yapılmadıkça ödün verdiklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar da bu durumun farkındadır ve liderlerin ifadelerini doğruladıkları görülmektedir. Erkek liderler hedefleri gerçekleştirme konusunda çalışanları ile birebir ilişki kurduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların çoğu liderin bu konudaki samimiyetini “motive eder, sohbeta girer “ diyerek doğrulamakta iken kimi çalışanlar da liderlerin ikisi için bu konudaki tutumun katı, tehditvari olduğunu ileri sürmektedir. Bu tutum kadın liderlerin 3 ü için de olumlu olarak algılanmakta olduğu görülmekteydi. Bu noktada kadın liderlerin daha olumlu oldukları söylenebilir.

George'a (2003, s.12) göre, otantik liderler doğal yeteneklerini kullanırlar, fakat kendi eksiklerini farkedip bunların üstesinden gelmek için sıkı çalışmak zorundadır. İnsanlarla kalıcı ilişkiler kurarlar. Tutarlı ve öz disiplin sahibidirler, ayrıca kendilerini geliştirmeye adanmışlardır, çünkü bir lider olmak için kişisel gelişim bir ömür boyu sürer. Erkek liderler bu noktada değerlendirildiğinde, liderlerin zaman içerisinde değiştiklerini ve kendilerini olumlu yönde geliştirdiklerini, onların şirkette daha disiplinli ve düzenli bir ortam yarattıklarını belirtmekte oldukları görülmektedir. Ancak çalışanların bu konudaki değerlendirmelerine bakıldığında, liderlerin 2 si için bu değişikliği göremediklerini ve bu konuda geçmişte nasıl ise şu anda aynı olduğunu söyleyerek ifade ettiklerini, ancak üçüncü lider için olumlu yönde değişti ve kendini çok geliştirdi diye ifadeler yer aldığı görülmektedir. Bu durum kadın liderlerin 3 ü içinde olumlu olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca liderlerin bilgi paylaşımına önem verdikleri ve bu

konuda çalışanları ile samimi ve tutarlı ilişkiler kurdukları görülmektedir ve çalışanların bu konudaki açıklamalarıyla tutarlı bir şekilde desteklendiği görülmektedir, dolayısıyla bu açıklamalarla George'un "lider kendi eksikliklerini gidermek için sıkı çalışmak zorundadır, tutarlı ve öz disiplin sahibidir, ayrıca kendini geliştirmeye adanmıştır, ve kişisel gelişim onlar için bir ömür boyu sürer" ifadesi desteklenmektedir.

Erkek liderler kendi duygu ve düşüncelerini iş ortamında rahatça paylaştıklarını belirtmişlerdir. Ancak sinirlendikleri zaman kontrol etmekte güçlük çektikleri ve ara sıra kırıcı olabildiklerini düşünmektedirler. Bu konuda çalışanlar da aynı açıklamayı yapmışlardır. Gardner ve arkadaşları (2005) otantik liderlerin kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtırken şeffaf olmalarının yanı sıra aynı zamanda bu duyguları uygun olmayan ve zarar verebilecek bir tutumdan arındıracak şekilde disipline ettiklerini ifade ettiklerini ifade etmektedir. Kişinin takipçilerine karşı kendini gerçekçi şekilde ifade etmesi, güveni, ve samimiyeti oluşturur. Bu da takipçileri takım çalışmasına ve işbirliğine teşvik eder (Gardner, vd.,2005, s.343-372). Bu noktada erkek liderlerin otantik liderlik davranışını uygun davranmadıkları saptanmıştır. Kadın liderlerin bu noktada erkek liderlere göre daha otantik davranışlar sergiledikleri, kızgın olduklarında sakinleşerek kendilerini kontrol ettikleri ve çalışanları kırmadan incitmeden duygu ve düşüncelerini ifade eder, onları takım çalışması ve işbirliği içinde hareket ettiklerini daha önce belirtmiştik ve bu noktada Walumbwa vd nin şeffaflık açısından ifadeleri ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Bunun da sonucu olarak, da kadın liderlerin erkek liderlere göre otantik liderlik unsurlarından şeffaflık açısından daha otantik davranışlar sergilediği söylenebilir.

8.SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişim dönüşümün büyük oranda yaşandığı ve karmaşıklığın gitgide arttığı günümüz dünyasında örgütler de payını almış, ve bu karışıklığın sebep olduğu örgütlerdeki lider noksanlıklarından kaynaklı kurumsal ahlaki iflaslar yaşanmıştır. Başta ABD olmak üzere, pek çok ülkedeki belli başlı büyük örgütlerde skandallar meydana gelmiş, bunun sonucunda son yıllarda üzerinde çok fazla araştırma yapılmaya başlanmış ve araştırmalar sonucu bu karmaşıklığı ortadan kaldıracak ve skandalları önleyecek bilginin varlığına dair çalışmalar ortaya atılmıştır. Bu bilginin örgütleri kalkındıracak yeni liderler ihtiyacı olduğu yönünde çalışmalar yapılarak, yeni liderlik tarzları incelenmiş, ve bu ihtiyaca cevap olacak son dönemde popüler olan otantik liderlik tarzı ortaya atılmıştır. Otantik liderlik, araştırmacılar da merak uyandırmış, özellikleri ve unsurları açısından incelenmeye başlanmıştır. Bu incelemeler sonucunda otantik liderlerin örgütlerde yaşanan felaketleri ortadan kaldıracağına olan inanç da artmıştır.

Bu çalışmada liderlik ve liderlik tipleri, kadın liderlik otantik liderlik konusu yerli ve yabancı yazında taranmış, özellikle otantik liderlik kavramı ve özellikleri detaylı bir şekilde incelenmiş ve otantik liderlik unsurlarından olan öz farkındalık, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve şeffaflık detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmamızda özel sektördeki bir örgüte bağlı 2'si üretim sektörü diğer ikisi satış pazarlama üzerine faaliyet gösteren 4 işyeri ve bu işyerlerindeki 3 kadın 3 erkek lider olmak üzere 6 orta düzey yönetici ve onlara bağlı çalışanlar kapsama alınmış ve nitel bir çalışma yapılmıştır. Otantik lider davranışı cinsiyete bağlı olarak otantik unsurlar açısından incelenmiş ve çalışanların kadın ve erkek liderleri nasıl algıladıkları ile karşılaştırılmalı bir çalışma yapılmıştır. Betimsel analizlerle, kadın erkek liderlerin otantik davranış açısından eğilimleri tespit edilmiş, davranış farklılıkları ortaya koyulmuş ve çalışanların algılamaları ile tutarlılığı karşılaştırmalı analiz sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmadan ortaya çıkan sonuçları özetlemek gerekirse;

Otantik liderlik unsurlarından olan öz farkındalık, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve şeffaflık altında kadın ve erkek otantik davranış eğilimleri incelenmiş, farklılıklar ortaya koyulmuş ve incelenen bütün kadın liderlerin erkek liderlere göre daha otantik davranış eğiliminde oldukları ve çalışanların

büyük çoğunluğunun kadın liderleri bu açıdan değerlendirmeleri ile pozitif tutarlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kadın liderler kendi etkinliğinin farkında olan ve kendini sürekli geliştiren ve denetleyen, çalışanlarına sorumluluk, görev bilinci, gibi konularda örnek olarak, çalışanların gelişimi için katkıda bulunan, fırsat yaratarak onları motive eden, onlara yetki ve sorumluluk vererek, yüreklendiren, her türlü fikre ve eleştiriye açık, anlayışlı, dürüstlük gibi belli ahlaki değerlere sahip ve bu değerler çerçevesinde hareket eden ve çalışanlarıyla samimi içten, açık ilişkiler kurmaya özen göstererek güven veren ve onlarla güçlü bir sevgi bağı kuran, onlara adil ve duyarlı yaklaşan, risk alabilen, katılımcı, demokratik ve McCarthy (2001, s.11- 12), bir çalışmada “kadın liderlerin bir örgüt içindeki makro mikro düzeydeki her türlü işbirliğine dayalı değişim faaliyetlerinde daha etkili ve hızlı bir rol aldığını” belirttiği gibi, işbirlikçi bir yönetim anlayışına sahip liderler olduğu saptanmıştır. Çalışanların çoğunluğunun algılamaları ile bu saptamaların tutarlı olduğu tespit edilmiştir Bu bağlamda, hızlı değişim, dönüşümün ve karmaşıklığın yaşandığı 21.yüzyılda ihtiyaç duyulan liderlik arayışına kadın liderlerin bu özelliklerinde karşılık bulacağı düşünülebilir. Ancak, kadınların üst yönetimde lider olarak öne çıkmasında bazı engelleri bulunmakta olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Geçmişten günümüze yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde kadın ve erkek birlikte çalışmışlar, fakat aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve eşit iş ve eğitim imkanlarına sahip olamamış, kadın hep ikinci planda kalmıştır. Düşük statülü işlerde ve daha düşük ücretli işlerde çalışmaları doğal olarak karşılanmış ve yüksek, güç, prestij, ve statü sağlayan mesleklere girişleri ve bu mesleklerde yükselmeleri oldukça zor ve yıpratıcı olmuştur. Bunda en büyük etkenin kadınların toplum ve ev yaşamındaki rollerinin etken olduğu görülmüştür. Kadın ve erkeğe erken yaşlarda roller biçilmiş ve bu rollere uygun davranılması öğretilmiştir. Dolayısıyla, gerek kadının kendisi, gerekse erkeğin kadının çalışma hayatındaki yerine rolleri gereği bakış açısı olumsuz olmuştur. Ancak günümüz koşullarının gittikçe zorlaşması, artan rekabet ve örgütlerde lider kaynaklı yaşanan karmaşa, bu durumu tam tersine çevirmiştir. Bu duruma bağlı olarak işyerlerindeki yönetim anlayışı da farklı bilgileri gerektirmiş ve yeni bakış açıları ihtiyacını doğurmuştur. Bu noktada yeni yönetim anlayışı olarak kadın bakış açısına, dolayısıyla kadın liderliğine olumlu bakışlar artmaya başlamıştır ve kadınların üst yönetimlerdeki temsili ve eğitimi oranı artmaya başlamıştır. Bununla birlikte, kadınların çalışma yaşamına girmesi, cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kaldırılması ve kadın eğitim oranının

arttırılması için, hükümetler tarafından yasal düzenlemeler getirilmiş, sivil toplum kuruluşları dernekler, vb örgütler tarafından pek çok çalışma yapılmıştır. Bu düzenleme ve çalışmalara rağmen, kadınların üst yönetimde temsili erkeklere oranla daha düşük kaldığı görülmüştür. Toplumsal anlamda cinsiyet eşitsizliğini gidermek için yapılan ve kadınların üst yönetimlerdeki temsilini arttırmaya yönelik yapılan tüm düzenlemelerin toplumsal alanda tam olarak yansımaması, hatta toplumda bu hukuksal düzenlemelerin karşıtı yaşam tarzlarının sürdürülmesi, geleneksel kalıpların yeni gelişmelere karşı direncini göstermektedir. Bu direnci kırmak için, yasal düzenlemelerin yeniden gözden geçirilmesi, üniversitelerde yürütülen kadın çalışmaları, kadın sorunlarını bilimsel bir kadın bakış açısıyla ortaya koyma, çözüm önerme, ulusal ve uluslararası panel, konferans seminer ve sempozyum düzenleme, eğitim materyali oluşturma, kadın çalışmaları alanında bilginin açığa çıkarılması ve yaygınlaştırılması için yayınlar yapma anlamında aktiviteler daha yaygın hale getirilirse, kadın sorunlarının çözümünde çok büyük yol alınabilir. Bunun yanı sıra kadına yönelik bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında, kadının gerek ailede aldığı eğitimi, gerek okulda aldığı eğitime gereken önemin verilmesi en temel çözüm olabilir. Çünkü, Amerikan dini lider Brigham Young'ın söylediği gibi “bir erkeği eğiterseniz, bir adamı eğitirsiniz. Bir kadını eğiterseniz, bir kuşağı eğitirsiniz”. Bir toplumun uygarlık düzeyi kadına verdiği değerle ilişkilidir. Bu değerın yeterince anlaşılamadığı ve değerlendirilemediği toplumlar gelişmemiş ve ilerleyememişlerdir. Bu yüzden kadın farklılığının ister kamu olsun ister özel sektör olsun kurumlara kazandıracağı pozitif katkısı yadsınmamalıdır. Buna paralel olarak 21.yüzyılda önem kazanan liderlik anlayışı olan otantik lider davranışı ile bağdaşan, kadınlara atfedilen; hümanistlik, katılımcı, işbirlikçi yönetim anlayışı, ilişki odaklılık, sıcaklık, sempatiklik, duygusallık, ahlaki bakış açısı, paylaşımcı ve güven gibi bazı özellikleri içinde barındıran kadın liderlik anlayışı, örgütlerin başarısını farklılık yaratarak katlayacak, artan rekabet, ve karmaşayla mücadelede örgütlere ışık tutacaktır. Kadınların örgütlere kazandıracağı farklı bakış açısı, erkek liderliğinin daha katılımcı ve işbirlikçi olacağı yönünde pozitif bir ivme kazanması açısından da önemli olacaktır. Ayrıca, liderlik rolü açısından erkek egemen görüş, dikkate alındığında, kadın liderlik davranışlarının öne çıkarılması çağdaş bir gelişme olarak da görülecektir.

