



Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi,  
Ondokuz Mayıs University Journal of Women's and Family Studies



e-ISSN: 2791-6871, OKAD Aralık 2024, 4 (2): 103-137

## Modernizmden Modern Ötesi Sürece: Kadın ve Liderlik

The Women and Leadership:  
From Modernism to Postmodern

**Derya ERDİL<sup>1</sup>, Rabia ÜSTE<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir  
· derya\_tumeg@hotmail.com · ORCID > 0009-0004-9086-2110

<sup>2</sup>Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İzmir  
· rabia.uste@deu.edu.tr · ORCID > 0000-0002-2525-0968

### Makale Bilgisi/Article Information

**Makale Türü/Article Types:** Teorik Makale/Theoretical Article

**Geliş Tarihi/Received:** 8 Ocak/January 2024

**Kabul Tarihi/Accepted:** 11 Aralık/December 2024

**Yıl/Year:** 2024 | **Cilt-Volume:** 4 | **Sayı-Issue:** 2 | **Sayfa/Pages:** 103-137

**Atıf/Cite as:** Erdil, D., Üste, R. "Modernizmden Modern Ötesi Sürece: Kadın ve Liderlik"  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi 4(2), Aralık 2024: 103-137.

**Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Derya ERDİL

## MODERNİZMDEN MODERN ÖTESİ SÜRECE: KADIN VE LİDERLİK

### ÖZ

Liderlik yüzyıllar boyunca erkeklere özel bir alan olarak görülmüş ve lider denildiğinde akla erkek imajı gelmiştir. Buna bağlı olarak kadın liderlerde liderlik vasfını elde ettiklerinde eril bir imaj sergileme eğiliminde olmuşlardır. Tarihsel süreçte ise birçok kadın lider ortaya çıkmıştır, ancak liderlik alan yazınında kadın liderlere uzunca bir süre yer verilmemiştir. Bu çalışmanın öncelikli amacı modern dönemden modern ötesi sürece kadınların sergilemiş oldukları liderlik stillerini ele alırken, liderlik sınıflandırmasına kadınların da dahil edilmesine katkı sağlamaktır. Diğer yandan kadınların liderlik alanyazınında görünürlüğünü arttırmak çalışmanın diğer bir amacıdır. Bu amaçlar kapsamında çalışma içerisinde öncelikle liderlik kavramı ele alınmış, daha sonra liderlik teorileri açıklanmıştır. Kadın liderler, liderlik teorileri içerisinde sergiledikleri liderlik stillerine göre incelenmiştir. Modern ve postmodern dönemde kadın hareketleri açıklanmış ve kadın liderler dönemselsel olarak sınıflandırılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda kadın liderlerin modern ötesi süreçte liderlik yaparken erilleşme eğilimini bırakarak feminen özelliklerini ön plana çıkardıklarında postmodern dönemde daha başarılı olacakları ortaya çıkmıştır. Günümüz toplumlarında kadınların kendi içsel sahip oldukları nazik, empati kurma, anlayışlı tavırlarının yönetilenler tarafından daha tercih edilir olduğu ortaya çıkmış ve gelecekte kadın liderlerin feminen liderlik özelliklerine vurgu yaparak liderlikte daha başarılı olacakları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Feminizm, Kadın, Liderlik, Modernizm, Postmodernizm.



## THE WOMEN AND LEADERSHIP: FROM MODERNISM TO POSTMODERN

### ABSTRACT

For centuries, leadership has been seen as a field exclusive to men, and the word leadership brings to mind masculine identity. Female leaders have tended to display masculine characteristics. Many female leaders have emerged throughout the historical process, but female leaders have not been included in the leadership literature for a long time. The primary aim of this study is to discuss the leadership styles exhibited by women from the modernist period to the post-modernist period, while contributing to the inclusion of women in the leadership classification. On the other hand, increasing the visibility of women in the leadership literature

is another aim of the study. For this purpose, the concept of leadership was first discussed, then, leadership theories are explained. Female leaders have been examined according to the leadership styles they exhibit within leadership theories. Women's movements in the modern and postmodern periods were explained and female leaders were classified periodically. As a result of the analysis, it has been revealed that female leaders will be more successful in the postmodern period when they abandon their masculine tendencies and highlight their feminine characteristics while leading in the postmodern period. It has been revealed that women's inherent gentle, empathetic and understanding attitudes are more preferred by those being led in contemporary societies, and it has been observed that future female leaders will be more successful in leadership by emphasizing their feminine leadership qualities.

