

KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ: TÜRKİYE'DEKİ KADIN REKTÖRLER ÜZERİNE BİR İÇERİK ANALİZİ*

ANALYSIS ON THE LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF THE FEMALE EXECUTIVES: A CONTENT ANALIZING ON THE FEMALE RECTORS IN TURKEY

Arş. Gör. Merve Nur MERT ŞENCAN¹

Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU²

Yrd. Doç. Dr. Münire KARABEKİR³

ÖZET

Liderlik kavramı insanlık tarihiyle eş zamanlı olarak ortaya çıkmış ve üzerindeki sır perdesi hala tam olarak kaldırılamamıştır. Bu bağlamda liderlik ve liderlerin sahip olması gereken özellikler de uzun yıllardır pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bununla birlikte değişen dünya düzeni ve artan rekabet ortamında başarılı bir yöneticinin liderlik özellikleri göstermesi beklenmektedir.

Kadınların iş yaşamına dahil olması ve hayatın her alanında daha aktif rol alması bu konuda yapılan araştırmaları çeşitlendirmiştir. Bu araştırmalara bağlı olarak yapılan bu çalışmada kadın yöneticilerin liderlik özellikleri ortaya konulmaktadır. Türkiye'deki üniversitelerde rektör olarak görev yapan kadın yöneticilerin liderlik özellikleri nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil olan kadın rektörlerin farklı liderlik özellikleri taşıdığı tespit edilmiştir. Kadın rektörlerin en belirgin üç liderlik özelliği sırasıyla; "Takım ruhuna sahip olma", "İletişim becerisine sahibi olma" ve "Bireysel yetkinlikler" olarak belirlenmiştir. Liderlik tipi perspektifinde değerlendirildiğinde A, E ve G rektörlerinin demokratik, B rektörünün katılımcı, C rektörünün koç, D rektörünün hız belirleyici ve F rektörünün ise vizyoner lider tiplerine yakın olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Özellikleri, Kadın Yöneticiler, Kadın Rektörler.

Jel Kodları: M1.

ABSTRACT

The concept of leadership emerged isochronal with the history of mankind, and the mystery on that still could not be completely removed. Within this concept, leadership and leaders' characteristics became subjects of many researches for years. However, in an increasingly competitive environment and changing world, a successful manager is being expected to show leadership qualities.

Inclusion of women in the business life and taking more active role in all areas of life, has multiplied the researches on this subject. In this research, which was made based on those researches;

* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2014 Yüksek Lisans tezinden derlenmiştir.

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mervenumert@gmail.com

² Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hasanibicioğlu@sdu.edu.tr

³ Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, munireciftci@sdu.edu.tr

leadership characteristics of women managers were identified by using content analyzing out of the qualitative research methods.

It has been found out that the subject female rectors within this study exposed different leadership characteristics. The main three characteristics of the female rectors respectively are "having team soul", "having communication skill" and "personal capabilities". When it is evaluated on the leadership type, it is being seen that A, E and G rectors are democratic, B rector is pacesetter, C rector is coach, D rector is affiliative, and F rector is visionary type.

Key Words: Leadership, Leadership Characteristics, Female Executive, Female Rectors.

Jel Codes: M1.

1. GİRİŞ

İnsanların topluluklar halinde yaşaması, tek başına yapamadıkları işleri birlikte başarmak adına kolaylaştırıcı bir etken olmuştur. Bununla birlikte topluluk halinde yaşamının gereklerinden biri olarak, toplulukları yönetecek ve yönlendirecek bireylere yani liderlere olan doğal ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Liderlik konusu insanlık tarihiyle eş zamanlı olmakla birlikte, liderlik üzerine yapılan çalışmalar da literatürde uzun yıllardır oldukça hacimli bir yer kaplamaktadır. Liderlik tanımı, liderlerin özellikleri ve diğer insanlardan farkları yapılan araştırmaların temelini oluşturmaktadır.

Liderlik; lider, izleyiciler ve koşullar şeklinde belirlenen olguların bir fonksiyonu olarak tanımlanmakla birlikte, etkili bir lider bu üç bileşeni uyumlu bir şekilde idare edebilmektedir. Bu açıdan lider, değişen koşullara karşı yeniliklere ayak uydurabilen ve hem kendini hem de izleyicileri bu koşullar perspektifinde geliştirerek, yeni hedeflere ulaşmak için motive edip, yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir.

Değişen dünya düzeninde, globalleşmenin de beraberinde getirdiği artan rekabet ortamında değişim ve yenileşme hareketleri önem kazanmıştır. Günümüzde işletmelerin değişen dünya düzenine ayak uydurabilmesi ve rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için de bu özelliklere sahip lider yöneticilere ihtiyacı olduğu bir gerçektir. Diğer yandan, bu değişim ve yenileşme hareketleri ile birlikte kadınların sosyal yaşamda her alanda kendilerini göstermeye başlamaları, yönetici pozisyonunda da kadınların yer almalarını beraberinde getirmiştir. Ancak bu süreçte kadınların karşılaştığı pek çok sorun söz konusu olmuştur.

Kadınların iş yaşamında aktif rol almaları ile birlikte bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar da hız kazanmıştır (Eagly & Johnson, 1990; Arıkan, 1997; Vinnicombe, 1999; Kabacoff, 2000; Uzun, 2005; Bakan, 2008; Hacıfazlıoğlu, 2010; MRG, 2013). Bu çalışmalar genellikle yönetici kadınların yönetim becerileri, liderlik vasıfları ve bu bağlamda erkek yöneticilerle karşılaştırılmaları ile ilgili olmuştur. Özel ve devlet kurumlarında çeşitli sektörler üzerinde yapılan çalışmalar mevcut olmasına karşın, özellikle akademik örgütler olan üniversite yönetimi ve kadın rektörler ile ilgili bu anlamda bir çalışma bulunmamaktadır. Literatürdeki bu eksiği doldurmak adına "Kadın yöneticiler" in liderlik özellikleri bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamı doğrultusunda 2013 yılı itibarıyla mevcut kadın rektörlerin liderlik özelliklerini incelemek adına, TRT Okul kanalında yayınlanan "Rektörler Anlatıyor" programına ait videolar inceleme kapsamına alınmıştır. Programa katılan 7 kadın rektör örneklem olarak seçilmiş, rektörlerin yapmış olduğu röportaj videoları çözümlenerek nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizine tabi tutulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik

Lider kavramının ortaya çıkışı insanlığın doğuşuyla eş zamanlıdır. Çünkü sosyal bir varlık olan insanoğlu tarih boyunca yaşamını daha kolay sürdürebilmek ve tek başına başaramadığı işlerin üstesinden gelebilmek için çeşitli gruplar içerisinde yaşamak zorunda olmuştur. Bu grupların da doğası gereği bir yönlendiriciye, üyelerini hedeflerine götürecektür kişilere ihtiyacı olmuştur. Farklı amaç ve yöntemlerle bu grupları hatta daha büyük kitleleri peşinden sürükleyen bu kişiler *liderlerdir*.

Liderlik olgusu insanlar için eskiden beri tartışıla gelen bir gizem olmasına karşın, liderlikle ilgili bilimsel araştırmalar ancak yirminci yüzyılda karşımıza çıkmaktadır. Sosyal bilimciler pek çok araştırmada liderliğin tanımlanmasına odaklanmıştır (Yulk, 2010: 20). Ancak henüz ortak bir tanım üzerinde buluşulamamasına rağmen, pek çok tanımın belli başlı birkaç noktada yoğunlaştığı görülmektedir. Tablo1 de liderlik tanımlarının gelişme süreci verilmektedir.