Başlangıçta liderlik kavramı daha çok insanları güçle yönetme olarak algılanırken, günümüzde liderlik kavramı izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmaya

başlamıştır (Tabak ve diğ.,2012, s.96). Bu kapsamda liderden beklentilerle birlikte etik davranışlara odaklanan otantik liderler, örgütlerde liderlerin ve yöneticilerin kendilerini geliştirmek için eleştirilere açık olduklarını çalışanlarına hissettirirler, başkaları tarafından nasıl algılandıklarına önem verdiklerini belirtirler, kendi öz farkındalıklarını ve kendini yönetebilirliğini arttırarak kendilerini sürekli geliştirirler ve takipçilerinin de gelişmesine olumlu katkı sağlarlar. Aynı zamanda sıcak, samimi, açık ve ilişkiler kurup aralarındaki duygusal bağı artırırlar, böylece çalışanlar üzerinde etkinliğini arttırırlar. Kendi değerlerini örgüte yansıtarak çalışanlara rol model olma ve onları belirli etik kurallar çerçevesinde, birlik ve beraberliği sağlayarak, takım çalışmasına teşvik eder, ve çalışanları ortak bir amaç da buluşturarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmede verimliliği arttırırken, çalışanlarda otantik liderlik algısını artırması açısından olumlu katkı sağlarlar. Uygulama yapılan örgütlerdeki kadın liderlerin bu noktada yapılan görüşmeler sonucunda erkeklere göre çok daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Örgütteki çoğu erkek liderlerin aksine, kadın liderlerin hepsi güç ve baskıcı bir yönetim anlayışı yerine daha ılımlı, daha samimi ilişkiye dönük, katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyerek çalışanları ile pozitif bir atmosfer yaratarak pozitif algılamaların artmasını, şirket verimliliğini, sevilirliğini ve kalitesini artırmayı hedefledikleri görülmüştür. Bunun firmaya verimlilik ve rekabet edilebilirlik açısından olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Buna bir örnek olarak da görüşme yapılan firmanın erkek çalışanları ile görüşme dışında yapılan bir sohbette “Aslında kadın liderler daha iyi. Biz erkekler çok agresif bireyleriz, hemen sinirleniyoruz. Bunu da çalışanlara yansıtıyoruz. Biz böyle yöneteceğimizi zannediyoruz, ama yanılıyorz. Kadınlar daha iyi, daha başarılı diyerek bu bahsedilenleri desteklemektedir. Buna ek olarak kadın lider ile görüşme dışında yemek yerken konuşma esnasında “Aslında biz kadınlar daha iyi yönetiyoruz erkeklere daha başarılıyız. Fakat yetiştirilirken öyle bayanız diye daha pasif yetiştiriliyoruz ve kadın olarak evde bir sürü sorumluluklarımız var. Bu yüzden bu konuda erkeklerden çok daha geri kalmışız. Ben bu şirkete geldiğimde çok fazla ve değişiklik yaptım şirket çok büyük artılarım oldu ve ben burada diğer erkek lidere göre daha baskın ve daha başarılıyım” diyerek yine kadınların erkeklere göre yönetim konusunda daha başarılı olduğunu vurgulamıştır. Benim de bu şirkette yaptığım gözlemlere göre, kadın liderin erkeklere göre yukarıda bahsettiğim açılardan daha başarılı olduklarını gördüğümü söyleyebilirim. Bu noktada firma sahiplerine, yönetici

seçimlerini yaparken bu husustaki kadın yöneticilerin katkılarını göz önünde bulundurmaları gerektiği önerilebilir.

Örgütsel bağlılık ve güvenin olduğu şeffaf, dengeli ve ahlaki bir yapının kurulduğu örgütlerde, bu yapının içerisine dahil edilebilecek öz farkındalığı yüksek, ilişkilerde şeffaf ve ahlaklı olarak erkeklere göre daha otantik lider davranışlarına sahip kadın liderlerin ve takipçilerinin olduğu firmalar daha kurumsal, sistemli hale gelerek karışıklık ortadan kalkacak ve daha şeffaf olacak, bunun sonucunda firmaların verimliliği artacak ve firmalar rekabet üstünlüğü elde ederek avantaj sağlayacaklardır.

Bu alışma kadın liderlerin erkeklere göre örgütlere sağlayacağı daha işbirlikçi, katılımcı ve duygusal ve ilişkisel bir yönetim anlayışının, çalışanların örgüte bağlılığını artırma ve örgütlerde pozitif bir örgüt iklimi yaratması açısından önemlidir. Örgütlerde personel verimliliğini arttırmada, yeni politikalar geliştirmede ve uygulamada yol gösterici olması açısından önemli bir çalışmadır.

Otantik liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, otantik liderliği konu edinen çalışma sayısı kısıtlı ve otantik liderlik davranışını unsurları açısından incelenmesi yeterli değildir. Bu betimleyici çalışmanın, örgütlerdeki otantik lider davranışını cinsiyet bağlamında karışılaştırma yaparak diğer çalışmalara göre daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmiş olması, yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak da çalışanların algılamaları ile karışılaştırılmalı olarak analizinin yapılmış olması alana katkı sağlaması açısından önemlidir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, büyük çaplı kamu ya da özel kuruluşlarda en st seviyedeki otantik liderlerin cinsiyet bağlamında karışılaştırılması ve çalışanlar tarafından algılanmasının karışılaştırılmalı bir analizi yapılabilir ve bu çalışma yol gösterici olabilir.

Sonuç olarak kadın liderlerin; örgütlerde pozitif atmosfer yaratarak çalışanlarla etkin iletişim kurabildikleri, onları işbirliğine teşvik edip, katılımcı yönetim anlayışı benimsedikleri, erkeklere oranla daha duygusal yönetim sergiledikleri, daha ilişki odaklı oldukları, iten samimi ilişkiler kurarak çalışanların üzerinde etkinliklerini arttırdıkları, fikir paylaşımlarına daha yatkın oldukları ortaya çıkmıştır. Bu zellikleri ile kadın liderlerin otantik liderlik unsurlarını karışıladıkları ve erkeklere göre “otantik liderliğe” daha yatkın oldukları anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2013). Liderlik serüveni ve 21. yüzyılda liderlik. *İkinci Ulusal Liderlik Sempozyumu Bildirileri*. İstanbul Hava Harp Okulu, s.66
- Akıncı Ç. N. (2015). Toplumsal cinsiyet rolü dahilinde kadına şiddet olgusuna karşı kadın algısı, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1 (3). www.jlecon.com/DergiPdfDetay.aspx?ID=132 (Erişim Tarihi: 13.04.2017)
- Akiş., Y.,T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım. s.59-63
- Aksoy, S.(2013) .Etik liderin ve etik iklimin iş performansına etkisi: İlaç mümessilleri üzerinde yapılan bir araştırma. *18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kars*, s. 93
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründeki bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi* 1(5), ss.1-4 (Erişim Tarihi: 13.04.2017).
- Aronson, E.(2001). Integrating ledaership styles and ethical perspectives, *Canadian Journal of Adminisrative Sciences*.4(18) ss.244-256
- Aslan, Ş. (2014). Liderlikte kadın farklılığı Margaret Thatcher “The Iron Lady” filminin tematik incelenmesi. *Selçuk Üniv. Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 1 (5) , s.2-5. [www.selcuk.edu.tr/..Akşehir %20MYO %20 Sosyal %20 Bilimler %20 Dergisi %205\(1\)](http://www.selcuk.edu.tr/..Akşehir%20MYO%20Sosyal%20Bilimler%20Dergisi%205(1)). (Erişim Tarihi:20.04.2017)
- Aslan,Ş, Karabacak,M.,Çiftçi, O, Z,(2016) .İslamın liderliğe ve kadın liderliğine bakışı: Benazir Butto biyografisinin doküman incelemesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek YüksekokuluDergisi*1(19). sbmyod.selcuk.edu.tr/sumbtd/article/download/34/304/(Erişim Tarihi: 25.04.2017)
- Aquino,K ve Reed, A., II (2002). “The Self-importance of moral identity”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), s.1423-1440.

- Avcı, U. ve Topaloğlu, C.(2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*. Sayı.16. dergi.kamu.edu.tr/userfiles/file/haziran2009/1_20.pdf.
- Avolio B. J. ve Gardner , W. L. , Walumbua F. O. (2005). Authentic leadership theory and practice :Origins effects and development : *Monographs in Leadership and Management* .3, s.21-29.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership and development development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1).
- Barutçugil, İ. (2003).21.Yüzyıda yönetim ve kadın yönetici, *Kişisel Gelişim Dergisi*, s.3 [http://www. Rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kadnntci.htm](http://www.Rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kadnntci.htm), (Erişim Tarihi:18.03.2017)
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*,10(2), s.181-217.
- Başkale, H.(2016).*Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi*, 9(1), s.23-28,
- Carli, L. L. and Eagly, A. H. (2007). Overcoming resistance to women leaders: The importance of leadership style, in: *B. Kllerman and D. L. Rhode (eds) Women and Leadership*, (Erişim Tarihi: 30.04.2017), s.136
- Chan, A, Hannah S. T. ve Gardner W. L. (2005) ."Veritable authentic: Emergence, functioning, and impacts, *Monographs in Leadership and Management*, 3 s.3-41
- Cüceloğlu, D, (2006). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları*. İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Coper,C,D;Schandura, T,A; Schriesheim, C.(2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to deelopng authentic leadership theory and