**Keywords:** Feminism, Women, Leadership, Modernism, Postmodernism.



## GİRİŞ

Lider ve liderlik kavramlarının birçok farklı tanımı mevcuttur ancak tanımlamaların çoğu benzer anlamları ifade etmektedir. Genel olarak lider, bir grubu veya bir kitleyi önceden belirlenmiş birtakım amaçlar etrafında birleştirmeye ve bu amaçları gerçekleştirmek için grubu harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamına sahip olan kişidir. Liderlik ise, liderin, belirli şartlar altında grubun ya da kitlenin belirli amaçları gerçekleştirilmesi için grubun ya da kitlenin eylemlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi sürecidir. Liderlik üzerine tartışmalar ve liderin nasıl olması gerektiğine yönelik varsayımlar 19.yüzyılda ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimin getirmiş olduğu modernizm sürecinde şu an klasik liderlik kuramları olarak adlandırdığımız liderlik kuramlarının ilk kez tartışıldığı dönemdir. Bu dönemde ortaya çıkan liderlik kuramları ise eril cinse ait olma özelliği göstermektedir. Liderin sahip olması gereken özellikler genellikle erkeklerin sahip oldukları özellikler olmuştur. Yüzyıllar boyunca her alanda olduğu gibi liderlik alanında da kadınlar görmezden gelinmişlerdir. Ancak sanayi devrimiyle birlikte kadınlar artık bireysel hareketlerden ziyade kitlesel kadın hareketlerinin etkisiyle öncelikle yasalar önünde insan sayılmanın mücadelesini verirken, oy talebi, eşit ücret amacıyla çıktıkları yolda her alanda eşitlik elde etme ve kamusal alanda görünür olma mücadelesini vermişlerdir. Kadınların yıldan yıla kamusal alana katılımı, gerek iş yaşamında gerekse liderlik alanında artış olsa da halen erkekler ile aynı düzeyde bir eşitlik yakalanamamıştır.

Lider kadınlara dair yapılan ilk çalışmalarda çoğunlukla kadın liderliğini eril bir imaj üzerinden açıklama yoluna gidilmiş ve kadınların lider olarak başarılı olabilmelerinin yolunun erilleşmek olduğu vurgusu uzun süre varlığını sürdür-

müştür. Ancak günümüz modern ötesi toplumuyla birlikte toplumlar, gelişip dönüşmüş ve lider-takipçi ilişkisinin artık eski dinamiklerini sürdürerek başarılı olamayacağı anlaşılmaya başlanmıştır. Günümüzde gelişen teknoloji, insanın kendi farkındalığının artması, değişen ekonomik ve sosyal bilinç farkındalığı takipçilerin klasik lider anlayışlarında ve liderden beklentilerine de yansyarak eski dinamiklerin sürdürülemez olduğunu göstermiştir. Buna bağlı olarak post-modern süreçte farklı liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu liderlik teorilerinin ise çoğunlukla kadın liderlik özelliklerini içerdiği görülmüştür. Bu bakımdan görülüyor ki liderlik alanı erillikten feminenliğe doğru evrilmektedir. Bu evrimsel süreçte kadınlar üzerine geliştirilen liderlik teorilerinin artması, kadınların liderlik stillerini anlamamız açısından önemlidir.

Bu çalışma, kadınların tarihsel süreçte görmezden gelinen liderlik stillerini ortaya çıkarmak ve gelecekte kadın liderlerin kendi liderlik stillerini oluşturmalarına katkı sağlamak amacıyla mevcut literatüre katkıda bulunabilir. Bu katkı zaman içerisinde geliştirilecek olan feminen özelliklerin hakim olduğu liderlik stillerinin gelişimi noktasında yol gösterebilir. Ayrıca bu çalışma alanyazında eksik olan kadın liderlerin görünürlüğünü arttırma amacıyla kadın çalışmaları alanına katkı sunabilir. Aynı zamanda değişen lider-takipçi ilişkisi sonucu takipçilerin lider olarak tercihlerinin de feminen özellikler üzerinde toplandığını göstermesi bağlamında çalışma, politikalar ve uygulamalar geliştirilmesine de katkı sağlayabilir.