Tablo 1: Liderlik tanımları

Liderlik, hedef oluşturma ve hedefe ulaşma yönündeki grup aktivitelerini etkileme sürecidir.	Stogdill, 1950
Liderlik, bireysel bir davranıştır. Bir gurubu paylaşılan bir hedefe yönlendirmektir.	Hemphill & Coons, 1957
Liderlik; kişinin vizyonunu daha geniş bir görüşe yükseltmesi, performansını daha yüksek bir standarda çıkartması, kişiliğini normal kısıtlarının ötesinde büyütmesi demektir.	Drucker, 1974
Liderlik, çalışanların performansını artıracak etki uyandırmaktır.	Katz & Kahn, 1978
Liderlik, belli bir amaç için örgütlenmiş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.	Rauch & Behling, 1984
Liderlik, anlamlı bir amaca yönelik kolektif bir hedef belirlemek ve bu hedefi yerine getirmeye yönelik çaba harcamaya istekli olunmasını sağlamaktır.	Jacops & Jaques, 1990
Liderlik, sabit kültürün dışına çıkabilme ve daha uyumlu evrimsel değişim süreçlerini başlatabilme yeteneğidir.	Schein, 1992
Liderlik, insanların birlikte yaptığı şeyi anlama, anlamlandırma ve içselleştirme sürecidir.	Drath & Palus, 1994
Liderlik, insanlara bir işi şiddet kullanımı ya da tehdit olmaksızın, isteyerek yaptırmaktır.	İbicioğlu, 1998
Liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı işlevin bir araya gelmesidir.	Casimir, 2001
Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.	Koçel, 2011
Liderlik; amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir.	Robbins & Judge, 2012

Kaynak: Fiedler, 1967: 8; Yuki, 2010: 21; Robbins & Judge, 2012: 376; Koçel, 2011: 569; Cohen, 2010: 20; Bolat, 2008: 2 ve İbicioğlu, 1998: 24'den derlenmiştir.

Bu tanımlara bakıldığında liderliğin belirli bir amaç doğrultusunda insanları etkilemekle ilgili bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda tanımlar temel olarak, etkileme/destekleme, gönüllü çaba ve başarı hedefi olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Newstorm& Davis, 1993: 222).

Fındıkçı (2012: 64)'ya göre lider, meraklı olan kişidir. Başkalarına göre nerede olduğunu bilmek istediğinden, meraklı olduğu konuların başında kendisi gelir. Başka bir deyişle lider kendi etkileşim analizini (FÜTZ: Fırsatlar, Üstünlükleri, Tehditler, Zayıflıklar) etkin bir şekilde yapan kişidir. Lider kendini ve grubunu tanıyarak üstünlük ve zayıflıklarını belirler, daha sonra ise çevredeki olası fırsat ve tehditlere göre amaç ve faaliyetlerini belirler ve yürütür. Bu konuyla ilgili Drucker'ın da benzer bir yöntem olarak "kendini dinlemek" ve "pencereden dışarı bakmak" tabirlerini kullandığı, ona göre çevredeki fırsatları yakalamak gerektiğini ifade ettiği görülmüştür (Cohen, 2010: 43-45).

2.2. Lider Yöneticilik

Yönetimin babası (yönetim biliminin öncülerinden) olarak bilinen Drucker (2009: 49-52)'ın ifadelerinden yola çıkarak *yönetici*, belirlediği bir hedef için çalışanları örgütleyen ve motive eden daha sonra bu hedeflerin gerçekleşmesine yönelik ölçümler ve değerlendirmeler yaparak sonuçlara göre kendisi dahil tüm çalışanların eğitim ve gelişimini sağlayan kişi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle yöneticilik, beşeri ve maddi kaynakları ve zaman faktörünü etkili bir şekilde kullanarak sonuca ulaşmayı hedefleyen bir süreçtir (Şimşek, vd., 2011: 237). Bu süreçte yönetici makamın verdiği yetki ile kaynakları kullanır ve sonuca ulaşır.

Diğer yandan değişen dünya dinamikleri yönetimde farklı bakış açılarını ve farklı yöntemlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Geleneksel yönetim anlayışının yerini modern yönetim anlayışının alması ile birlikte yöneticilerin özellikleri de önemli bir araştırma konusu olmuştur. Yapılan bu araştırma sonuçlarının ortak noktası, örgütlerin ihtiyacı olan değişimi ve farklılıkları yönetebilecek kapasiteye sahip, lider yöneticilerin gerekliliğidir.

2.3. Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Warren Bennis (1999: 2)'e göre "Liderlik güzelliğe benzer ve tanımlanması zordur, ama gördüğünüzde onu tanırız". Çünkü liderlik, herhangi bir insandan daha farklı, daha değişik, daha fazla, daha renkli, daha derin bir kapasiteler bütününe sahip olmaktır (Fındıkçı, 2012: 73). Buna rağmen, her ne kadar tanımlanması güç olsa da, literatürde *lider'i* tanımlayan araştırmalara bakıldığında daha çok bir liderde olması gereken özellikler tartışılmış ve bunun üzerine pek çok çalışma yapılmıştır. Başarılı bir lider olmak için sahip olunması gereken özellikler aşağıdaki tabloda sınıflandırılmıştır:

Tablo 2: Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	
TAKIM RUHUNA SAHİP OLMA	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Biz’ Kavramını Kullanma • Takım Üyeleri Arasında Ayrım Yapmama • Yönetişim Becerisine Sahip Olma <ul style="list-style-type: none"> ➢ İzleyicilere Faaliyetlerinde Destek Olma ➢ Gerekli Kurumlarla İş Birliği Yapma/Bilgili Kişilere Danışma ➢ İzleyicilerle İçli Dışlı Olma ➢ Görev ve Sorumluluk Paylaşımı Yapabilme/Yetki Devrinde Bulunma ➢ Görev Paylaşımı
İLETİŞİM BECERİSİNE SAHİP OLMA	<ul style="list-style-type: none"> • İkna Becerisine Sahip Olma • Tanıtım Yeteneği • Empati • Etkili Dinleme Ve Konuşma/Hazır Cevap Olma
YÜKSEK MOTİVASYON SAHİBİ OLMA	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitif Düşünme • İşinden Memnun Olma
CESARET	<ul style="list-style-type: none"> • Sabırlı Olma • Zorluklara Dayanma • Risk Alma
SOSYAL ÖZELLİKLERE SAHİP OLMA	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal ve Sportif Faaliyetlere Önem Verme • Sosyal Fayda Sağlama • İnsani Ve Ahlaki Değerlere Duyarlı Olma
ÖNGÖRÜLÜ OLMA	<ul style="list-style-type: none"> • Çok Yönlü Düşünme/ Olayları Analiz Etme ve Yorumlama • Gelecekteki Fırsat ve Tehditleri Görme • Geleceğe Yönelik Strateji Belirleme
HEDEF GÖSTERME	<ul style="list-style-type: none"> • Hedefe Yönelik Görev Belirleme • Görevlerin Açık ve Net Olması • Görevi İzleyicilere Benimsetme • Standart Oluşturma/ Standartlara Uydurma • Standartı Kontrol Etme • Mentörlük Yapma
VİZYON SAHİBİ OLMA	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası Bakış Açısı • Vizyona İnanama/ Kendini Adama • Vizyonun Açık ve Net Olması • Vizyonun Tek Noktaya Odaklanması
VİZYONU İZLEYİCİLERE BENİMSETME	<ul style="list-style-type: none"> • İzleyicileri Yönlendirme Ve Özendirme • Uygulama İçin Çaba Sarf Etme • Bireysel Amaçları Örgütün Amacıyla Bütünleştirme
BİREYSEL YETKİNLİKLER	<ul style="list-style-type: none"> • Özgüvenli Sahibi Olma/ İddialı Olma • Bilgi Birikimine Sahip Olma • Tecrübe Sahibi Olma • Girişimciliğe Önem Verme • Anaçlık • Dürüstlük/ Şeffaflık • İş Becerisine Sahip Olma

Kaynak: Yıldız, 2013: 27-28; Başaran, 2004: 81-82; Barutçugil, 2004: 265-267; Güney, 2012: 37-38 ve Hesselbein,1999: 13'den derlenmiştir.

2.4. Kadın Liderlik

Kadın liderlik kavramı tarihin her döneminde çarpıcı örneklerle karşımıza çıkmaktadır. Fakat kadınların liderliği bu örneklere rağmen tartışılmış ve kadınların lider olup olamayacağı üzerine pek çok fikir ortaya atılmıştır. Batı geleneğinde Sokrates, “Örneğin yün eğirmek gibi kadınların daha çok şey bildiği alanlarda, lider olmak haklarıdır.” diyerek, bir konu hakkında bilgin ne kadar çoksa otoritenin de o kadar çok olacağını vurgulamıştır. Fakat Sokrates yün eğirme konusunda erkekleri yöneten bir kadının, bir savaş gemisinin komutanlığını yapmayı öğrenip öğrenemeyeceği konusunda bir yorumda bulunmamıştır (Adair, 2005: 280).