- authentic leaders, *The Leadership Quarterly*,s.484, resergate.net. (Erişim tarihi: 12.04.2017)
- Çiftçi, M. (2010). AB-15 Ülkelerinde kadın emeğinin gelir elastikiyeti ve Türkiye: Değerlendirmeler ekonometrik uygulamalar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 7(1).s. 1356-1357.
- Daft, R. L. (2011). *New era of management*. South Western College Publishing. second edition, China, s.436-451.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2008). *Management: The New work place*. South Western Cengage Learning Yayınları. 9th edition ,Nelson Education ,Canada,s.382-396.
- Duignan, P. (2004). Authentic leadership for authentic learning.
<http://www.google.com.tr/search?hl=tr&q=Authentic+Leadership+for+Authentic+Learning+Pdf&aq=f&aql=&aql=&oq,s.2> (Erişim Tarihi: 15.03. 2017)
- Dorn,F. Buckley, M.R. ve Brown , J. A. (2005) Barnard on Conflictsof Responsibility implicatons for today's perspectives on transformational and authentic leadership .*Management Decision*, 4, s.1396-1409
- Dreher, G. F(2003). Breaking the Glass Ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs n female leadership at the top, *Human Relations*, s.542. Sage, Publicions, London. journalsagepub.com.(Erişim Tarihi:14.04.2017)
- Edizler, G .(2010).Karizmatik Liderlikte duygusal boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürsel bir araştırma. *Selçuk İletişim*.
josc.selcuk.edu.tr/article/viewFile/1075000115/1075000110. Erişim Tarihi: 18.04.2017)
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, Temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı. 162, (Erişim Tarihi:23.04.2017)
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.342
- Ernst S. (2003). From blame Gossip to praise Gossip?:*Gender, leadership and Organizational Change*, 10(3). ss. 277-279

- Gardner ,W.,L.; Avolio, B.J.;Luthans, F.; May, D.R.; Walumbua, F.(2005).Can you see the real me? A self-based model of authentic leaders and follower development *The Leadership Quarterly* , 16(3) ,s.343-372.
- George, B. Leadership is Authenticity , Not Syle. den aktaran Çiçek, M (2011) Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım. Bartın Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*. 3(2). , s.62.<http://www.researchgate.net/./Bartın..Bartın../56eeb2608ae4988a7bd8d2a.pdf>.? (Erişim Tarihi:10.04.2017)
- George, W. ve Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. s.59
- George, W. (2003). *Authentic leadership : rediscovering the secrets to creating lasting value*, San Francisco: Josey-Bass, s.9.
- Goffee, R and Jones G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harward Business Review*,12(83). s.3. amazonaws.com/academia.edu.documents/38346300/craig_leader.pdf
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.sbe.kmu.edu.tr/ataunisobil/article/view/1020007677 (Erişim Tarihi: 17.03.2017)
- Gündüz, H. B. ve Duran, A. (2016). International online journal of educational sciences. leadership training in preschool education: Efficacy of leaders of the future program. s.247-251 www.iojes.net. (Erişim Tarihi:10.03.2017)
- Güney, S., Arıkan, S., Berkman, Ü., Can, H., Ergan, N., G., Paksoy, M., Yüksel, Ö., Altınışik, S., Aydın, A.,H., Varoğlu, D., Murat, G., Ulusoy, D., Arslan, M., Aşan Ö., Çevik, H., Göksu, T., Kılıç, M., Minibaş, J., Zel, U. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.299
- Gürol M, Marşap A,(2007) Geçmişte ve günümüz yaşamında ücretsiz ve ücretli işgücü kadın, *Bilig* s. 95-109
- Harter, S. .(2002). Authencity C.R. Snyder ve S. Lopez (Der), *Handbook of Positive Psychology*:Oxford Universty Press, Oxford, UK. s.382-394.

- Huges, L. W.(2005). Developing transperent reletions through humor in the authentic leader-follower relationship, *Monographs in Leadership and Management* ,3, s.3-106
- Helvacı, M, A.(2010).İlköğretimde okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. www.ieweltdertuerken.org 2(1) s. 395-396, (Erişim tarihi:01.05.2017)
- Ibarra,H.,Ely,R.,ve Kolb, D.(2013).Spotlight on in women leadership, women rising:The unseen barriers, *Harward Business Review*, s.5
- Ilies, R., Morgeson , F.P., Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being:Understanding leader-follower outcomes.*Leadership Quarterly* 16(3) s.373-394
- İspir, Z. (2016). Bir insan hakları sorunu olarak cinsiyete dayalı ekonomik ayrımcılık. *Ankara Bürosu Dergisi İstanbul Bilgi Üniversitesi*, s.172 www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/2016-3/2.pdf
- Karabay, E. M. (2015). *İşletmelerde etik ve etik liderlik*. İstanbul: Beta yayıncılık.s.80
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kernis, H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self esteem, *Psychological Inquiry*, 1(14), s. 1-26.
- Kesken, J ve Ayyıldız, N, A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni bir perspektif: Pozitif ve otantik liderlik, s.731-754. www.researchgate.net/publication227428244 (Erişim Tarihi:10.02.2017)
- Keser, S., Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması: Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. ergipark.ulakbilim.gov.tr/kuey/article/view/5000050457/50000047715 1(20) ss. 1-20
- Kırel, Ç. (2014) *.Sosyal Psikoloji II*. Yayın yeri: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını NO: 1269, s.20

- Kıyık, G., Paşaoğlu D.(2014).Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), s.1-24
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity, perspective, *International Journal of Leadership Studies*, 1(3) , s. 68-97. www.regentuniversity.org/acad/..Klenke_IJLS_V31s1.pdf.(Erişim Tarihi:12.04.2017)
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş, s.569-591
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), s.9-11 www.asosjournal.com/Makaleler/96265851
- Kutaniş, Özen, R. (2003). Girişimcilikte cinsiyet faktörü: kadın girişimciler. *Afyon: 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Afyon s.60
- Kuzgun, Y. Seher S.(2004).Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1) s.16.
- Ladkin D. ve Taylor, S.S. (2010). Enacting the ‘True Self’: Towards a theory of Embodied Authentic Leadership. *The Leadership Quarterly*. 1(21)
- Lawler, J ve Ashman, I. (2012). Theorizing leadership authenticity: A sartrean perspective, *Leadership*, 8(4). s 328 www.researchgate.net/profile/John_Lawler4/publication/235977093_Theorizing_Leadership_Authenticity_Sartrean_Perspective/links (Erişim Tarihi:09.04.2017)
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development K,S Cameron , J. E Dutton ve R.E Quinn (Ed) *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco : Berettkoehler.Publisher,Inc. ss.
- May, D, R Chan A.Y. l Hodges ,T.D. Avolio B. J. (2003). Developing the moral componenet of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, Sayı: 32, ss.3.

- McCarthy, S. A. (2001). Portals in the Glass Ceiling: The role of surreptitious knowledge in the leadership advancement of high potential middle management women. *A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree Doctor of Education University of California*, Los Angeles. s.1-40 www.research.net/.../35499227_Portals_in_the_g (Erişim tarihi: 08.04.2017).
- Narin, M. Marşap, A. Gürol, M.A. (2006). Global kadın girişimciliğinin maksimizasyonunu hedefleme: Uluslararası arenada örgütlenme ve ağ oluşturma. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. 8(1) .s.65-78 iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/view/197 (Erişim Tarihi: 02.05.2017)
- Neider, L. ve Schriesheim, C.A.,(2011), The authentic leadershipinventory (ALD): Development and emprical tests, *Leadership Quarterly* 22, s. 1146-1164
- Nichols, T.ve Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?”, *Leadership and Organization Development Journal*, 2(34), ss.182 – 195
- Notrhouse, P, G. (2001) *Leadership: Teori and practise*, Basım Yeri: sage publications,5th, Los Angeles
- Novicevich, M. vd. (2006), Authentic leadership: A historical perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13 (1), ss. 64-75.
- Nyberg, D. ve Bernin, P. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*, *National instituefor working life*
- Olson ve Bolton, (2002)., Leadership , [www. science.doe.gov](http://www.science.doe.gov).02.01.2005’den aktaran .
- Uzun, G, 2005, *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek lisans tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, s.5
- Öcal, H. ve Barin, N. (2016). Örgütlerde otantik liderlik davranışının işe yabancılaşma ile ilişkisi: Bursa ili dericilik sektöründe bir araştırma, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 18(2) s.67-94

- Öğüt, A. (2006). [Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu](#). *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1)s.59-60 (Erişim Tarihi: 12.03.2017)
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2),s.121-122
- Özkanlı, Ö (2010). Türkiye’de üniversitelerde üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştıkları kültürel ve yapısal engeller, 34(268), s.267 *Dergipark Akademik* . dergipark.gov.tr/mülkiye/issue/269/618 (Erişim Tarihi: 13.03.2017)
- Özgen, Ö. ve Ufuk, H. (2001).Kırsal kesimde kadın eğitimi. *Türkiye Ziraat Mühendisliği Teknik Kongresi*,. Ankara. s.1050-1063
- Sevim, Seher A. Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki ilişki. Akt: Kuzgun, Yıldız. Ankara Ün. Eğitim Bilimleri Fak. Dergisi yıl 2004 cilt 37 (Erişim Tarihi: 21.03.2017).
- Shamir, B., Eliaam, G., (2005). What’s your story? A life stories approach to authentic leadership development.*The Leadership Quarterly*,16(3) ,s. 395-417
- Şahin, K. ve Gül, H., (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı.*Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, s.239. dergisosyalbil.secuk.edu.tr/article/download/196/180.(ErişimTarihi:10.03.2017).
- Tabak ,A., Polat, M., Coşar, S., Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenilirlik ve geçerlik çalışması, “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(4),s.93-96
- Terzioğlu F, Taşkın L. (2008). Kadının toplumsal cinsiyet rolünün liderlik davranışlarına ve hemşirelik mesleğine yansımaları. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2), s.63

- Toor, S.R. ve Ofori, G. (2009) .Ethical leadership: Examining the relationships with full rangel Leadership model, *Employee Outcomes, and Organizational Culture, Business Ethics*, 90. s.536
- Toor, S. R; Ofori, G.(2008), Leadership for future construction industry: Agenda for authentic ladership , *International Journal of Project Management*, Cilt 26 s.620-630
- Vatandaş, C. (2007). *Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı*: Cinsiyet rolleri,s.31-36
dergipark.ulakbim.gov.tr/iusoskon/article/download/1023006015/1023005539(E
rişim Tarihi: 12.03.2017)
- Walumbua, F,O,B.J. Avolio W, L., Gardner, T, Warsing, S. ve Peter Son, S.J. (2008), Authentic leadership: Development and validation of a teory-based measure” ,*Journal of Management* ,34(1), s.89-126
- Walumbua ,Hannah, J. Avolio, B.J.(2011).,Relationship between authentic leadership, moral corage and ethical and prosocial behaviors, *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Wirth, L (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*, Yayın Yeri: International Labour Office, Geneva.s.1
- Yerlikalan,N.,(2006).Çanakkale 18 Mart Üniversitesi işletme Anabilim Dalı/ Biga İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Ağaköy /Biga Çanakkale, www.arastirmax.com/.../girisimcilik.../45-54-basarili-girisimcilikte-cinsiyetin-rolu-kadin (Erişim Tarihi: 10.03.2017)
- Yavuz R., A. (2016). Toplumsal Cinsiyet Ekseninde Kadın İstihdamı ve Ekonomik Şiddet. *Journal of Economics Life*. ss. 77-100
www.jlecon.com/DgiPdfdetay.aspx?ID=132 Erişim Tarihi: 01.05.2017,
- Yıldız, M.(2015). Liderlik yaklaşımları ve Türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*. sayı 437 s.15.www.tid.gov.tr/makaleler/myildid. (Erişim tarihi:13.04.2017)