## YÖNTEM

Bu çalışma ilgili literatüre dayalı kuramsal (teorik) bir araştırmadan oluşan bir derleme çalışmasıdır. Çalışma içerisinde öncelikle ilgili literatür gözden geçirilerek, modern ve modern ötesi süreçte kadın hareketleri incelenmiş ve daha sonra tarihsel süreçte erkeklere oranla daha az görünürlüğe sahip olan bazı kadın liderlerin liderlik stilleri incelenmiştir. Bu çalışma temelde üç soruya cevap aramaktadır. Bu sorular: “Modern ve modern ötesi dönemde kadın liderlerin sergiledikleri liderlik stilleri nelerdir?”, “Tarihsel süreçte kadınlara özgü liderlik özellikleri belirlemek mümkün müdür?” ve “Postmodern süreçte kadın liderlik özelliklerinin daha tercih edilebilir olduğunu söylemek mümkün müdür?” Bu sorular kapsamında literatürde yer alan liderlik stilleri sınıflandırmalarına uyan bazı kadın liderler seçilmiştir. Kadın liderlerin seçiminde tarihsel süreçte başarılarıyla bilinen ve farklı ülkelerden olmasına özen gösterilmesinin sergiledikleri liderlik stillerinin okuyucu tarafından daha anlaşılır olmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Modern ve modern ötesi süreçte kadın hareketlerini ve kadın liderlik stillerini incelemeye önce makale içerisinde kullanılan modernizm, modern dönem, modern ötesi, postmodernizm ve postmodern dönem kavramlarının içerdiği

anlamları, bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ve çalışmada bu kavramların hangi anlamlar içinde kullanılacağını açıklamamız makalenin okuyucu tarafından anlaşılması açısından önemli görülmektedir.

İlk olarak modernizm kavramının temellerinin 17. ve 18.yüzyıllarda atıldığı kabul edilmektedir. Kavram, Latin kökenli modo'dan türeyen modernus sözcüğünden ortaya çıkmıştır. Modern sözcüğü, eski olandan yeni olana geçişi ifade etmek için kullanılmıştır. 20.yüzyılda ise kavram daha çok çağdaşlaşma anlamıyla kullanılarak eskinin yerine yenisinin getirildiği bir ilerleme, gelişme olarak ele alınarak Batı toplumları ile özdeşleştirilmiştir (Kumar, 1999: 88). Çalışma içerisinde ise modernizm, pozitivizmi ve akılcılığı temel alan bir ilerleme, gelişme ve çağdaşlaşma süreci anlamında kullanılmıştır. Modern dönem ise, sanayi devriminin gerçekleştiği 19.yüzyıl ile postmodernizmin ortaya çıkışı olarak kabul edilen 1960'ların sonuna kadar olan süreci anlatması amacıyla kullanılmıştır.

Postmodernizm, modernitenin savunduğu kuralcı, tek tipçi ve otoriteci bakış açısına karşı çıkararak gerçekliğin farklı şekillerde ele alınabildiğini savunan bir akımdır. 1960'lı yıllarda öncelikle estetik ve sanat alanında modernizmin eleştirisi olarak kendini gösteren postmodernizm, 1970'li yıllarda felsefe, epistemoloji ve toplum kuramı alanlarında da kendisine yer edinmiştir (Şaylan, 2009: 285). Postmodernizm, modernizme bir tepki olarak ortaya çıkmış ve modernizmin genelleştirici, bütünlendirici yaklaşımını reddederek, modernizmin insanları baskı altında tuttuğunu savunan bir karşı çıkış olarak konumlanmıştır. Bu durumda postmodernizm bireyselleşmenin kutsandığı, modernizmin savunduğu genel geçer iddiaların reddedildiği, bilimsel bilginin kutsandığı anlayıştan bir kopuşu ifade etmektedir. Kavramın tanımında bir görüş birliği halen bulunmamaktadır. Kavramın önünde yer alan post öneki, sonra, sonrası, ötesi anlamına geldiği için modern ötesi, modern sonrası kavramları da aynı anlamları karşılayacak şekilde kullanılmaktadır. Ancak postmodernizmin, modernizmin devamı mı olduğu yoksa modern sonrası süreci mi işaret ettiği noktasında görüş birliğine varılmış değildir. Ancak çalışma içerisinde postmodernizm ve modern ötesi kavramları birbiriyle aynı anlamda kabul edilerek postmodernizmin modern sonrası bir sürece tekabül ettiği anlayışı kabul edilmiştir (Möngü, 2013: 29). Postmodern dönem, 60 yılların sonu ve günümüzü de içerisine alan halen devam eden bir süreç olarak çalışma içerisinde anlamlandırılmıştır.