Buna karşın tarih boyunca politik ve askeri alanlarda pek çok kadın lider karşımıza çıkmaktadır. Hatta birçok kabile ve krallıkta, ölen kralın bir oğlu yoksa en büyük kızın tahta geçmesi yasalar gereği olmuştur (Adair, 2005: 279). 93 Harbi sırasında henüz 20 yaşında bir gelin olan Nene Hatun’un savaş alanında gösterdiği azim ve hırslı mücadelesi yöre halkına örnek olmuş ve onları peşinden sürükleyip, tarihimizdeki bir hizmetkâr lider olarak askeri alanlarda da kadın liderlerin olduğunu göstermiştir. Tarihe adını altın harflerle yazdıran bir başka kadın lider ise, bilim alanında ilk Nobel ödülünü alarak kadınlara önderlik etmiş olan Marie Curie olmuştur. (Fındıkçı, 2012: 428-429).

Bunların dışında, tarihte genellikle erkeklerin hakim olduğu alanlardan bir diğeri olan politikada ise pek çok kadın lider karşımıza çıkmaktadır. Sirimavo Bandaranaike, İndira Gandhi, Margaret Thatcher, Benazir Butto ve Tansu Çiller de ülkelerinin ve dünyanın ilk kadın başkanları olarak tarihe geçmiştir (Adair, 2005: 279; Çimen, 2012b: 272-273; Çimen, 2012a: 329-334; Çimen, 2012b: 329). Bu trend genelde erkeklerle bağdaştırılan alanlarda daha çok kadın liderin ortaya çıkışını sembolize etmektedir (Adair, 2005: 279). Bu bağlamda kadınların erkeklerin bulunduğu her alanda etkili bir şekilde yer alabildiği görülmüştür.

Kadınların, her ne kadar tarihin her döneminde büyük başarılarla imza attığı görülmüş olsa da, kendini kanıtlaması ve yaşamın bazı alanlarında kendini gösterebilmesi zorlu bir süreç olmuştur. Tarihsel süreç incelendiğinde, modern anlamda kadının iş hayatına atılması ancak sanayi devriminden sonra ortaya çıkmıştır (Türkkahraman & Şahin, 2010: 76). Ülkemiz ise kadınların aktif olarak çalışma yaşamına 1950’li yıllarda katılım gösterdikleri tespit edilmiştir (Kocacık & Gökçaya, 2005: 196). Buna paralel olarak, Nüfus ve Konut Araştırması (NKA) sonuçlarına göre 2011 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde işgücüne katılma oranı erkeklerde %69,2 iken; kadınlarda %25,9 olmuştur. Bu oranla Türkiye, Avrupa Birliği üyesi ve aday ülkeler arasında kadınların işgücüne katılma oranının en düşük olduğu ülke olmuştur.

Bütün bunlara rağmen, genel anlamda bakıldığında son yirmi yıl içerisinde iş dünyasında yaşanan belki de en büyük devrim kadınların çok yoğun bir şekilde iş yaşamına girmesidir (Barutçugil, 2002: 14). 2013 yılı TÜİK verilerine göre Türkiye’de kadın hâkim oranı %36,3, akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı %28,1 ve kadın polis oranı %5,5 olmuştur. Fakat buna karşılık kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı ise sadece %9,3 olmuştur (TÜİK). Çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasındaki kadınların ağırlığının artmasına karşın üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı çok fazla değildir. Bu durum dünyada gelişmiş ülkelerde de benzerlik göstermekle birlikte Türkiye nispeten iyi konumdadır. İngiltere’de her 20 şirket yöneticisinden yalnızca biri kadındır. Fransa’nın 30.000 büyük işletmesinin kadın yönetici oranı sadece %7 iken, Amerika’da önde gelen Wall Street şirketlerinin %10 yöneticisi kadındır (Barutçugil, 2002: 16).

Virginia Woolf “Bir kadını, doktor, avukat, devlet memuru olmaktan alıkoyacak hiçbir şey olmadığı, tüm yolların açık olduğu zamanlarda bile, onun önüne çıkan pek çok engel ve hayalet olduğuna inanıyorum.” derken tam da bu konuya işaret etmektedir (Adair, 2005: 279). Kadınlar her ne kadar iş yaşamına girmiş olsalar da bu arenada yükselmelerinin engelleyen ve üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinde problem oluşturan bazı bariyerler halen mevcuttur. Kadınların yönetimde belli bir düzeyin üzerine yükselmelerini engelleyen görünmez engeller olarak tanımlanan “Cam Tavan” bu bariyerlerden birisidir (Özyer& Orhan, 2012: 973). Kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerininkine benzer tepkiler göstermesi şeklinde tanımlanan “Kraliçe Arı Sendromu” ise kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlardan bir diğeridir (Zel, 2002: 41).

2.5. Liderlik Tipleri

Bu çalışmada literatürde genel olarak ortak yer alan 6 farklı liderlik üzerinde durulmuş ve liderlik tipleri olarak adlandırılmıştır. Tablo 3 de liderlik tipleri gösterilmektedir.

Tablo 3: Altı liderlik tipine bir bakış

Lider	Otokratik	Vizyoner	Katılımcı	Demokratik	Hız Belirleyici	Koç
Çalışma Tarzı	Acil uyum talep eder	İnsanları bir vizyona doğru harekete geçirir	Uyum yaratır ve duygusal bağlar inşa eder	Katılım sayesinde fikir birliği oluşturur	Performanslar için yüksek standartlar oluşturur	İnsanları geleceğe yönelik olarak geliştirir
İfade Tarzı	“Sana dediğimi yap.”	“Benimle gel.”	“İnsan önceliklidir.”	“Sen ne düşünüyorsun?”	“Şimdi yaptığım gibi yap.”	“Bunu dene.”
Duygusal Zekanın Altında Yatan Yetenekler	Başarmak için çalışmak, girişim, özdenetim	Özgüven, empati, katalizör değiştirme	Empati, ilişki kurma, iletişim	İş birliği, takım liderliği, iletişim	Vicdanlı olma, başarmak için çalışmak, girişim	Başkalarını geliştirme, empati, kendini tanıma
Liderlik Tarzının En Uygun Olduğu Zaman	Kriz zamanında, revizyon başlatmak için, çalışanlarla problem olduğunda	Yeni bir vizyon değiştirmek gerektiğinde ve ya açık, net bir yön gerektiğinde	Takımdaki bir çatlağı iyileştirmek ve ya stresli durumlarda insanları motive etmek gerektiğinde	Ortaklık veya uzlaşma gerektiğinde ya da değerli çalışanlardan tavsiye almak gerektiğinde	Yüksek motivasyonlu yetkin bir takım şeklinde hızlı sonuç elde etmek gerektiğinde	Bir çalışanın performans geliştirmesinde ve ya uzun dönemli dayanıklılık geliştirmesi için yardım etmek gerektiğinde
Örgüt İklimi Üzerindeki Genel Etkisi	Negatif	Aşırı pozitif	Pozitif	Pozitif	Negatif	Pozitif

Kaynak: Goleman, 2000: 82

Goleman’ın tanımladığı ve tabloda özetlenen altı tip liderlikten vizyoner, katılımcı, demokratik ve koç tipi liderlikler genellikle performans ve uyum artırıcı olarak tanımlanmaktadır. Hız belirleyici ve otokratik liderlik tarzları ise sadece bazı özel durumlarda verimli olmaktadır. En iyi ve etkili liderler genellikle birden fazla liderlik tarzını durumlara uygun olacak şekilde benimseyenler olmakla birlikte bu iki liderlik tipine dikkatle yaklaşmak gerekmektedir. Çünkü etkili şekilde kullanılmadığında örgütün uyumu kısa sürede bozulabilmektedir (Barutçugil, 2004: 290)

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu araştırmanın asıl amacı Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan kadın rektörlerin liderlik özellikleri gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Bu amaca bağlı olarak kadın rektörlerin hangi liderlik özelliklerini taşıdıklarının ve bu özelliklere bağlı olarak hangi liderlik tipine yatkın olduklarının bulunması da araştırmanın diğer amaçlarıdır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Araştırma Sorusu 1: Yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler olarak Türkiye'deki kadın rektörler liderlik özellikleri gösteriyor mu?