- Yılmaz A., Çelik, A., Ulukapı H. (2013). Otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Konya ilinde bir araştırma. *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler İşletme Bölümü*, 30 Mayıs- 1 Haziran 2013, Kütahya.1.Basım, Nobel, s.18
- Onay, M., Heptazeler, O (2014). Kadın ve erkek yöneticinin liderlik davranışları arasındaki farklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(6), s.75-82
www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arşiv/OYBED-2014_2/melteonay_orkide.pdf. (Erişim Tarihi: 20.04.2017)
- Uzun, G.,(2005).*Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yayın Yeri: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana
- [https://tr.wikipedia.org/wiki/rol_\(sosyoloji\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/rol_(sosyoloji)) Erişim tarihi: 22.02.2017
- acikerisim.lib.comu.edu.tr (Erişim Tarihi: 12.03.2017)
- Türkiye’de kadının raporu durumu (2012) T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara
- ([www.kariyer.net/ik-blog/is-hayatinda-](http://www.kariyer.net/ik-blog/is-hayatinda-erkek-ve-kadin-algisi-degisiyor) erkek ve kadın algısı değişiyor. (Erişim Tarihi: 15.03.2017 01:02)
- ([www.hasanyildiz.com/dunyada etkin kadın liderler](http://www.hasanyildiz.com/dunyada-etkin-kadin-liderler) 00:53. Erişim Tarihi: 16.03.2017 01.03)
- www.ksgm.gov.tr /türkiye’de kadının durumu 2017 (Erişim Tarihi:05.05.2017 12:00)
- [www.kariyer.net/ik-blog/is-hayatinda-](http://www.kariyer.net/ik-blog/is-hayatinda-erkek-ve-kadin-algisi-degisiyor) erkek ve kadın algısı değişiyor. 15.03.2017 01:02)
- http:// [www.londrali.com/articles_list/view/3340/avrupa-ulkelerinde-](http://www.londrali.com/articles_list/view/3340/avrupa-ulkelerinde-kadin-yoneticilerin-orani-50nin-altinda) kadın-yöneticilerin oranı-50nin altında .ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0212.Erişim Tarihi: 21.04.2017 ,21:25)
- www.aytenzara.com/up_content/uploads/2013/10/ek-283-2012.doc.

EKLER

Ek 1: Sorular

KADIN VE ERKEK LİDERE SORULAN SORULAR

Öz farkındalık

1-İşletme Sahibi: Personelinizin üzerinde hangi yönünüzün daha etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

2- İşletme Sahibi: Kendinizi özeleştirir yapar mısınız? Güçlü ve zayıf yanlarınız nelerdir?

3-İşletme Sahibi: Siz nasıl bir liderlik tarzınız var? Şirketinizin başarısında bunun bir katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?

4-İşletme Sahibi: Yöneticilik yaklaşımınız zaman içinde bir değişime uğradı mı? Kendinizi bu konuda nasıl geliştirdiniz?

5- İşletme Sahibi: Personelizden sizi lider olarak tanımlamasını istesek, sizi nasıl bir lider olarak tanımlar?

6- İşletme Sahibi: Personele öfkелendiğinizde iç kontrolünüzü nasıl korursunuz? Buna dikkat eder misiniz?

7- İşletme Sahibi: Etkin bir lider olduğunuza inanıyor musunuz? Etkin bir lider olarak kim olduğunuzu yansıtan değerler nelerdir?

8- - İşletme Sahibi: Yönetim tarzınızda kendinize örnek aldığınız isimler var mı?

9- - İşletme Sahibi: Personelizin sizi sevip sevmemesine önem verir misiniz? Personelinizi memnun etmek için neler yaparsınız?

Bilgiyi tarafsız değerlendirme

1- İşletme Sahibi: Farklı bakış açılarına ne kadar açıksınız ve hangi konularda farklı bakış açılarına daha çok ihtiyaç duyarsınız?

2- İşletme Sahibi: Bir personelinizde aradığınız en önemli özellikler nelerdir ?

3- İşletme Sahibi: Almanız gereken kritik kararlarda neye göre hareket edersiniz?
Örneğin çalışanlarınızın hangi davranışlarını ödüllendirirsiniz?

4- İşletme Sahibi: Çalışanlarınızı değerlendirirken tarafsızlığınızı koruyabiliyor musunuz? Nasıl koruyorsunuz?

5- İşletme Sahibi: Çalışanlarınızın başarısız olmasında kendinizi sorumlu hisseder misiniz? Bu sizi korkutur mu? Bunun için ne gibi önlemler alırsınız?

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı

1- İşletme Sahibi: .Kendi değerlerinize ne kadar bağlısınız? Yaptığınız işlerde kendi ilke ve değerle mi hareket edersiniz?

2- İşletme Sahibi: Yetki verdiğiniz kişilerin hataları olduğunda nasıl yaklaşılırsınız?
Çalışanlarınız yaptıkları hataların sorumluluğunu üstlenir misiniz?

3- İşletme Sahibi: Çalışanlarınızın iş disiplini edinmesinde hangi noktalarda (görev bilinci, sorumluluk alma, dürüst olma)rol model olursunuz ?

4-İşletme Sahibi: Personelinizin güçsüz yanlarını geliştirmek için neler yapar sınız?

5-İşletme Sahibi: Çalışanlarınızın işe bağlılıklarını artırmak için neler yaparsınız?

6- İşletme Sahibi: Pesonelinize hangi konularda daha esnek davranılırsınız?

7- İşletme Sahibi: Personelizin özel yaşamında maddi manevi bir sorunla karşılaştığında ne kadar duyarlı yaklaşılırsınız?

8- İşletme Sahibi: Çalışanlarınızın öz disiplin geliştirmelerinde ve onu korumalarında ne gibi katkınız var?

9- İşletme Sahibi: Sizin liderliğinize rehber olan ilkeleriniz nelerdir? Kendi hayat felsefenizle ne derece tutarlılık gösterir?

10-İşletme Sahibi: Çalışanlarınızda sizin için en önemli olan değerler aşağıdakilerden hangisidir?

a)Verdiği sözü tutma b)adaletli olma C)sorumluluk sahibi olma d)dürüstlük e)sevgi ve saygı f)görev bilinci

Şeffaflık

1-İşletme Sahibi: Çalışanlarınızla ilişkilerinizde nasıl bir yaklaşım tercih ediyorsunuz? (Resmi, samimi, mesafeli, işin gerektirdiği gibi...)

2-İşletme Sahibi: Çalışanlarınızın kendi duygu düşüncelerini net bir şekilde ifade edebilmelerini sağlamak için neler yaparsınız?

3-İşletme Sahibi: İstemediğiniz bir personelinizi işten çıkarmak için nasıl bir yol izlersiniz?

4-İşletme Sahibi: İşletmenizde çalışanlarınızla ilişkilerinizde pozitif bir atmosfer yaratmak ve korumak için neler yaparsınız?

5-İşletme Sahibi: İşletme ortamında duygularınızı ve düşüncelerinizi açık bir şekilde ifade edebiliyor musunuz? Bunu yaparken nelere dikkat ediyorsunuz?

6-İşletme Sahibi: İş yerinde aksayan bir durum gördüğünde ve sinirlendiğinizde bunu nasıl dışa vurursunuz?

7-İşletme Sahibi: Personelinizin sorumluluk alma isteğini artırmayı nasıl sağlarsınız?

8-İşletme Sahibi: Personele hangi konularda ödün verirsiniz?

9-İşletme Sahibi: Hedefleri gerçekleştirmede çalışanlarınızla birlikte ortak kararlar alırmısınız?

10-İşletme Sahibi: Örgütsel amaçları gerçekleştirmede çalışanlarınızı işi adapte olmalarını nasıl sağlarsınız?

11-İşletme Sahibi: Çalışanlarınızla ilişkilerinizi güçlendirmek için neler yaparsınız?

12-İşletme Sahibi: Siz burada çalışmaya başladığınızdan beri iş yapış şekli, yönetim tarzı değişti mi?

13-İşletme Sahibi: Çalışanlarınızla bilgi paylaşımını ne kadar sıklıkla ve ne şekilde yaparsınız?

ÇALIŞANLARA SORULAR

Öz farkındalık

1-Personel: Hanım ,...bey ‘in sizin üzerinizde hangi yönünüzün daha etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

2-Personel:...Hanım ,...bey ‘in nasıl bir liderlik tarzı var? Şirketin başarısında bunun bir katkısı var mı?

3- Personel:...Hanım ,...bey ‘i sizden lider olarak tanımlamanızı istesek, nasıl bir lider olarak tanımlarsınız?

4- Personel:...Hanım ,...bey sizce etkin bir lider mi? Etkin bir lider olarak kim olduğunu yansıtan değerleri nelerdir?

5- Personel:...Hanım ,...beyi lider olarak tanımlamanızı istesek, nasıl bir lider olarak tanımlarsınız?

6- Personel:...Hanım ,...bey : Personele öfkелendiğinizde iç kontrolünüzü nasıl korursunuz? Buna dikkat eder misiniz?

7-Personel:...Hanım ,...beyin Etkin bir lider olduğunuza inanıyor musunuz? Etkin bir lider olarak kim olduğunu yansıtan değerler nelerdir?

8- Personel:...Hanım ,...bey : Yönetim tarzında kendisine örnek aldığı isimler var mı?

9-Personel:...Hanım ,...bey : sizin onu sevip sevmemenize önem verir mi? Personelini memnun etmek için neler yaparsınız?

Bilgiyi tarafsız değerlendirme

1-Personel:.....Hanım ,...bey Farklı bakış açılarına ne kadar açık ve hangi konularda farklı bakış açılarına daha çok ihtiyaç duyar?

2-Personel:.....Hanım ,...bey Alması gereken kritik kararlarda neye göre hareket eder? Örneğin sizin hangi davranışlarınızı ödüllendirir?

3- Personel:.....Hanım ,...bey sizin ona karşı memnuniyetiniz onun için önemli midir? Sizi memnun etmek için neler yapar?

4- Personel:.....Hanım ,...bey sizin başarısız olmanızda kendisini sorumlu hisseder mi? Bu sizi korkutur mu? Bunun için ne gibi önlemler alırsınız

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı

1-Personel:..... Hanım ,...bey Kendi değerlerine ne kadar bağlı? Yaptığı işlerde kendi ilke ve değerle mi hareket eder?

2-Personel:.. Hanım ,...bey Yetki verdiği kişilerin hataları olduğunda nasıl yaklaşır? Sizin yaptığınız hataların sorumluluğunu üstlenir mi?

3-Personel:.. Hanım ,...bey ...sizin güçsüz yanlarınızı geliştirmek için neler yapar ?

4-Personel:.. Hanım ,...bey ...Sizin işe bağlılığınızı artırmak için neler yapar?

5-Personel:.. Hanım ,...bey : size hangi konularda daha esnek davranır?

6-Personel:.. Hanım ,...bey : Sizin iş performansınızın iyi olup olmadığını neye göre belirler? Sizin performansınızı arttırmak için neler yapar?

7-Personel:.. Hanım ,...bey : Sizin özel yaşamınızda maddi manevi bir sorunla karşılaştığınızda ne kadar duyarlı yaklaşır?

8-Personel:.. Hanım ,...beyin Sizin öz disiplin geliştirmenizde ve onu korumanızda ne gibi katkısı var?

9-Personel:.. Hanım ,...bey in liderliğine rehber olan ilkeler nelerdir? Kendi hayat felsefesi ile ne derece tutarlılık gösterir?

Şeffaflık

1-Personel:.. Hanım ,...bey : Personeli ile ilişkilerinde nasıl bir yaklaşım tercih eder? (Resmi, samimi, mesafeli, işin gerektirdiği gibi...)

2-Personel:.. Hanım ,...bey : Personelinin kendi duygu düşüncelerini net bir şekilde ifade edebilmenizi sağlamak için neler yapar?

3-Personel:.. Hanım ,...bey : İstemediği biri personelin işten çıkarmak için nasıl bir yol izler?

4-Personel:.. Hanım ,...bey : Personeli ile ilişkilerinde pozitif bir atmosfer yaratmak ve korumak için neler yapar?