Çalışma kadın liderlerin modern ve postmodern dönemlerde sergiledikleri liderlik stillerinin sınıflandırılarak anlaşılmasını amaçladığından, modernizm ve postmodernizmin detaylı bir açıklamasını içermemekle birlikte bu dönemlerde ortaya çıkan kadın hareketlerini kapsamaktadır. Bu kapsamda modern ve postmodern süreç sadece kadın hareketlerini açıklar nitelikte ele alınmış, böylelikle kadın hareketleri bağlamında kadın liderlik stillerinin anlaşılması istenmiştir.

## MODERNİZM VE MODERN FEMİNİST HAREKETLER

Aydınlanma düşüncesiyle birlikte doğan Modernizm, 20.yüzyılın sonlarına kadar etkisini sürdürmüş bir ideoloji ya da dünya görüşüdür (Demir 1997:21). Bu ideoloji, Ortaçağ düşüncesine ve standartlarına bir başkaldırı olarak doğmuş, bilginin evrenselliği, pozitivizm, insanın özerkliği ve akılcılık gibi ilkeleri temel alırken, yeni bir dünya görüşü meydana getirmiş ve yeni bir yaşam tarzı oluşturmuştur (Yıldırım, 2010: 703). Modernleşme kavramı sürekli olarak gelişme, ilerleme anlamında kullanılmıştır. Bu gelişme ise iktisadi anlamda ilerlemenin, Ortaçağ düşüncesinin, toplumsal yapısının ve değerlerin üzerine etkilerini açıklama amacıyla geleneksel toplumsal yapılarında meydana gelen değişimlerdir. Modernleşme teorileri ise kapsam bakımından, bilim ve teknolojinin gelişmesiyle endüstrileşme sonucu feodal toplumlardan ulus-devlete değişen ve gelişen artık kapitalist dünya piyasalarının hakim olduğu gelişim basamaklarını içermektedir (Featherstone, 2013: 27).

19.yüzyılda sanayi devriminin meydana getirdiği sonuçlar itibariyle kapitalist piyasa ve devletlerin yönetim şekillerinin temsili demokrasiye geçmesiyle Batıda ailenin hem siyasi hem de ekonomik anlamda öneminin azalması kadınların da konumlarını etkilemiş ve bu ortam kadınlar açısından seslerini duyurmaları için fırsat olmuş ve ilk feminist sesler yankılanmaya başlamıştır. Bu ortamda kadınlar ilk defa kitlesel, organize ve kurumsal anlamda varlık göstermişlerdir (Jaggar, 1988: 3). Feminist literatürde birinci ve ikinci dalga olarak tanımlanan feminist hareketler de böylesi bir ortamda kendisine alan bulmuştur. Bu dönemde ana akım olarak görülen liberal feminist anlayış üzerine eleştiriler getiren modern feminist akım ortaya çıkmıştır (Demir, 1997: 43).