Araştırma Sorusu 2: Kadın rektörler daha çok hangi lider özelliklerini taşımaktadır?

Araştırma sorusu 3: Kadın rektörler liderlik özellikleri bakımından hangi liderlik tipi kapsamında değerlendirilebilir?

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

“Kadın Liderlik” konusu bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamı doğrultusunda 2013 yılı itibariyle mevcut kadın rektörlerin liderlik özelliklerini incelemek adına, TRT Okul kanalında yayınlanan “Rektörler Anlatıyor” programına ait videolar inceleme kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın tek programın videoları kapsamında değerlendirilmiş olması, mevcut kadın rektörlerin hepsine ulaşılamamış olmasından dolayı araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca analiz için videoların kullanılmış olması da yüz yüze görüşme gibi yöntemlerle elde edilebilecek verilere oranla daha az verinin elde edilmesi ve 2013 yılı dışında eski ve yeni rektörlerin araştırılamamış olması araştırmanın diğer sınırlılıklarıdır.

3.3. Örneklem

Araştırmanın evreni 2013 yılı itibariyle Türkiye’deki 174 üniversitede görevde bulunan 12 kadın rektör olarak belirlenmiştir. Belirlenen evren içerisinde seçilen 7 kadın rektör ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan ve diğer örnekleme yöntemlerini kullanma olanağı olmadığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Yıldırım&Şimşek, 2011: 113). Ayrıca içerik çözümlemelerinde örneklem belirlenirken incelenecek malzeme birkaç aşamadan geçerek belirlenir. İlk aşamada hangi tür medya seçileceği belirlenir ve sınırlandırılarak örneklem seçilir (Geray, 2004: 108-140).

Bu bilgiler ışığında, araştırmanın örneklemini seçilirken birçok aşamadan geçilmiştir. Öncelikle kadın rektörlere ait videoların incelenmesine karar verilmiştir. İkinci olarak incelenecek videoların rektörlerin doğal halini yansıtması gerektiği için, hazır metinlerden yapılan resmi konuşmalar yerine sohbet ortamında geçen programların tercih edilmesine karar verilmiştir. Ayrıca videoların analiz için yeterli uzunlukta olması gerektiği düşünülerek, kısa süreli televizyon haberleri de örneklem dışında tutulmuştur. Daha sonra incelenecek programa karar verilmesi gerekmiştir ve bu bağlamda rektörleri konuk alan üç farklı program arasından 2013 yılında TRT Okul kanalında yayınlanan “Rektörler Anlatıyor” adlı program seçilmiştir. Programa katılan 7 kadın rektör de araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem seçiminde rektörlerin çoğunlukla katıldığı ve ortalama 30’ar dakika sürmesi sebebiyle analiz için yeterli verilerin elde edilebileceği bir program olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca bütün kadın rektörler için aynı programın değerlendirilmesi incelemenin sağlıklı olabilmesi için tercih edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak video üzerinden doküman incelemesi yapılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılacak olan olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı ve ya görsel materyallerin analizini kapsar (Yıldırım & Şimşek, 2011: 187). Araştırma kapsamında incelenen videolar rektörlerin üniversitelerini tanıtmak için hazırlanan bir program olup, sunucuların bu yönde hazırlamış olduğu bir görüşme formu kapsamında ilerlemektedir. Bu durum bütün rektörlere benzer sorular sorulduğundan, rektörlerin kıyaslanması açısından tercih sebebi olmuştur. Ayrıca görüşmenin sohbet ortamında geçiyor olması rektörlerin doğal ve kişiliğini yansıtan tavırlar sergilemesini sağlayarak verilerin geçerliliğini de artırmıştır.

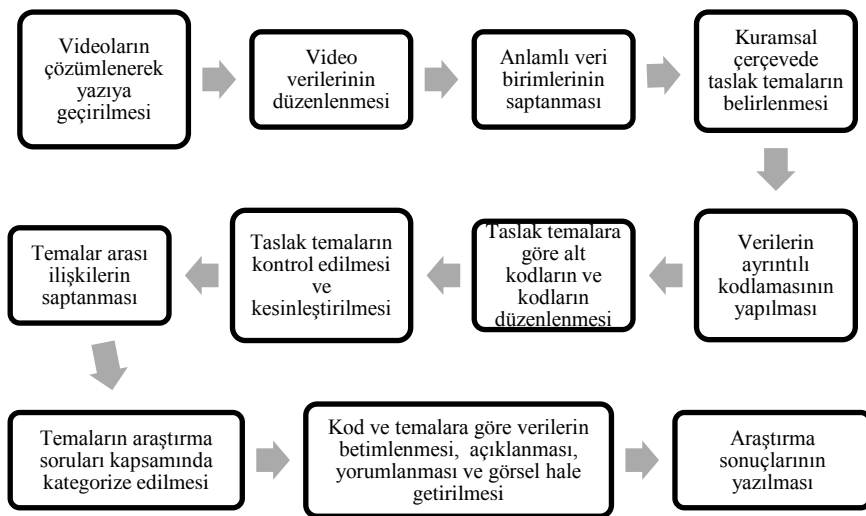
3.5. Veri Analiz Yöntemi

Bu araştırmada toplanan verilerin incelenmesi için nitel araştırma tekniklerinden içerik analizi (içerik çözümlemesi) yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi içeriğin genellikle önceden belirlenmiş kategoriler çerçevesinde sistematik olarak gerçekleştirilmesini sağlayan bir araştırma yöntemidir (Geray, 2004: 133). Toplanan verileri açıklayacak kavram ve ilişkilere ulaşmak, içerik analizinin asıl amacıdır. Bu bağlamda içerik analizinde yapılan temel işlem, birbirine benzer verileri belirli kavram ve temalar ışığında bir araya getirmek ve bunları da okuyucunun anlayacağı şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım& Şimşek, 2011: 227).

İçerik analizi tekniğinin bir başka amacı ise, bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtularak nesnel okuma ilkeleri getirmeyi sağlamaktır. Bir başka deyişle içerik analizi, içeriğin örtülü anlamını, yani mesajın arka planda içerdiği anlamı araştırmak için kullanılan bir tekniktir (Kılıçaslan, 2008: 71). Buna paralel olarak içerik analizinde nitel verilerin daha soyut kavramlar haline getirilerek nicel verilere dönüştürülmesi hedeflendiği söylenebilir.

Nitel araştırmalarda toplanan verilerin analiz edilmesi, “verilerin kodlanması”, “temaların bulunması”, “kodların ve temaların düzenlenmesi” ve “bulguların tanımlanması ve yorumlanması” aşamalarından oluşmaktadır (Yıldırım& Şimşek, 2011: 228-238). Bu perspektifte çalışma sırasında takip edilen yol haritası olarak, araştırmanın aşamaları Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın yol haritası



Araştırmanın kodlama aşamasında temalar, kavramsal çerçevede yer verilen “Liderlerin Özellikleri” başlığı altındaki özellikler temel alınarak oluşturulmuştur. Taslak temalara uygun olarak metinler içerisinde kodlar ve alt kodlar belirlenmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Araştırılan olgu ve olaylar hakkında bütüncül bir resim oluşturulması için meslektaş teyidi gibi ek yöntemlerden yararlanılır. Nitel araştırmalarda araştırmacı esnek davranabilir. Bu durum araştırmanın geçerliliğini olumlu yönde etkilemektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011: 255-256) Taslak temaların belirlenmesi, verilerin ayrıntılı kodlaması, taslak temalara göre alt kodların ve kodların düzenlenmesi, taslak kodların kontrol edilerek kesinleştirilmesi ve temalar arasındaki ilişkilerin belirlenerek araştırma soruları kapsamında kategorize edilmesi aşamaları araştırmayı yapan ve bu konuda uzman (meslektaş teyidi) 3 kişi tarafından değerlendirilmiştir.

Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi de kendi içerisinde çeşitli yöntemler barındırmaktadır. Frekans analizi, kategorisel analiz, değerlendirici analiz ve ilişki analizi bunlardan bazılarıdır. Araştırma kapsamında içerik analizi tekniklerinden frekans analizi ve kategorisel analiz kullanılmıştır. Frekans analizi, içerik analizinde ilk kullanılan yöntem olmakla birlikte, birim veya öğelerin sayısal, yüzdesel ve oransal olarak görülme sıklığını ortaya koyar. Bu da belirlenen öğenin yoğunluğunu ve önemini anlamayı sağlar. Frekans analizi sonunda öğeler önem sırasına konularak, sıklığa dayalı bir sınıflama yapılır. Kategorisel analiz ise ilk kullanılan tekniklerden biridir. Kategorisel analiz, belirli bir mesajın önce birimlere bölünmesi (kodlama) ve bu birimlerin belirli kriterler çerçevesinde kategorilere ayrılmasıdır. Burada kategorilerin homojen, ayırt edici, objektif olması, bütünlük taşıması, amaca uygun ve anlamlı olması gerekir (Bilgin, 2006: 18-24).

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Türkiye’deki 108 devlet üniversitesinde 7 ve 66 vakıf üniversitesi 5 olmak üzere toplam 174 üniversitede 12 kadın rektör olduğu tespit edilmiş olup, araştırmaya konu olan kadın rektörlerin 5’inin (%71,43) devlet üniversitesinde, 2’sinin ise (%28,57) vakıf üniversitesinde görev yaptığı belirlenmiştir. Kadın rektörlerin 3’ünü (%42,86) uzmanlık alanı sosyal bilimlerde iken, 2’sinin (%28,57) fen bilimleri ve 2’sinin (%28,57) de sağlık bilimleri alanında uzmanlığının olduğu görülmüştür. Özel olarak rektörlerin uzmanlık alanları Türk dili ve edebiyatı, hukuk, tarih, tıp, endüstri mühendisliği ve nükleer fizik alanlarında olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen rektörlerin hizmet yılları, 1’i (%14,29) 20 yılın altında, 4’ü (%57,14) 21-29 yıl arası ve 2’si de (%28,57) 30 yıl ve üzeri olarak tespit edilmiştir. Ayrıca rektörlerden 2’si (%28,57) bulunduğu üniversitenin kurucu rektörü iken; 5’inin (%71,43) kurucu rektör olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla kadın rektörlerin hazır düzeni devam ettirmek yerine sıfırdan düzen oluşturmak konusunda da örnekler verdiği görülmüştür.

Kadın rektörlerin hepsinin evli olduğu tespit edilmiş olup, 1 kişinin (%14,29) çocuğu olmadığı, 1 kişinin (%14,29) tek çocuklu, 1 kişinin (%14,29) 3 çocuklu ve 4 kişinin de (%57,14) 2 çocuk annesi olduğu belirlenmiştir. Bu durum literatürde belirtilenin (Kocacık & Gökçaya, 2005; Türktan, 2010; Negiz & Yemen, 2011) aksine evlilik ve çocuk sahibi olmanın kadın liderlerin önünde birer engel olmadığını göstermektedir.

4.2. Alt Kodlar ve Kodların Kategorisel Analizi

Tablo 4: “Takım Ruhuna Sahip Olma” özelliğinin kodlarının dağılımı

Takım Ruhuna Sahip Olma	F	%
‘Biz’ kavramını kullanma	96	57,14
Yönetişim becerisine sahip olma	68	40,48
Takım üyeleri arasında ayırım yapmama	4	2,38
Toplam	168	100,00

Analizi yapılan video çözümlenmelerinde, “Takım üyeleri arasında ayırım yapmama” (%2,38), “Yönetişim becerisine sahip olma” (%40,48) ve “‘Biz’ kavramını kullanma” (%57,14) şeklinde kodlanan özellikler kategorilendirilerek, “Takım ruhuna sahip olma” başlığında kodlanmıştır. Ayrıca yönetişim becerisine sahip olma kodu ise “Gerekli kurumlarla iş birliği yapma/Bilgili kişilere danışma” (31), “İzleyicilerle içli dışlı olma” (14), “İzleyicilere faaliyetlerinde destek olma” (12) ile “Görev ve sorumluluk paylaşımı yapabilme/Yetki devrinde bulunma” (11) alt kodlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya konu olan kadın rektörlerin sahip olduğu liderlik özelliklerinin kodlanmasında en yüksek frekansa sahip özelliğin “Takım ruhuna sahip olma” (168) olduğu görülmüştür. Bu durum Selçuk ve arkadaşları (2013)’ün kadın okul müdürleri üzerinde müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre takım liderliği rollerini sergileme düzeyi ve bu rollere verilen önem derecesini incelediği çalışmanın sonucunda ortaya çıkan “Her ne kadar okullarda resmi anlamda takım çalışmasına dayalı bir iş bölümü mevcut değilse de, kadın okul müdürlerinin takım lideri olarak takım üyeleri olan müdür yardımcıları ve öğretmenlere karşı gereken liderlik rollerini sergilediği görülmektedir” bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Tablo 5: “İletişim Becerisine Sahip Olma” özelliğinin kodlarının dağılımı

İletişim Becerisine Sahip Olma	F	%
Tanıtım yeteneği	91	62,33
İkna becerisine sahip olma	25	17,12
Empati	17	11,64
Etkili dinleme ve konuşma/Hazır cevap olma	13	8,90
Toplam	146	100,00

Analizi yapılan video çözümlenmelerinde “Etkili dinleme ve konuşma/Hazır cevap olma” (%8,90), “Empati” (%11,64), “İkna becerisine sahip olma” (%17,12) ve “Tanıtım yeteneği” (%62,33) şeklinde kodlanan özellikler kategorilendirilerek “İletişim becerisine sahip olma” başlığı altında kodlanmıştır. Araştırmaya konu olan kadın rektörlerin sahip olduğu liderlik özelliklerinin kodlanmasında ikinci en yüksek frekansa sahip özelliğin “İletişim becerisine sahip olma” (146) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Kabacoff (2000)’in 172 CEO üzerinde yaptığı araştırmanın sonucu ile ve MRG (2013)’nin 1800 lider üzerinde yaptığı geniş çaplı araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Ayrıca Arıkan (1997)’nin Ankara’da ticari bankacılık sektöründe kadın ve erkek yöneticilerin liderlik özelliklerini karşılaştırmak amaçlı yapmış olduğu araştırma kapsamında ulaştığı kadın yöneticilerin “Şehir Kulübü Liderlik” davranışında erkeklere oranla anlamlı farklılık göstermesi sonucu ile de örtüşmektedir.

Tablo 6: “Bireysel Yetkinlikler” özelliğinin kodlarının dağılımı

Bireysel Yetkinlikler	F	%
Özgüven sahibi olma/İddialı olma	79	56,43
Dürüstlük/Şeffaflık	20	14,29
Girişimciliğe önem verme	17	12,14
Anaçlık	12	8,57
İş becerisine sahip olma	5	3,57
Bilgi birikimine sahip olma	4	2,86
Tecrübe sahibi olma	3	2,14
Toplam	140	100,00

Araştırmaya konu olan kadın rektörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi sonucu yapılan kodlamalarda “Tecrübe sahibi olma” (%2,14), “Bilgi birikimine sahip olma” (%2,86), “İş becerisine sahip olma” (%3,57), “Anaçlık” (%8,57), “Girişimciliğe önem verme” (%12,14), “Dürüstlük/Şeffaflık” (%14,29) ve “Özgüven sahibi olma/İddialı olma” (%56,43) kodları kategorilendirilerek “Bireysel Yetkinlikler” özelliği altında toplanmıştır. Bireysel Yetkinlikler liderlik özelliği kapsamında en yüksek puanı alan “Özgüven sahibi olma/İddialı olma” kodu 79 kere tekrarlanmıştır. Olaş (2006: 118)’nin yapmış olduğu araştırmada kadın yöneticilerin, başarılı olmak için erkeklerin hangi özelliğinin benimsenmesi gerektiği sorusuna en yüksek düzeyde “Kendin gibi olunmalıdır.” diyerek, hiçbir özelliğin benzemesi gerekmediği ve kendi gibi olarak başarıyı elde edeceği düşüncesinde olduğu görülmüştür. Bu durum kadın yöneticilerin yüksek seviyede özgüven sahibi olduğu sonucunu desteklemektedir. 20 kere tekrarlanan “Dürüstlük/Şeffaflık” kodunun ikinci en yüksek puanı almış olması da yine MRG (2013)’ün çalışmasıyla paralellik göstermektedir. 17 kez tekrarlanan “Girişimciliğe önem verme” ise “Bireysel Yetkinlikler” liderlik özelliği altında kodlanan üçüncü en yüksek puanlı kod olmuştur.