5-Personel:.. Hanım ,...bey : İşletme ortamında duygularını ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebiliyor musunuz? Bunu yaparken nelere dikkat ediyorsunuz?

6-Personel:.. Hanım ,...bey : İş yerinde aksayan bir durum gördüğünde ve sinirlendiğinde bunu nasıl dışa vurur?

7-Personel:.. Hanım ,...bey : Personelinin sorumluluk alma isteğini artırmanızı nasıl sağlar?

8-Personel:.. Hanım ,...bey : Personeline hangi konularda ödün verir?

9-Personel:.. Hanım ,...bey : Personeline hedefleri gerçekleştirmede olumlu duyguları nasıl aşılar?

10-Personel:.. Hanım ,...bey : Örgütsel amaçları gerçekleştirmede personelinin işi adapte olmasını nasıl sağlar?

11-Personel:.. Hanım ,...bey : Personeli ile ilişkilerini güçlendirmek için neler yapar?

12-Personel:.. Hanım ,...bey : Sizce, siz burada çalışmaya başladığınızdan beri iş yapış şekli, yönetim tarzı değişti mi?

13-Personel:.. Hanım ,...bey : Personeli ile bilgi paylaşımını ne kadar sıklıkla ve ne şekilde yapar

Ek.2. 1.Kadın Liderin Öz farkındalık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ÖZFARKINDALIK 1.Kadın lider Samimi, sıcak, içten, duygusal, motive edici olduğunu, duygusal ve sevgi bağı ile çalışanlarıyla ilişkilerini güçlendirmeye çalıştıklarını söylüyor Sinirlendiğinde iç kontrolünü koruduğunu ve sakin davranmaya çalıştığını söylüyor. Kendisini özeleştiri yapar, güçlü ve zayıf yanlarını bildiğini düşünüyor. Duygusal davrandığını, kendini sürekli geliştirdiğini ve çalışanlarını da güçlendirmeye çalıştığını söylüyor Etkin ve başarılı bir lider olduğunu düşünüyor.	* 6 çalışan * Hepsi liderin samimi, sıcak, içten, duygusal olduğunu düşünüyor ve çalışanları ile güçlü ilişkiler kurduğunu düşünüyor. * Çalışanların 5'i liderin iç kontrolünü koruduğunu söylüyor. * Hepsi liderin özeleştiri yaptığını, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olduğunu söylüyor. Kendilerini geliştirici faaliyetlerde bulunduğunu söylüyor. Hepsi liderin iyi niyetli ve duygusal olduğunu söylüyor * * Hepsi liderin etkin, başarılı ve şirkete katkısı olduğunu söylüyor.
--	---

EK.3.2.Kadın Liderin Öz farkındalık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ÖZFARKINDALIK 2.Kadın lider Samimi, sıcak, içten, ılımlı duygusal ve sevgi bağı ile çalışanlarıyla ilişkilerini güçlendirmeye çalıştığını söylüyor Sinirlendiğinde iç kontrolünü koruduğunu ve sakin davranmaya çalıştığını söylüyor. Kendisini özeleştiri yapar, güçlü ve zayıf yanlarını bildiğini düşünüyor. Güçlü yanı samimiyet zayıf yanı agresiflik olduğunu söylüyor. Kendini sürekli geliştirdiğini ve çalışanlarını da güçlendirmeye çalıştığını söylüyor Etkin ve başarılı bir lider olduğunu düşünüyor. .	* 5 çalışan * Hepsi liderin samimi, sıcak, içten olduğunu düşünüyor ve çalışanları ile güçlü ilişkiler kurduğunu düşünüyor. * Hepsi liderin iç kontrolünü koruduğunu söylüyor * Hepsi liderin özeleştiri yaptığını, güçlü yanının samimiyet, disiplin olduğunu ve çalışanların 3'ü zayıf yanlarının agresiflik olduğunu söylüyor, diğerleri zayıf yanın olmadığını söylüyor. * Hepsi liderin iyi niyetli ve duygusal olduğunu söylüyor ve kendini sürekli geliştirdiğini ve çalışanlarını da geliştirdiğini söylüyor. * Hepsi liderin etkin, başarılı ve şirkete katkısı olduğunu söylüyor.
---	--

EK.4. 3.Kadın Liderin Öz farkındalık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ÖZFARKINDALIK 3.Kadın lider Samimi, sıcak, içten, ılımlı işini iyi yaptığını söylüyor Sinirlendiğinde iç kontrolünü korumaya çalıştığını bunun için çaba gösterdiğini söylüyor. Kendisini özeleştiri yapar, güçlü ve zayıf yanlarını bildiğini düşünüyor. Güçlü yanı kararlı zayıf yanı merhametli olduğunu söylüyor. Kendini sürekli geliştirdiğini ve çalışanlarını da güçlendirmeye çalıştığını söylüyor Etkin ve başarılı bir lider olduğunu düşünüyor.	* 5 çalışan * Hepsi liderin samimi, sıcak, içten olduğunu düşünüyor ve işini iyi yaptığını söylüyor. * 3 ü liderin iç kontrolünü koruduğunu 2 si kırıcı davrandığını söylüyor * Hepsi liderin özeleştiri yaptığını, güçlü yanının işinde iyi olması kararlı ve disiplinli olduğunu ve çalışanların 2 si zayıf yanlarının agresiflik olduğunu, 2si zayıf yanının olmadığını söylüyor, diğeri kendini üstün görmesinin zayıf yanı olduğunu söylüyor. * Hepsi liderin iyi niyetli ve duygusal, kendisini ve çalışanlarını geliştirici faaliyetlerde bulunduğunu söylüyor.1 si kendini geliştirmediğini aynı olduğunu söylüyor. * Hepsi liderin etkin ve başarılı ve şirkete katkısı olduğunu söylüyor.
--	--

Ek.5.1.Kadın Liderin Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

BİLGİYİ DENGELİ VE TARAFSIZ DEĞERLENDİRME 1.Kadın lider Farklı bakış açılarına açık olduğunu söylüyor. Çalışanlarını değerlendirirken tarafsız davrandığını, onları performanslarına göre değerlendirdiğini söylüyor. Alması gereken kritik kararlarda öncelikle gözlem yaptığını sonra kontrol ettiğini personeli ile doğru iletişim kurmaya önem verdiğini, işlerini iyi yapmalarını beklediğini ve işlerini iyi yaptıkları takdirde teşvik amaçlı ödüllendirme yaptığını söylüyor. Çalışanlarının başarısız olması durumunda başarısızlıktan doğan sorumlulukları aldığını söylüyor ve birlikte çalışma yaptıklarını söylüyor	* 6 çalışan * Hepsi liderin farklı bakış açılarına son derece açık olduğunu söylüyor. * 4'ü liderin tarafsız davrandığını herkese eşit yaklaştığını söylüyor. Diğer 2 si taraflı davrandığını söylüyor. * Hepsi işlerinde başarılı olduklarında liderin onları ödüllendirdiğini söylüyor. * 5 i liderin çalışanların başarısız olması durumunda sorumluluk aldıklarını 5 den 1 si sorumluluk alır hatta kendini sorgular, 2. si sorumluluk alır hatta daha çok çalışır, 3.sü sorumluluk alır bunun için toplantılar düzenler durumu düzeltmek için çok çalışır olduğunu söylüyor. 6.sı sorumluluk almadığını söylüyor.
--	--

Ek.6.2.Kadın Liderin Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

BİLGİYİ DENGELİ VE TARAFSIZ DEĞERLENDİRME 2.Kadın lider Farklı bakış açılarına açık olduğunu, iş konusunda farklı fikirler aldığını söylüyor. Çalışanlarını değerlendirirken tarafsız davrandığını, onları yaptıkları işe göre değerlendirdiğini söylüyor. Alması gereken kritik kararlarda personelinin dürüst ve çalışkan olmasına dikkat ettiğini ve ona göre ödüllendirme yaptığını söylüyor. Çalışanlarının başarısız olması durumunda başarısızlıktan doğan sorumluluk almadığını, çünkü onların başarılı olması için elinden geleni yaptığını, ama tekrar başarısızlık olmaması için eğitimler verdiğini söylüyor.	* 5 çalışan * Hepsi liderin farklı bakış açılarına son derece açık olduğunu, özellikle üretim konusunda farklı fikirler aldığını söylüyor. * Hepsi liderin tarafsız ve adil davrandığını herkese eşit yaklaştığını söylüyor. * Hepsi liderin dürüstlük ve çalışkanlığa önem verdiğini ve ona göre ödüllendirme yaptığını söylüyor. * Hepsi liderin çalışanların başarısız olması durumunda kendini sorumlu hissetmediğini, ama bunun için eğitimler verdiğini ve fikir alışverişinde bulunduğunu söyler.
---	--

Ek.7.3.Kadın Liderin Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

BİLGİYİ DENGELİ VE TARAFSIZ DEĞERLENDİRME 3.Kadın lider Farklı bakış açılarına açık olduğunu ve iş konusunda farklı fikirler aldığını söylüyor. Çalışanlarını değerlendirirken tarafsız davrandığını söylüyor. Alması gereken kritik kararlarda personelinin dürüst ve çalışkan olmasına dikkat eder ve ona göre ödüllendirme yaptığını söylüyor. Çalışanlarının başarısız olması durumunda başarısızlıktan doğan sorumluluk aldığını çünkü bunun için kendini sorumlu tuttuğunu, tekrar başarısızlık olmaması için eğitimler verdiğini söylüyor. .	* 5 çalışan * Hepsi liderin farklı bakış açılarına son derece açık olduğunu, özellikle üretim konusunda farklı fikirler aldığını söylüyor. * Hepsi liderin tarafsız ve adil davrandığını herkese eşit yaklaştığını söylüyor. * Hepsi liderin dürüstlük ve çalışkanlığa önem verdiğini ve ona göre ödüllendirme yaptığını söylüyor. * Hepsi liderin çalışanların başarısız olması durumunda kendi sorumluluk aldığını, bunun için eğitimler verdiğini fikir alışverişinde bulunduğunu söyler.
--	--

Ek.8.1.Kadın Liderin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI 1.Kadın lider Kendi değerleriyle hareket ettiğini ve değerlerine bağlı olduğunu söylüyor. Yetki verdiği çalışanların hataları olduğunda konumu itibariyle sorumluluk aldığını, düzeltmeye çalıştığını, onlarla bu konuda tartıştığını, bilgilendirme yaptığını söylüyor. Çalışanların işe bağlılığını arttırmak için prim vererek, teşvik ettiğini ve iş dışı aktiviteler yaptığını söylüyor. Çalışanların maddi manevi sorunlara oldukça duyarlı yaklaştığını söylüyor Liderliğine rehber olan ilkeleri ile hayattaki eylemleri tutarlı olduğunu söylüyor. Sorumluluk alma, görev bilinci, dürüstlük, sevgi ve saygı adaletli olma gibi değerlere aynı derecede önem verdiğini söylüyor. Çalışanların öz disiplin geliştirmelerinde onlara kendi davranışlarıyla örnek olarak katkı sağladığını söylüyor. Çalışanlarına izin konularında özel yaşamlarında bir sorunla karşılaştıklarında esnek davrandığını söylüyor. .	* 6 çalışan * Hepsi liderin kendi değerlerine * bağlı ve kurallara ve ilkelere göre hareket ettiğini söylüyor. * 4 ü liderin hatalara karşı sorumluluk üstlendiğini, 4 den ikisi olumsuz yaklaştığını kızdığını ama düzeltmeye çalıştığını, 2 si sorumluluk alarak düzeltmeye çalıştığını, kalan 2 si hataları üstlenmediğini ama bilgilendirme yaptığını söylüyor. * 3 ü liderin çalışanların işe bağlılıklarını arttırmada motive ettiğini ve ödüllendirdiğini 2 si motive eder, moral verir 6.sı iş dışı aktiviteler düzenlediğini söyler. * Hepsi liderin çalışanlarına maddi manevi sorunlarına duyarlı yaklaştığı söylüyor. * Hepsi liderle ilkeler konusunda aynı şeyi söyler. * 2 si liderin işte disiplinli ve otoriter davranarak çalışanların özdisiplin geliştirmelerine katkı sağladığını, 1 si kendi hayat hikayeleriyle katkı sağladığını 1si pek katkısı olmadığını, 1 si prim vererek katkı sağladığını, 1 si sorumluluk vererek katkı sağladığını söylüyor. * Hepsi esneklik konusunda liderle aynı şeyi söylüyor, 2si özellikle hata yaptıklarında çok yardımcı ve esnek davrandığını söylüyor.
---	--