Liberal Feminizm, 19. Yüzyıl modernleşme sürecinde hazırlanan devlet ve insan toplumu arasında yapılan sözleşmelerde kadının yer almaması, Amerikan Bağımsızlık Bildirisi (1776) ve Fransız İnsan Hakları Bildirisi (1789)'nin kadınları kapsamıyor olmasının eleştirisiydi (Arat, 1991: 39-50). Bu eleştiriler: Kamusal alanda yer alma isteği üzerinden kadının özel hayata ait olduğunun eleştirisi, erkeklerle ontolojik aynılık ve eşitlik talebi için kadınların akıl dışılıkla özdeşleştirilmesinin eleştirisi, yasalarda eşit hak talebi için erkeklerin kadınlar ve çocuklar üzerinde sınırsız otorite kurma eleştirisi, bütün bu hakları elde edebilmek için de en başta aynı eğitim imkanlarına sahip olma isteğidir (Watkins, Rueda & Rodriguez, 1996: 11-29). Bütün bu hak taleplerinin yanına yeni taleplerinde eklenmesi sonucu kültürel feminizm, liberal feminizme erken bir tepki hareketi olarak ortaya çıkmıştır.

Kültürel Feminizm, her bireyi özgün, birbirine benzemeyen bir tohum olarak düşünür. Kadın da bir tohum olarak kendi içinde beslediği enerjile kendisi dışından yöneltilen baskıların (içinde yer aldığı toplumsal normların) onu yolundan çevirmesine izin vermeyerek içinden geleni yapmalıdır. Ancak böylesi bir duruşla

kadın, ait olduğu topluluğa sevgi ve kaygı besleyebilir. Bu kaygılar kadınların birbirine yaklaşmasını sağlar. Kadınların iletişimi doğaya araçsal yaklaşımı azaltarak toplumlarda çatışmaları en aza indirecektir (Donovan, 1997). Kültürel feministlere göre, kadınların ontolojik olarak erkeklerle aynı olamayacağını ifade ederler, bu yüzden de ortak bir insanlık kültürünün varlığını savunmazlar. Kadınların erkeklerle aynı olmadığını, erkeklerinkinden farklı bir kadınlık kültürünün varlığını ve bu kültürün baskın erkek kültürüne üstün olduğunu savunurlar. Kadınların oy hakkını da desteklerler ancak bu desteklerindeki amaç kadınların sahip olduğu kadınlık kültürünün kamusal alana aktarılması ve böylece erkeklerin kültüründen farklı ve daha üstün bir kültür olan kadınlık kültürü ile toplumdaki çatışmaları önlemek, doğaya karşı kötü davranışları kontrol etmek ve savaşların durulmasını sağlamaktır. Kadınların erkeklerden farklı olduğunu bu yüzden aynı yasalara tabi olarak aynı kamusal alanda var olamayacaklarını savunarak kadınlık kültürüne uygun yasalar talep ederler. Kültürel feminizmde ana amaç, yasaların değişimi değil, toplumların kültürel dönüşümüdür. Kadınların sahip oldukları ortak idealleri, kadınların cinsel özgürlüğünü, heteroseksüel cinsellik dışındaki cinsel yönelimlere sahip kişilerin haklarını ilk kez savunanlar kültürel feministler olmuştur (Kennedy, 2008). Ayrıca kültürel feministler ataerki Hristiyanlık inancına da karşı çıkarak dini eleştirmişlerdir. Diğer eleştirileri de evlilik kurumu, kadının ev ve özel alana ait olduğu inancı üzerinden daha radikal bir düşünce olarak nitelendirilen ev işlerinin kamusallaştırılmasını öneri olarak sunmaları olmuştur (Donovan, 1997: 90-103). Liberal feminist hareketten sonra ortaya çıkan sosyalist feminizmin kökleri ise Marksist feminizmden beslenmektedir.