Tablo 7: “İnisiyatif Kullanabilme” Özelliğinin Kodlarının Dağılımı

İnisiyatif Kullanabilme	F	%
Sonuç odaklı olma/ İş bitirme	44	38,26
Yenilikçilik	35	30,43
Değişikliklere uyum sağlayabilme/ Esneklik	19	16,52
Alternatif üretme/ Çözüm ortaya koyma	17	14,78
Toplam	115	100,00

Analizi yapılan video çözümlerinde “Alternatif üretme/Çözüm ortaya koyma” (%14,78), “Değişikliklere uyum sağlayabilme/Esneklik”(%16,52), “Yenilikçi olma” (%30,43) ve “Sonuç üretebilme/İş bitirme” (%38,26) şeklinde kodlanan özellikler kategorilendirilerek “İnisiyatif kullanabilme” başlığı altında kodlanmıştır. Araştırmaya konu olan kadın rektörlerin sahip olduğu liderlik özelliklerinden “İnisiyatif kullanabilme” başlığı altındaki kodlardan “Sonuç üretilme/İş bitirme” 44 kez tekrarlanarak birinci sırayı almıştır. Bu durum MRG (2013)’nin yapmış olduğu araştırmada kadın liderlerin erkeklere oranla “İş bitirme” de daha yüksek puan almış olmalarıyla da örtüşmektedir. Ayrıca 35 kez tekrarlanarak ikinci en yüksek puanı alan kodun “yenilikçilik” olması da Uzun (2005)’in yapmış olduğu araştırmada kadın yöneticilerin erkeklere kıyasla yenilikçilik davranış bileşeninde daha yüksek puan almasıyla paralellik göstermektedir. Üçüncü sırada ise 19 kez tekrarlanan “Değişikliklere uyum sağlayabilme/ Esneklik” kodu gelmektedir.

Tablo 8: “Hedef Gösterme” özelliğinin kodlarının dağılımı

Hedef Gösterme	F	%
Mentörlük yapma	31	34,44
Hedefe yönelik görev belirleme	17	18,89
Standart oluşturma/ Standartlara uydurma	11	12,22
Standartları kontrol etme	11	12,22
Görevlerin açık ve net olması	10	11,11
Görevi izleyicilere benimsetme	10	11,11
Toplam	90	100,00

Analizi yapılan video çözümlenmelerinde “Görevlerin açık ve net olması” (%11,11), “Görevi izleyicilere benimsetme” (%11,11), “Standart oluşturma/ Standartlara uydurma” (%12,22), “Standartları kontrol etme” (%12,22), “Hedefe yönelik görev belirleme” (%18,89) ve “Mentörlük yapma” (%34,44) kodları kategorilendirilerek “Hedef gösterme” özelliği altında toplanmıştır. Kadın rektörlerin sahip olduğu “Hedef gösterme” özelliği altında oluşturulan kodlardan “Mentörlük yapma” 31 kez tekrarlanarak ilk sırada yer almıştır.

Tablo 9: “Vizyon Sahibi Olma” özelliğinin kodlarının dağılımı

Vizyon Sahibi Olma	F	%
Uluslararası bakış açısı	28	36,36
Vizyona inanma/Kendini adama	22	28,57
Vizyonun açık ve net olması	16	20,78
Vizyonun tek noktaya odaklanması	11	14,29
Toplam	77	100,00

Kadın rektörlerin videolarının incelenmesi sonucu yapılan kodlamalarda “Vizyonun tek noktaya odaklanması” (%14,29), “Vizyonun açık ve net olması” (%20,78), “Vizyona inanma/Kendini adama”(%28,57) ve “Uluslararası bakış açısı” (%36,36) kodları kategorilendirilerek “Vizyon sahibi olma” başlığı altında bir araya getirilmiştir.

Tablo 10: “Sosyal Özelliklere Sahip Olma” özelliğinin kodlarının dağılımı

Sosyal Özelliklere Sahip Olma	F	%
Sosyal fayda sağlama	32	54,24
Sosyal ve sportif faaliyetlere önem verme	18	30,51
İnsani ve ahlaki değerlere duyarlı olma	9	15,25
Toplam	59	100,00

Araştırmaya konu olan kadın rektörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi sonucu yapılan kodlamalarda “İnsani ve ahlaki değerlere duyarlı olma” (%15,25), “Sosyal ve sportif faaliyetlere önem verme” (%30,51) ve “Sosyal fayda sağlama” (%54,24) kodları “Sosyal Özelliklere Sahip Olma” özelliği altında toplanmıştır.

Tablo 11: “Vizyonu İzleyicilere Benimsetme” özelliğinin kodlarının dağılımı

Vizyonu İzleyicilere Benimsetme	F	%
Uygulama için çaba sarf etme	30	50,85
İzleyicileri yönlendirme ve özendirme	22	37,29
Bireysel amaçları örgütün amacıyla bütünleştirme	7	11,86
Toplam	59	100,00

Araştırma kapsamında analizi yapılan videolarda kullanılan ifadelerin kodlanması sonucunda “Bireysel amaçları örgütün amacıyla bütünleştirme” (%11,86), “İzleyicileri yönlendirme ve özendirme” (%37,29) ve “Uygulama için çaba sarf etme” (%50,85) kodları “Vizyonu İzleyicilere Benimsetme” özelliği altında toplanmıştır.

Tablo 12: “Öngörülü Olma” özelliğinin kodlarının dağılımı

Öngörülü Olma	F	%
Geleceğe yönelik strateji belirleme	20	52,63
Çok yönlü düşünme/Olayları analiz etme ve yorumlama	12	31,58
Gelecekteki fırsat ve tehditleri görme	6	15,79
Toplam	38	100,00

Kadın rektörlerin videolarının incelenmesi sonucu yapılan kodlamalarda “Gelecekteki fırsat ve tehditleri görme” (%15,79), “Çok yönlü düşünme/Olayları analiz etme ve yorumlama” (%31,58) ve “Geleceğe yönelik strateji belirleme” (%52,63) kodları kategorilendirilerek “Öngörülü Olma” özelliği altında bir araya getirilmiştir.

Tablo 13: “Yüksek Motivasyon Sahibi Olma” özelliğinin kodlarının dağılımı

Yüksek Motivasyon Sahibi Olma	F	%
Pozitif düşünme	18	64,29
İşinden memnun olma	10	35,71
Toplam	28	100,00

Kadın rektörlerin videolarının incelenmesi sonucu yapılan kodlamalarda “İşinden memnun olma” (%35,71) ve “Pozitif düşünme” (%64,29) kodları “Yüksek Motivasyon Sahibi Olma” özelliği altında kategorilendirilmiştir.

Tablo 14: “Cesaretli Olma” özelliğinin kodlarının dağılımı

Cesaretli Olma	F	%
Zorluklara dayanma	4	44,44
Sabırlı olma	3	33,33
Risk alma	2	22,22
Toplam	9	100,00

Videoların analiz edilmesi sonucunda kadın rektörlerin “Risk alma” (%22,22), “Sabırlı olma” (%33,33) ve “Zorluklara dayanma” (%44,44) kodlarıyla tanımlanan ifadeleri “Cesaretli Olma” özelliği altında toplanmıştır. Bütün özellikler arasında en düşük frekansa sahip olan “Cesaretli olma” özelliği kadın liderlerin cesaret özelliğinin diğer liderlik özelliklerine göre en düşük puanda olduğunu gözler önüne sermiştir. Bu durum kadınların daha az cesur olduğu konusundaki genel toplumsal yargıyı desteklemektedir.