Ek.9.2.Kadın Liderin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI 2.Kadın lider Kendi değerleriyle hareket ettiğini ve değerlerine bağlı olduğunu söylüyor liderliğine rehber olan ilkeleri olan dürüstlüğe, sevgi saygıya ve samimiyete aynı derecede önem verdiğini ve bu ilkelerle hareket ettiğini söylüyor Yetki verdiği çalışanların hataları olduğunda hataları üstlenmediğini, kişinin kendisine ait olduğunu sert, ama kırıcı olmadığını ve düzeltmeye çalıştığını söylüyor. Çalışanların işe bağlılığını arttırmak için motive eder, çalışanları heyecanlandırarak prim vererek, teşvik ettiğini ve o işi daha iyi yapmalarını sağladığını söylüyor. Çalışanların maddi manevi sorunlara oldukça duyarlı yaklaştığını söylüyor Çalışanların öz disiplin geliştirmelerinde onlara kendi davranışlarıyla örnek olarak katkı sağlarım. Çalışanlarına izin konularında özel yaşamlarında bir sorunla karşılaştıklarında esnek davrandığını söylüyor. .	* 5 çalışan * Hepsi liderin kendi değerline bağlı ve kendi ilkelerine göre hareket ettiğini söylüyor. * Hepsi liderin hata olduğunda liderin kızdığını ama kırıcı olmadığını, 4 ü hataları üstlendiğini düzeltmeye çalıştığını ama kırıcı olmadığını 1 si hatayı üstlenmez kızar ama kırıcı olmadığını söyler. * 2 si liderin çalışanların işe bağlılığını arttırmak için motive ettiğini, moral verdiğini, ve 2 si ödüllendirdiğini, 1i iş dışı aktivite düzenlediğini söylüyor. * Hepsi liderin çalışanların maddi manevi sorunlarına duyarlı yaklaştığını söylüyor. * Hepsi liderin örnek olması konusunda liderle aynı şeyi söyler. * 2 si konuşarak, motive ettiğini 2 si fikirleri ile yönlendirdiğini, rehberlik ettiğini,1 si çalışanlara davranışlarıyla örnek olarak katkı sağladığını söylüyor. * Hepsi esneklik konusunda aynı şeyi söylüyor,
---	--

Ek 10. 3.Kadın Liderin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI 3.Kadın lider Kendi değerleriyle hareket ettiğini, dürüstlüğe sevgi saygı ve samimiyete, adaletli olmaya önem verdiğini ve ona göre hareket ettiğini söylüyor. Yetki verdiği çalışanların hatalarını üstlendiğini, bunu duygusal olarak içinde hissettiğini ve düzeltmeye çalıştığını bununla ilgili çalışanlarına eğitim verdiğini söylüyor. Çalışanların işe bağlılığını arttırmak için motive ettiğini ve iş dışı sosyal aktiviteler yaptığını söylüyor. Çalışanların maddi manevi sorunlara oldukça duyarlı yaklaştığını söylüyor Çalışanların öz disiplin geliştirmelerinde onlara kendi davranışlarıyla ve konuşmalarıyla örnek olarak katkı sağlarım. Çalışanlarına izin konularında özel yaşamlarında bir sorunla karşılaştıklarında ve iş konusunda hata yapıldığında esnek davrandığını söylüyor.	* 5 çalışan * * * * * Hepsi liderin kendi değerlerine bağlı ve ilkelere göre hareket ettiğini sevgi saygı ve samimiyet, dürüstlüğe ve adaletli olmaya önem verdiğini söylüyor. * 3 ü liderin çalışanların hatalarını üstlendiğini ve öfkelendiğini, birisi ılımlı yaklaştığını ve hatayı üstlendiğini, birisi hata olduğunda uyardığını düzeltmezsen sıkıntı olur dediğini söylüyor. * 4 ü liderin çalışanların işe bağlılığını arttırmak için motive ettiğini ve ödüller verdiğini 1 tanesi hiç bir şey yapmadığını söylüyor. * Hepsi liderin çalışanların maddi manevi sorunlarına duyarlı yaklaştığı söylüyor. * Hepsi liderle özdisiplin geliştirme konusunda aynı şeyi söyler. * 3 ü liderin çalışanlarını konuşarak, motive ettiğini, onlara rehberlik yaptığını, 1 i iyi ilişkiler kurarak katkı sağladığını, 1 si çalışanlara örnek olarak katkı sağladığını söylüyor. * 3ü liderin iş konularında, 2 si izin konularında esnek davrandığını söylüyor.
---	---

Ek 11.1.Kadın Liderin Şeffaflık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ŞEFFAFLIK 1.Kadın lider Çalışanları ile ilişkilerinde yerine göre samimi yerine göre ciddi davrandığını söylüyor. Çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini net ifade edebilmesi için onları özgür bırakırım, samimi konuşurum, rahat hissetmelerini sağlarım, diyor İş ortamında olumsuz duygularımı pek göstermem, düşüncelerimi söylerim kırıcı olmamaya çalışırım olaylara çözümçül yaklaşırım diye ifade eder. İşletmede pozitif bir atmosfer yaratmak için daima pozitif davranırım, çalışanlarla sohbet şeklinde toplantılar yaparım diye ifade eder. Sorumluluk alma isteklerini ödüllendirmeyle, pozitif bir şekilde motive ederek arttırdığını söylüyor. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede pozitif atmosfer yaratmak için sıcak ve samimi davranarak, pozitif motive edici konuşmalar, toplantılar yaparak sağlıyor ve bilgi paylaşımına önem veriyor bunun için günlük toplantılar yapıyor.	* 6 çalışan * 3 ü liderin samimi, üçü samimi ve işin gerektirdiği gibi davrandığını söylüyor. * 2 si liderin çalışanların kendi duygularını net ifade edebilmeleri için samimi, iyi yaklaştığını, 2 si birebir konuşma görüşme yaptığını, 2 si de dinleyici bir şekilde sevgi ve saygıyla yaklaştığını söylüyor * 5i liderin duygu ve düşüncelerinde net olduğunu ama kırıcı olmamaya özen gösterdiğini 1 i net bir şekilde hatta kırıcı olduğunu söylüyor. * Hepsi liderin pozitif bir atmosfer yaratmak için pozitif davrandığını söyleyerek lideri doğruluyor. * 2 si liderin güleryüzle çalışanları motive ederek sorumluluk alma isteklerini arttırdığını, diğer 4 ü de yetki ve sorumluluk vererek iş bölümü yaptığını söylüyor * * Hepsi hedefleri gerçekleştirmede liderle aynı şeyi ifade etmiştir.
--	---

Ek.12.2.Kadın Liderin Şeffaflık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ŞEFAFLIK 2.Kadın lider Çalışanları ile ilişkilerinde gayet samimi, abla gibi davrandığını söylüyor. Çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini net ifade edebilmesi için onlara çekinmeden her şeylerini paylaşmalarını sağladım diye ifade etmiştir. İş ortamında olumsuz duygu ve düşüncelerimi söylerken kırıcı olmamaya çalışırım. İşletmede pozitif bir atmosfer yaratmak için iş dışı aktiviteler düzenlediğini söylüyor. Çalışanların sorumluluk alma isteklerini motive ederek birlik beraberliğe teşvik ederek sağladığını söylüyor. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede pozitif atmosfer yaratmak için sıcak ve samimi ilişkiler kurarak, onları işbirliği halinde çalışmaya teşvik ettiğini, günlük toplantılar yaparak bilgi paylaşımı sağladığını söylüyor.	* 5 çalışan * Hepsi liderle ilişkiler konusunda aynı şeyi söylüyor. Sıcak samimi ve abla gibi yaklaştığını söylüyor. * Hepsi liderin duygu ve düşüncelerinde net olduğunu ama kırıcı olmamaya özen gösterdiğini söylüyor. * Hepsi işletmede pozitif bir atmosfer yaratmada liderle aynı şeyi söylüyor. * Hepsi liderle aynı şeyi söylüyor, duygu ve düşüncelerini söylerken liderin kırıcı olmadığını söylüyor. * Sorumluluk almada hepsi liderle aynı şeyi söylüyor, motive ettiğini birlik beraberliğe teşvik ettiğini söylüyor. * Hepsi örgütsel hedefleri gerçekleştirmede ve bilgi paylaşımında liderle aynı şeyi ifade etmiştir.
---	--

Ek.13.3.Kadın Liderin Şeffaflık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ŞEFAFLIK 3.Kadın lider Çalışanları ile ilişkilerinde gayet samimi, yerine göre mesafeyi koruduğunu söylüyor. Çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini net ifade edebilmesi için onlara çekinmeden her şeylerini paylaşmalarını sağladım diye ifade etmiştir. İş ortamında olumsuz duygu ve düşüncelerimi söylerken kırıncı olmamaya çalışırım, diyor. İşletmede pozitif bir atmosfer yaratmak için iş dışı aktiviteler düzenlediğini söylüyor. Sorumluluk almalarında onlara işleri kolay yönlerini gösterir motive etmeye çalışır, bilinçlendirmeye çalışır. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede pozitif atmosfer yaratmak için sıcak ve samimi ilişkiler kurarak, onları işbirliği halinde çalışmaya teşvik ettiğini, günlük toplantılar yaparak bilgi paylaşımı sağladığını söylüyor.	* 5 çalışan * Hepsi liderle ilişkiler konusunda aynı şeyi söylüyor. sıcak samimi ve aynı zamanda mesafeli yaklaştığını söylüyor. * Hepsi liderle aynı şeyi söylüyor. duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiklerini söylüyor. * * Hepsi liderin duygu ve düşüncelerinde net olduğunu ama kırıncı olmamaya özen gösterdiğini söylüyor. * Hepsi liderin işletmede pozitif bir atmosfer yaratmak için iş dışı aktivite düzenlediğini söylüyor. * Sorumluluk alma isteğinde liderle hepsi aynı şeyi söylemiştir. * * Hepsi örgütsel hedefleri gerçekleştirmede liderin onları olumlu duygular içinde birlik ve beraberliğe teşvik ettiğini söyleyerek liderle aynı şeyi ifade etmiştir.
---	---

Ek.14. 1.Erkek Liderin Öz farkındalık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ÖZFARKINDALIK 1.Erkek lider İşin işleyişi ile çok iyi olduğunu ve bunu çalışanları motive ederek başardığını söylüyor. Kendisinin genelde itici bulabilirler diye söylüyor, mesafeyi koruduğunu söylüyor. Otoriter ve kuralcı, agresif ama ve zamanla kendini kontrol edebildiğini öğrendiğini söylüyor. Sinirlendiğinde iç kontrolünü koruduğunu ve sakin davranmaya çalıştığını söylüyor. Kendisinin özeleştiri yaptığını, güçlü yanı iş odaklı ve zayıf yanı agresif olduğunu ama duygusal olduğunu söylüyor Kendini sürekli geliştirdiğini, akılcı olmak gerektiğini düşünüyor ve çalışanlarını da güçlendirmeye çalıştığını, bunun için bilgiyi paylaştığını ve bu şekilde başarılı olunacağına inandığını söylüyor Etkin ve başarılı bir lider olduğunu düşünüyor Personeli ile ilişkilerinde onu sevmelerini önemseydiğini söylüyor. Ama özellikle zaafiyet göstermediğini sadece para kazanmaları için ödüllendirme yaptığını söylüyor.	* 6 çalışan * 5' i otoriter ve disiplinli olduğunu iyi işler yaptığını, 1 si kişisel egosunun yüksek olduğunu her şeyi ben yaparım havasında olduğunu söylüyor. * 5 i işini iyi yaptığını, kuralcı, disiplinli olduğunu ama ani çıkışları olduğunu ve bunu yansıttığını ve kırıncı olduğunu, 1 is i birisi egosunun çok yüksek olduğunu söylüyor. * 5 i güçlü yanı iş odaklı, kararlı, zayıf yanı agresif olması 1 si ekip dağıtıyor kendi kurallarına göre hareket edilmesini istiyor diye söylüyor. * 5 i etkin başarılı buluyor. 1 i ego sunun çok yüksek olduğunu onu lider olarak görmediğini söylüyor. * * 4 ü liderin çalışanlarla ilişkilere önem verdiğini, 1 si kadın lider kadar önem vermediğini, diğeri de sadece seçtiği personele öyle davrandığını söylüyor
	*

Ek.15. 2.Erkek Liderin Öz farkındalık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ÖZFARKINDALIK 2.Erkek lider Disiplinli ve otoriter olduğunu bunun şart olduğunu söylüyor. Kendisini özeleştiri yaptığını, güçlü yanı iş odaklı, otorite, zayıf yanı ise merhamet acıma duygusu olduğunu söylüyor. Otoriter, disiplinli ciddi, yol gösterici kızdığında sinirlenirim bağırırım diyor. Kendini zamanla geliştirdiğini ve etkin bir lider olduğunu söylüyor. Personeli ile ilişkilerini güçlendirmek için zaman zaman piknik gibi aktivitelerde bulunduğunu söylüyor.	* 5 çalışan * Hepsi liderin ciddi sert ve otoriter olduğunu söylüyor. * Hepsi liderin güçlü yanının otoriter, ciddi olduğunu zayıf yanının 3 ü sert oluşu çalışanları ile diyalog kurmayışı olduğunu, 2 si zayıf yanının olmadığını söylüyor. * Hepsi liderin otoriter ciddi sert bunlardan 2si demokratik yanının da olduğunu ve özeleştiri yaptığını söylüyor. Diğer 3 ü de ilgisiz samimi değil, ve taviz vermeyen, diyalog kurmayan bir lider olduğunu söylüyor. . * 3ü liderin kendisinde hiçbir değişikliğin olmadığını söylüyor. 2 si geliştirdiğini söylüyor. * Çalışanların ikisi liderle aralarında hiçbir diyalog olmadığını çalışanları ile ilişkilerini güçlendirmek için hiç bir şey yapmadığını, diğer ikisi ara sıra piknik gibi sosyal aktivitelerde bulunduğunu, diğeri de kendisinin diğer çalışanları ile liderin arasında köprü görevi gördüğünü söylüyor.
	*

Ek-16. 3.Erkek Liderin Öz farkındalık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ÖZFARKINDALIK 3.Erkek lider, Sorun çözücü, anlayışlı ve demokratik bir lider olduğunu söylüyor. Kendisini özeleştiri yaptığını güçlü yanı analitik düşündüğünü, zayıf yanının agresif olduğunu söylüyor. Zaman içinde diğer yöneticilerle fikir alışverişi ve değerlendirme yaparak değişime uğradığını, kendini zamanla geliştirdiğini söylüyor. İç kontrolünü koruduğunu, sinirlendiğinde sakinliğini korumaya çalıştığını söylüyor. Samimi, dürüst bir lider olarak etkin bir lider olduğunu söylüyor. Çalışanları ile ilişkilerini güçlendirmek için zaman zaman onların sorunlarıyla ilgilendiğini, çözmeye çalıştığını söylüyor.	* 4 çalışan * 3 ü liderin demokratik 1 si otoriter ve disiplinli olduğunu söylüyor. * 3 ü liderin özeleştiri yaptığını söylüyor, güçlü yanın kararlı olması zayıf yanının olmadığını, diğeri özeleştiri yapmadığının zayıf yanının merhametli olduğunu söylüyor. * Hepsi liderin zamanla değiştiğinin ve kendini geliştirdiğini söylüyor. * Hepsi liderin iç kontrolünü koruduğunu, ikisi sakinliğini koruduğunu diğer ikisi de sinirlendiğinde korkutucu olduğunu söylüyor. * Çalışanlardan birisi liderin samimi, 2 si nasıl diyalog kurması gerektiğini bildiğini, sonuncusu ise özgüvenli, kararlı ve diyaloglarının iyi olduğunu ve etkin bir lider olduğunu söylüyor. * * Hepsi liderin onlarla olan ilişkilerine önem verdiğini diyaloglarının güçlü olduğu sorunları olduğunda rahatlıkla konuşabildiklerini dile getirmişlerdir. *
	*

Ek.17. 1.Erkek Liderin Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

DENGELİ VE TARAFSIZ DEĞERLENDİRME 1.Erkek lider, Farklı bakış açılarına açık olduğunu söylüyor. Personelle ilgili konularda ve yönetsel bir konunun pratik çözümleri hakkında fikirler aldığını söylüyor. Çalışanlarını değerlendirirken tarafsız davrandığını onları kaliteli işler yapmalarına göre değerlendirdiğini eğer iş düzgün gitmiyorsa. ceza olması gerektiğine inandığını söylüyor.. Alması gereken kritik kararlarda öncelikle sadakate önem veriyor. Ve kendine inanması önemli yaptığını sonra kontrol ettiğini, çalışanı ile doğru iletişim kurmaya önem verir, işlerini iyi yapmalarını bekler ve işlerini iyi yaptıkları takdirde teşvik amaçlı ödüllendirme yaptığını söylüyor. Çalışanlarının başarısız olması durumunda başarısızlıktan doğan sorumlulukları aldığını söylüyor.	* 6 çalışan * 3 kişi liderin farklı bakış açılarına açık olduğunu 3 kişi olmadığını söylüyor. * 4'ü liderin tarafsız davrandığını herkese eşit yaklaştığını söylüyor. Diğer 2 si taraflı davrandığını söylüyor. * 3 ü işlerinde başarılı olduklarında liderin onları ödüllendirdiğini söylüyor. Diğer üçü ödül olmadığını hatta 1 si ceza olduğunu söylüyor. * Çalışanların 4 ü başarısız olması durumunda liderin sorumluluk aldığını 4 den 1 si sorumluluk alır hatta elini taşın altına koyar, 2. si sorumluluk alır hatta bazı kurallar koyar, 3.sü sorumluluk alır, ve elemanını çeker konuşur, durumu düzeltmek, için çok çalışır olduğunu söylüyor. Diğer 2'si sorumluluk almadığını söylüyor. * .
	*

Ek.18. 2.Erkek Liderin Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

DENGELİ VE TARAFSIZ DEĞERLENDİRME 2.Erkek lider, Farklı bakış açılarına açık olmadığını söylüyor. Üretim konularında fikir alabildiğini ama yine kendi bildiğini okuduğunu söylüyor. Çalışanlarını değerlendirirken tarafsız davrandığını onları neyi hak ediyorsa ona göre değerlendirdiğini ve onlardan dürüstlük ve çalışkanlık beklediğini söylüyor.. Çalışanlarının başarısız olması durumunda başarısızlıktan doğan sorumlulukları aldığını söylüyor. İşletme başarısı en üstten başlar planlı olursan başarı da olur diye söylüyor.	* 5 çalışan * 2 kişi liderin farklı bakış açılarına açık olduğunu 3 kişi olmadığını söylüyor. * 5 i tarafsız davrandığını herkese eşit yaklaştığını söylüyor. 4 ü liderin dürüstlük ve çalışkanlığa göre 1 si ciddiyete göre değerlendirme yaptığını söylüyor. * Hepsi işlerinde başarılı olduklarında liderin onları ödüllendirdiğini söylüyor. * 3 ü çalışanların başarısız olması durumunda liderin sorumluluk aldığını 3 den 1 si liderin başarısız olmaya fırsat vermediğini 2.si sorumluluk almadığı söylüyor.
	*

Ek.19 3.Erkek Liderin Bilgiyi Tarafsız ve Dengeli Değerlendirme Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

DENGELİ VE TARAFSIZ DEĞERLENDİRME 3.Erkek lider, Farklı bakış açılarına çok açık olduğunu söylüyor. Bilmediği konularda fikir aldığını söylüyor.. Çalışanlarını değerlendirirken tarafsız davrandığını onları işleri ile ilgili değerlendirdiğini iki kişiyi de dinlediğini söylüyor. dürüstlük ve sadakat beklediğini söylüyor. Çalışanlarının başarısız olması durumunda başarısızlıktan doğan sorumlulukları aldığını söylüyor. Bunları önlemek için eğitimler verdiğini söylüyor.	* 4 çalışan * Hepsi liderin farklı bakış açılarına açık olduğunu söylüyor. * 4 ü liderin tarafsız davrandığını herkese eşit yaklaştığını söylüyor. Liderin personelden dürüstlük ve sadakat işini iyi yapmasını beklediğini söylüyor. * Hepsi işlerinde başarılı olduklarında liderin onları ödüllendirdiğini söylüyor. * * 4 ü çalışanların başarısız olması durumunda sorumluluk aldıklarını ve başarısızlık olmaması için eğitimler verdiğini konuşmalar yaptığını söylüyor.
	*

Ek.20. 1.Erkek Liderlerin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

İÇSELLEŞTİRİLMİŞ ANLAYIŞI	AHLAK
1.Erkek lider Kendi değerleri ile hareket ettiğini söylüyor. Yetki verdiği kişilerin hataları olduğunda bir ceza vermesi gerektiğine inanıyor. Hataları üstleniyor. Personelinden dürüst olmaları ve görev bilinci noktasında örnek olur ve onlardan da bunu beklediğini söylüyor. Çalışanların işe bağlılıklarını artırmak için ödüllendirme yaptığını yasal haklar tanıdığını söyler. Bana karşı açık ve dürüst davrandıklarında her konuda esnek davranabilirim demiş Çalışanın özel yaşamında bir sorun olduğunda duyarlı yaklaştığını söylüyor.	* 6 çalışan * Hepsi liderin kendi değerleri ile hareket ettiğini söylüyor. . * 3 ü i liderin hataları üstlenmediğini ve kırııcı ve sert yaklaştığını 3 ü de hataları üstlendiğini eleştirici ve sert yaklaştığını söylüyor. * 5 i liderin çalışanlardan görev bilincinde olmalarını ve sorumluluk sahibi olmalarını beklediğini söylemiş, bu konuda model olduğunu söylemiş 1 i fikirlerini empoze etmeye çalıştığını söylemiş * Liderin çalışanların işe bağlılığını arttırmak için 2 si konuşma toplantı yaptığını 1 i tehditvari konuştuğunu 1 i hiçbir şey yapmadığını, diğerleri de ödüllendirme yaptığını söylüyor. * 2 kişi hiç esnek olmadığını 4 kişi ailevi özel konularda esnek davrandığını söylüyor. * 5 kişi liderin maddi manevi sorunlarda duyarlı olduğunu 1 kişi o konularla ilgilenmediğini söylüyor.
	*