4.3. Kadın Rektörlerin Sahip Olduğu Liderlik Özelliklerinin Frekans Analizi

Kadın rektörlerin liderlik özelliklerinin dağılımını ortaya koymak için yapılan frekans analizi sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Rektörlerin liderlik özelliklerinin karşılaştırması

Liderlik Özellikleri	A rektörü	B rektörü	C rektörü	D rektörü	E rektörü	F rektörü	G rektörü
İletişim becerisine sahip	33	28	21	13	12	15	24
Takım ruhuna sahip olma	51	24	13	7	22	11	40
Bireysel Yetkinlikler	33	28	15	8	14	17	25
Vizyonu izleyicilere	14	11	8	0	1	8	17
Vizyon sahibi olma	17	14	5	12	4	17	8
Toplumsal değerlere bağlı	21	7	4	7	9	3	8
Öngörülü olma	9	7	4	2	3	5	8
İnisiyatif kullanabilme	31	13	6	6	19	8	32
Hedef gösterme	14	10	16	4	10	9	27
Yüksek motivasyon sahibi	8	6	4	2	2	5	1
Cesaretli Olma	3	0	0	1	0	0	5
Toplam	234	148	96	62	96	98	195

Araştırmaya konu olan kadın rektörlerden A, E ve G rektörlerinin en belirgin liderlik özelliğinin “Takım ruhuna sahip olma” iken; C ve D rektörlerinin de “İletişim becerisine sahip olma” olduğu görülmüştür. B rektörünün en belirgin özellikleri “İletişim becerisine sahip olma” ve “Bireysel yetkinlikler iken; F rektörünün ise “Bireysel Yetkinlikler” ve “Vizyon sahibi olma” olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca B, C, E ve F rektörlerinin 0 puan ile A rektörünün de 3 puan ile en düşük liderlik özelliğinin cesaret olduğu tespit edilmiştir.

4.4. Kadın Rektörlerin Sahip Olduğu Liderlik Özelliklerine Göre Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi

Rektörlerin sahip olduğu liderlik özellikleri Goleman (2000)'in karşılaştırdığı altı liderlik tipi perspektifinde değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmelerde kadın rektörlerin en belirgin liderlik özellikleri dikkate alınarak bir sınıflandırmaya gidilmiştir. En iyi ve etkili liderlerin durum ve şartlara göre uygun olan farklı liderlik tiplerini benimsediği gerçeğinden hareketle, bir liderin tek tip liderlik ile sınırlandırılmayacağı bilinmektedir. Fakat yapılan araştırma kapsamında belirlenen tipler araştırmaya konu olan kadın liderlerin sadece en belirgin liderlik özellikleri değerlendirilerek genel bir bakış açısı ortaya konulmuştur.

Yapılan araştırma kapsamında en belirgin liderlik özelliği “Takım ruhuna sahip olma” olan ve bununla birlikte “İnisiyatif kullanabilme”, “Bireysel Yetkinlikler” ve “İletişim becerisine sahip olma” özelliklerinde de yüksek puanlar alan A, E ve G rektörlerinin “Demokratik Lider Tipi” ne yakın olduğu düşünülmektedir. Goleman (2000)'e göre demokratik liderlerin sahip olduğu yetenekler işbirliği, takım liderliği ve iletişim olarak gruplandırılmıştır. Bu durum rektörlerin yönetim becerisine sahip olması, grup üyeleriyle iletişiminin kuvvetli olması ve sorunların çözümünde gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması durumuyla paralellik göstermektedir.

B rektörünün ise en belirgin liderlik özelliğinin “İletişim becerisine sahip olma” ve “Bireysel yetkinlikler” olması ayrıca “Takım ruhuna sahip olma” ve “Vizyon sahibi olma” özelliklerinden de yüksek puan almış olması “Katılımcı (İlişki Geliştirici) Lider Tipi” ne yakın olduğunu göstermektedir. Goleman (2000)'e göre katılımcı liderlerin empati, ilişki kurma ve iletişim yeteneklerinin yüksek olması B rektörünün en belirgin liderlik özellikleriyle örtüşmektedir. Bu liderlik tipinin bazı zararları göz önünde

bulundurulduğunda Barutçugil (2004: 294)'e göre vizyoner liderlik tipiyle birlikte kullanılmalıdır. B rektörünün “Vizyon sahibi olma” özelliğinin yüksek olması da başarılı bir liderlik sergilediğini düşündürmektedir.

En belirgin liderlik özellikleri “İletişim becerisine sahip olma”, “Hedef gösterme” ve “Bireysel yetkinlikler” olan C rektörünün bu özellikleriyle “Koç Lider Tipi” ne yakın olduğu düşünülmektedir. Goleman (2000)'e göre koç tipi liderlerin başkalarını geliştirme, empati ve kendini tanıma yeteneklerinin yüksek olması C rektörünün özellikleriyle paralellik göstermektedir. Ayrıca Barutçugil (2004: 294)'e göre koç tipi liderlerin işlerin yapılmasından çok kişisel gelişime odaklanması durumu da C rektörünün inisiyatif kullanabilme özelliği altındaki “sonuç odaklı olma” kodundan düşük puan almış olmasına da açıklık getirmektedir.

D rektörü ise “Hız Belirleyici Lider Tipi” ne yakın görülmüştür. Goleman (2000)'a göre hız belirleyici liderin sahip olduğu vicdanlı olma, başarmak için çalışma ve girişim yetenekleri D rektörünün “Vizyon sahibi olma” ve “Bireysel yetkinlikler” özelliklerinden yüksek puan almasıyla örtüşmektedir. Ayrıca D rektörünün en belirgin özelliği olarak tespit edilen “İletişim becerisine sahip olma” içerisinde en yüksek puana sahip olan “tanıtım yeteneği” kapsamında kendi beceri ve başarılarını yansıtmaya bu tip liderlerin yüksek performansla sahip olmaları ile örtüşmektedir. Bununla birlikte bu tip liderlerin kimsenin kendisi kadar başarılı olacağına inanmadığından yetki devrinden kaçınıyor olmaları, D rektörünün “görev ve sorumluluk paylaşımı yapabilme/yetki devrinde bulunma” alt kodundan 0 puan almış olmasına da açıklık getirmektedir (Barutçugil, 2004: 292).

Son olarak F rektörü ise en belirgin özellikleri “Vizyon sahibi olma” ve “Bireysel yetkinlikler” olması ve “İletişim becerisine sahip olma”, “Takım ruhuna sahip olma” ve “Hedef gösterme” özelliklerinden yüksek puan almış olması sebebiyle “Vizyoner Lider Tipi” ne yakın olarak görülmüştür. Goleman (2000)'a göre Vizyoner liderlerin özgüven, empati ve katalizör değiştirme yeteneklerinin yüksek olması F rektörünün bu tip liderler arasında değerlendirilmesine sebep olmuştur. İzleyicileri kendini adadığı vizyon etrafında birleştiren vizyoner liderlerin yenilikçi ve değişime ayak uyduran yapısı da F rektörünün en belirgin özellikleri ile örtüşmektedir (Karakaş, 2009: 310).

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan kadın rektörlere yönelik yapılan bu araştırma kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin tespit edilmesine yöneliktir.

Araştırma evreninde yer alan 174 üniversitede sadece 12 kadın rektör görev yapmaktadır. Bu veri yüksek öğretimde de yönetici pozisyonunda kadınların ne kadar az temsil edildiğini gözler önüne sermektedir. Evrende yer alan 12 kadın rektörden 7 rektör örnekleme dahil edilmiştir. Örnekleme yer alan rektörlerin uzmanlık alanlarının sosyal bilimler, fen bilimleri sağlık bilimleri alanlarında dengeli bir dağılım sergilediği görülmüştür. Özel olarak rektörlerin uzmanlık alanları Türk dili ve edebiyatı, hukuk, tarih, tıp, endüstri mühendisliği ve nükleer fizik alanlarında olduğu belirlenmiştir. Bu durum kadınların erkeklere has olarak nitelendirilen alanlarda da başarılı olabileceklerini destekler niteliktedir.