Ek.21. 2.Erkek Liderin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI 2.Erkek lider Kendi değerleri ile hareket ettiğini söylüyor. Dürüstlüğe önem verdiğini ve ona göre hareket ettiğini söylüyor. Yetki verdiği kişilerin hataları olduğunda tepki gösterir, tek bir kişiye hataları mal etmediğini sorumluluk üstlendiğini söylüyor. Personelinden dürüst ve ciddi olmalarını beklediğini bu noktada onlara örnek olduğunu söylüyor. Çalışanların işe bağlılıklarını artırmak için ödüllendirme yaptığını söyler. Personele izin konularında ailevi konularda esnek davrandığını onun dışında esnek davranmadığını söyler. Personelin maddi manevi sorunlarına karşı duyarlı yaklaştığını söyler. .	* 5 çalışan * Hepsi liderin kendi değerleri ile hareket ettiğini söylüyor. * 3 ü i liderin hataları üstlenmediğini ve kırıcı ve sert yaklaştığını 2 si de hataları üstlendiğini kızdığını ve sert yaklaştığını söylüyor. * 3 kişi liderin dürüst ve ciddi ve dürüstlük beklediğini 2 kişi görev bilinci ve sorumluluk sahibi olmayı beklediğini söylemiş * 3 liderin çalışanların işe bağlılıklarını attırmak için işi sürekli takip ettiğini 1 kişi liderin bir şey yapmadığını 1 kişi de liderin iyi bir diyalog kurduğunu söyler. * 3 kişi liderin izin konularında esnek davrandığını 2 kişi esnekliğin olmadığını söylüyor. * Hepsi liderin maddi manevi sorunlara duyarlı yaklaştığını söyler. * .
	*

Ek.22. 3.Erkek Liderin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI 3.Erkek lider Kendi değerleri ile hareket ettiğini söylüyor. Yetki verdiği kişilerin hataların sorumluluğunu üstlenir, hata olduğunda konuşur çözmeye çalışır, çalışanlarıyla toplantı yaptığını söyler Çalışanlara dürüstlük ve sorumluluk konusunda rol model olduğunu söyler ve çalışanından da beklediğini söylüyor. -Çalışanların işe bağlılıklarını artırmak için ödüllendirme yaptığını söyler. Çalışanların hataları eğer sürekli tekrar etmiyorsa esnek davrandığını söylüyor. Personelin maddi manevi sorunlarına karşı duyarlı yaklaştığını söyler.	* 4 çalışan * Hepsi liderin kendi değerleri ile hareket ettiğini söylüyor. * 4 ü liderin hataları üstlendiğini ve onlarla tekrarlamaması için konuşmalar yaptığını söyler. * 4 ü liderin çalışanlarından dürüst ve sorumluluk sahibi olmayı beklediğini ve bu konuda onlara örnek olduğunu söylüyor. * 4 kişi liderin çalışanların işe bağlılıklarını arttırmak için ödüllendirme yaptığını söyler. * 3 kişi liderin izin konularında esnek davrandığını 1 kişi esnekliğin olmadığını söyler * Hepsi liderin maddi manevi sorunlara duyarlı yaklaştığını söyler.
	*

Ek.23. 1.Erkek Liderin Şeffaflık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ŞEFFAFLIK 1.Erkek lider Çalışanları ile ilişkilerinde samimi, ama mesafeli olduğunu söylüyor. Çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini net ifade edebilmesi için onlara samimi bir ortam yaratmaya, onları konuşturmaya çalıştığını ve güven vermeye çalıştığını söylüyor. Çalışanları ile pozitif bir ortam yaratmak için personeli zaman geçirmeye çalıştığını ve maddi ödüller verdiğini söylüyor. Duygu ve düşüncelerimi ifade ederken karşımdakine göre hareket ediyorum, eğer karşımdaki açıksa ben de net bir şekilde açık davranırım. İşyerinde olumsuz bir şey olduğunda öfkelenip, öfkesini belli ettiğini söyler. İşyerinde sorumluluk almalarını sağlamak için çalışanların yapabilirliğine bakarım ona göre sorumluluk veririm. Personelin kişisel problemleri olduğunda işi aksatmayacak şekilde ödün verdiğini söyler. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede olumlu duyguları toplu olarak görüşme yaparak olduğunu söylüyor. Çalışanlara sürekli onların yanında olduğunu hissettirerek olumlu duygular aşıladığını söylüyor..	* 6çalışan * 2 kişi resmi, 2 kişi işin gerektirdiği gibi 1 kişi samimi 1 kişi de samimiyetsiz emir verici olduğunu söylüyor. * 5 kişi rahat samimi bir şekilde konuştuğunu 1 kişi de tehditvari konuşma şekli olduğunu karşıdakini dinlemediğini söylüyor. * 4 çalışan liderin pozitif bir ortam yaratmak için herhangi bir şey yapmadığını, hatta bunlardan birisi özellikle samimi bir ortam yaratmadığını söylüyor.2 si toplantı yaptığını birebir görüşme yaptığını söylüyor. * 3 çalışan liderin duygularını ifade ederken net, agresif ve kırıcı, 1 kişi net, 2 si net ama kırıcı değil diye söyler. Hepsi liderin öfkesini dışa vurduğunu ve kırıcı olduğunu söyler. * 3 ü liderin emir verici bir şekilde 2 si yetki ve sorumluluk vererek 1 kişi de motive ederek sorumluluk verdiğini söyler. * 2 çalışan özel hayatla ilgili 1 i düzelebilecek hatalarda * 2 si izin konularında ödün verdiğini 1 i liderin hiç ödün vermediğini söyler. * 5 çalışan liderin toplantı yaparak iletişim kurduğunu,1 i de tehditvari yaklaştığını söylüyor. 1 çalışan hariç diğerleri olumlu duygular konusunda liderle aynı şeyi söylüyor.
	*

Ek.24. 2.Erkek Liderin Şeffaflık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ŞEFFAFLIK 2.Erkek lider Çalışanları ile ilişkilerinde yerine göre samimi, yerine göre resmi olduğunu söylüyor. Çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini net ifade edebilmesi için rahatça konuşun diye telkin ettiğini söylüyor. Duygu ve düşüncelerimi ifade ederken çok net ve açık davranırım ama karşımdakini incitmem diyor. Kızdığında öfkesini belli ettiğini sinirlendiğini söylüyor. Çalışanları ile pozitif bir ortam yaratmak için personeli her gün ziyaret ederim onlarla konuşurum bir problem var mı diye söyler. Çalışanların sorumluluk almaları için birebir görüşme yaparım onlara önemli olduklarını hissettiririm Personele olumlu duyguları konuşarak aşılamaya çalışırım. Personel ile ilişkilerini güçlendirmek için hergün onlarla ziyaret edip ilgilendiğini yumuşak babacan tavırla yaklaştığını söyler. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmede olumlu duyguları toplu olarak görüşme yaparak olduğunu söylüyor. Çalışanlara sürekli onların yanında olduğunu hissettirerek olumlu duygular aşıladığını söylüyor.. Bilgi paylaşımının sürekli ve her gün olduğunu söylüyor.	* 5 çalışan * 3 çalışan liderin resmi, 2si işin gerektirdiği gibi olduğunu söylüyor * Çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini ifade edebilmeleri için liderin çalışanlardan 2 si dinlediğini 2 si hiçbir şey yapmadığını bunlardan biri gerginlik yarattığını buna önem vermediğini, 1 si de cevap almak için sorular sorduğunu söyler. * Liderin duygu ve düşüncelerini ifade ederken 5 i de açık ve net olduğunu söylüyor. Bunlardan 3 ü kırıcı olmadığını 2 si kırıcı olduğunu söylüyor. 4 çalışan liderin kızdığında belli ettiğini ve rencide ettiğini 1 i si kızdığında belli ettiğini ama kontrollü olduğunu söylüyor. * 4 çalışan liderin pozitif bir ortam yaratmak için hiçbir şey yapmadığını 1 kişi bir şey yapmadığını ara sıra piknik yaptıklarını söyler. * çalışanlardan 1 si liderin sorumluluk isteğini arttırmak için iş verdiğini ve ödüllendirme yaptığını 1 kişi bir şey yapmadığını 1 kişi motive ettiğini 1 kişinin kendisinin örnek olduğunu 1 kişide sürekli iş konusunda sorular sorduğunu söylüyor. * 2 kişi çalışanlara karşı liderin ilgili olduğunu 2 si sohbet ederken motive ettiğini 1'i bir şey yapmadığını, * 2 kişi çalışanlarla ilişkilerinde güçlendirme için hiçbir şey yapmadığını 2 kişi samimi diyalog kurduğunu 1 kişi de birlikte iş dışında görüşürüz alkol alırız diye söyler. * 5çalışandaliderle bilgi paylaşımının her gün konuşarak yaptıklarını söylüyor.
---	--

Ek.25.3.Erkek Liderin Şeffaflık Sorusuna Verdiği Cevap Tablosu

ŞEFFAFLIK 3.Erkek lider Çalışanları ile ilişkilerinde yerine göre samimi, yerine göre resmi olduğunu söylüyor Çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini net ifade edebilmesi için gerekli ortamı sağlarız, toplantılar samimi geçer, işten ziyade sosyal çevre toplantısı gibi geçer. Kızdığında öfkesini belli ettiğini sinirlendiğini ve kırıncı olduğunu söylüyor. Ama çalışanın kırılmadığını söylüyor. Duygu ve düşüncelerimi ifade ederken çok net ve açık davranırım, ama karşımdakini incitmem diyor. Çalışanları ile pozitif bir ortam yaratmak için personeli ile iş dışı aktivite düzenlediğini söyler. Onların sorumluluk almaları için onları yaptıkları işin ciddiyetinden bahsederek onları geliştirici olduğunu anlatırız Çalışanına ailevi ve maddi konularda ödün verdiğini söylüyor. Çalışanına olumlu duyguları onlarla samimi bir şekilde yaklaştığını ve maddi ödüller vererek adapte olmalarını sağlamaya çalıştığını söylüyor. Çalışanın ile ilişkilerini güçlendirmek onlarla iş dışı aktivite düzenlediğini abi gibi olmayı tercih ettiğini söylüyor. Onları olumlu olarak motive ettiğini her gün onlarla ziyaret edip ilgilendiğini yumuşak babacan tavırla yaklaştığını söyler. Bilgi paylaşımının sürekli ve her gün olduğunu söylüyor.	* 4 çalışan * 2 çalışan liderin resmi, 2si işin gerektirdiği gibi olduğunu söylüyor. * 2 si liderin çalışanların duygu ve düşüncelerini net bir şekilde ifade edebilmesi için abi gibi anlayışlı davrandığını 1 si birebir görüşme yaptığını, 4.ü karşıdakini dinlediğini yani genel olarak pozitif bir ortam hazırlıyor. * Liderin duygu ve düşüncelerini ifade ederken 4 ü de açık ve net olduğunu söylüyor, ama kırıncı olmadığını söylüyor. 4 ü liderin kızdığında belli ettiğini ve uyardığını sinirlendiğini söylüyor. * 3 ü liderin işin geliştirici sorumluluklarını anlatarak ve ödüllendirme yaptığını 1 si davranışlarıyla örnek olduğunu sorumluluk almasını sağladığını söylüyor. * 2 si lideri için izin konularında 1 si bilmediğimiz konularda hata yaptığımızda 1 i ailevi konularda ödün verir der. * 4 ü de olumlu duygular konusunda liderle aynı şeyi söylüyor. * 1si liderin ilişkileri güçlendirmek için motive edip ödüller verdiğini 3 de sosyal aktivite düzenlediğini söylüyor. * 4 ü de liderle bilgi paylaşımının her gün olduğunu söylüyor. *
--	---