Kadın rektörlerin hepsinin evli olduğu tespit edilmiş olup, 1 tanesi hariç hepsinin çocuk sahibi olduğu ve çocuk sayısının 1 ile 3 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu durum evlilik ve çocuk sahibi olmanın kadın liderlerin önünde birer engel olmadığını göstermekle birlikte

en belirgin özelliklerden biri olan “Bireysel yetkinlikler” içerisindeki “Anaçlık” kodunu destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında “Takım ruhuna sahip olma” özelliği kadın rektörlerin sahip olduğu özellikler arasında en yüksek puanı almıştır. Kadın rektörlerin en yüksek ikinci puanı aldığı özellik ise, “İletişim becerisine sahip olma” olmuştur. Rektörlerin yüksek puan aldığı bir diğer özellik ise “Bireysel Yetkinlikler” olmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda kadın rektörlerin “Cesaretli Olma” özelliğinden en düşük puanı aldıkları görülmüştür. Bu bağlamda genel olarak bakıldığında, yükseköğretim yöneticileri olan kadın rektörlerin takım liderliği konusunda yatkın, iletişim becerileri yüksek ve bireysel yetkinliklere sahip fakat cesaretsiz olma konusunda pasif liderler olduklarını görülmüştür.

Araştırma kapsamında kadın rektörlerin videolardaki ifadelerinin kodlanmasıyla belirlenen diğer liderlik özellikleri sırasıyla; “İnisiyatif kullanabilme”, “Vizyon sahibi olma”, “Sosyal Özelliklere Sahip Olma”, “Vizyonu İzleyicilere Benimsetme”, “Öngörülü Olma” ve “Yüksek Motivasyon Sahibi Olma” şeklindedir.

Rektörlerin sahip olduğu bu liderlik özellikleri Goleman (2000)'in karşılaştırdığı altı liderlik tipi perspektifinde değerlendirilmiş ve A, E ve G rektörlerinin demokratik, B rektörünün katılımcı, C rektörünün koç, D rektörünün hız belirleyici ve F rektörünün ise vizyoner lider tiplerine yakın olduğu tespit edilmiştir. Rektörler sergiledikleri bu liderlik tipleri ile genellikle başarılı liderler olarak tanımlanabilir.

Araştırma bulgularından yola çıkarak kadın rektörlerin;

- Eksik olan cesaret özelliğini geliştirmeleri gerektiği,
- Örgüt iklimi üzerinde aşırı pozitif etki sağlamak için, vizyoner liderlik özelliklerini artırması gerektiği,
- Hız belirleyici lider tipine yakın olduğu durumlarda, izleyiciler üzerinde güvensizlikten doğan yılgınlığı kaldırmak için yetki devrinde bulunmaktan kaçınmaları gerektiği ve izleyicilerin hepsinden aynı yüksek performansı beklemek yerine bireysel kapasitelerine göre görev dağılımında bulunmaları gerektiği,
- Katılımcı lider tipine yakın ise, izleyiciler üzerinde oluşabilecek düşük performansın hoş görüldüğü yanlışını kaldırmak için vizyoner özelliklerini ön plana çıkarması gerektiği söylenebilir.

Yapılan çalışmada nitel yöntemler kullanıldığı için mevcut durum tespiti yapılmıştır. Bu durum çalışmanın daha sonra yapılacak araştırmalara temel oluşturmasını sağlamaktadır. Araştırmanın kısıtları göz önünde bulundurulduğunda, yapılacak yeni çalışmalarla kapsam genişletilerek daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- ALDAIR, J. (2005). Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler, (Çev.) OZANER, P. Alteo Yayınları, İstanbul
- ARIKAN, S. (1997). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları” (Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- BAKAN, İ., (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması” Karaman İİBF Dergisi c.10, S.14, s.s. 13-40

- BARUTÇUGİL, İ. (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). Organizasyonlarda duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAŞARAN, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranışlar, Nobel Yayıncılık, Ankara
- BENNIS, W. (1999). Bir Lider Olabilmek, (Çev.) TEKSÖZ, U. Sistem Yayıncılık, İstanbul
- BİLGİN, N. (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar, Siyasal Kitapevi, Ankara
- BOLAT, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık, Ankara
- COHEN, W. A. (2010). Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler, (Çev.) ŞENSOY, Ü. Optimist Yayıncılık, İstanbul
- ÇİMEN, A. (2012b). Tarihi Değiştiren Kadınlar, Timaş Yayınları, İstanbul
- ÇİMEN, A., (2012a). Tarihi Değiştiren Liderler, Timaş Yayınları, İstanbul
- DRUCKER, P. F. & MACIARIELLO, J. A. (2009). Yönetim, (Çev.) GÜLFİDAN, İ. Optimist Yayıncılık, İstanbul
- EAGLY, A. H. & JOHNSON, B. T., (1990), "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis" CHIP Documents, s.s. 11, http://digitalcommons.uconn.edu/chip_docs/11 (erişim tar: 06.06.2014)
- FINDIKÇI, İ. (2012). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul
- FIEDLER, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York
- GERAY, H. (2004). Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş, Siyasal Kitapevi, Ankara
- GOLEMAN, D. (2000). "Leadership that Gets Results" Harvard Business Review S. March-April s.s. 82-83.
- GÜNEY, S. (2012). Liderlik, Nobel Yayıncılık, İstanbul
- HACIHAFIZOĞLU, Ö., (2010), "Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, c.4, S.10, s.s. 2221-2273
- HESELBEİN, F. (1999). "Yuvarlak Bir Dünyada Yönetim" (Ed.) HESSELBEİN, F. & COHEN, P. M. Liderden Lidere, (Çev.) ATAY, S. BZD Yayıncılık, İstanbul
- İBİCİOĞLU, H. (1998). "Kişilik - Liderlik", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, c. 9, S. 30, s.s. 21-30
- KABACOFF, R. I. & Ph. D. Management Research Group, (2000). "Gender and Leadership in The Corporate Boardroom", http://w2t.se/dk/facts/download_dk/Gender%20and%20Leadership%20in%20the%20Corporate%20Boardroom.pdf erişim tarihi: 24.10.2013
- KOCACIK, F. & GÖKKAYA, V. B. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları" Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 6, S. 1, s.s. 195-219

- KOÇEL, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul
- MANAGEMENT RESEARCH GROUP, (2013). "Gender Differences and Leadership" www.mrg.com/research (erişim tarihi: 24.10.2013)
- NEGİZ, N. & YEMEN, A. (2011). "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı", Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, S.24, s.s. 195-214
- NEWSTROM, J. W. & DAVIS, K. (1993). Organizational Behavior: Human Behavior at Work, McGraw-Hill, New York
- OLAŞ, Ö. (2006). "Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- ÖZYER, K. & ORHAN, U. (2012). "Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerine Bir Uygulama" The Journal of Academic Social Science Studies, c.8, S.5, s.s. 971-987
- ROBBINS, S. P. & JUDGE, T. A. (2012). Organizational Behaviour, Nobel Yayıncılık, İstanbul
- SELÇUK, G. vd., (2013). "Kadın Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerini Sergileme Düzeyinin Ve Bu Rollere Verilen Önem Derecesinin İncelenmesi" Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, c.11, S.1, s.s. 106-125
- ŞİMŞEK, M. Ş. AKGEMCİ, T. & ÇELİK, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, Ankara
- TÜİK, (2014). "İstatistiklerle Kadın 2013" Sayı: 16056
- TÜRKAHRAMAN, M. & ŞAHİN, K. (2010). "Kadın ve Kariyer" Alanya İşletme Dergisi, c.1, S.2, s.s. 75-88
- TÜRKTAN, G. (2010). "Yönetimde Kadın", 19. Kalite Kongresi, <http://www.kalitekongresi2010.org>
- UZUN, G. (2005). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi, Adana
- VINNICOMBE, S., (1999). "The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles?" Management Focus Issue, S.12
- YILDIRIM, A. & ŞİMŞEK, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- YULK, G. (2010). Leadership in Organizations, Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall
- ZEL, U. (2002). "İş Arenasında kadın Yöneticilerin Algılaması ve "Kraliçe Arı Sendromu" Amme İdaresi Dergisi, c.35, S.2, s.s. 39-48