Sosyalist feminizm, 1960'ların son yıllarında ortaya çıkmış, tohumları ise 20.yüzyılın başlarına kadar etkili olan Marksist feminizmden gelmiştir (Kennedy, 2008). Sosyalist feminizm için, Engels'in Ailenin, Devletin ve Özel Mülkiyetin Kökeni (1884) adlı yapıtında geliştirilen kavramlar, emek, kapitalizm ve tarihsel materyalizm ile diyalektik üzerine Marx ve Engels tarafından geliştirilen teoriler önemli birer kaynak olmuştur (Donovan, 1997). Marx ve Engels tarafından geliştirilen düşünceler, Clara Zetkin, Rosa Luxemburg gibi isimler aracılığıyla Alman sosyal demokrasisi içerisinde Marksist feminist teoriyi oluştururken, Aleksandra Kollantai ve Lenin'in eşi Nadia Krupskaya ile Rusya'da yeniden yapılandırılmıştır (Watkins, Rueda & Rodriguez, 1996: 82- 94). Bu teoriyi savunanlar, kadınlar arasında sınıf farklılıkları bulunsa dahi bütün kadınları erk karşısında ortak ezilen bir sınıf olarak ele almışlar ve kadın olma bilincini, feminist ideoloji aracılığıyla yaymak istemişlerdir. Sosyalist feministler, endüstrileşme sonrası toplumların ucuz emeğe ihtiyaç duyması ile kadın ve çocuk emeğinin sömürüsünü eleştiren "eşit işe eşit ücret" sloganının yanında kadınların çalışma hayatına daha rahat girebilmesi için "pozitif haklar"ın da gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Kapitalizm ile ataerki sistemin arasındaki ilişkinin benzer şekilde kadınlar ve proletarya arasında da olduğunu savunmuşlardır. Proletaryanın mücadelesi ile kadınların mücadelesinin aynı olduğunu bu kapsamda ataerki sisteminde kapitalist sistem ile

nasıl uyum içerisinde olduğunu incelemişlerdir (Leoff, 1994). Modern dönemin sonu ve post-modern döneme geçiş süreci başında etkili olan bir diğer feminist yaklaşım ise radikal feminizmdir.

Radikal feministler de 1960'lı yılların sonlarında post-modern dönemle birlikte ortaya çıkıp 1970'lerde en popüler dönemlerini yaşamışlardır. Eylemci kadınlar olarak nitelendirilen radikal feministler, çevreci protestolarda, 68 öğrenci olaylarında, nükleer harekete karşı eylemlerde, savaş karşıtı protestolarda olmak üzere liberal feminizmin başlattığı yasal haklar mücadelesi üzerinden siyasal erke karşı etkinliklere katılan kadınlardır (Demir, 1997: 62-64). Şimdiye değin kadınların baskı altına alınmasını ve ezilmesini ekonomi, gelenek, görenek, din, yasalar ve kadınlık kültürünün baskılanması gibi farklı nedenlere bağlayan feminist hareketler karşısında radikal feministler, bunların dışındaki alanları işaret etmişlerdir. Ailenin kamusal alanın bir parçası olduğunu savunmuşlar ve çok radikal bir görüş olarak, kadınların erkekler ile ilişkilerini tamamen kestiği bir kamusal alanda kadın komünleri kurarak yaşamaları gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bazı radikal feminist görüşler ise kadın ve erkek cinsiyetinin kültürünün birbiri içerisinde yok olacağını, bu yüzden aile yerine sözleşme aracılığıyla ev halkının birbirine bağlanmasının sağlanacağı bir sistemin daha işlevsel olacağını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca kürtaj hakkını gündeme taşımışlar. Üremenin sadece kadın bedeni aracılığıyla gerçekleşmeyeceği yeni üreme yöntemlerinin (yapay dölleme, yapay plasentalar) kullanılmasının cinsel rol ayırımına son vereceğini savunmuşlardır. Ailenin yerine çok biçimli cinselliği koymuşlar ve erotik olanın sadece cinsel organlar değil tüm beden olduğunu, cinselliğin de toplumda rahatça ifade edilebilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Böylelikle kadınlar cinselliklerini ve yaşamlarını kendi iradeleriyle kontrol edebileceklerdir. Ayrıca enseste karşı çıkmışlar, bu tabunun kadın alış-verişine (kadının metalaşmasına) yol açtığını ifade etmişlerdir. Pornografiye de kadın bedenini aşağıladığı için karşı çıkmışlardır (Watkins, Rueda & Rodriguez, 1996: 142-145). Sonuç olarak Radikal feministler sorunun tek çözümünün feminizm olduğunu ileri sürmüşler ve kadınların devrimci bir mücadele vererek başta aile olmak üzere toplumsal kurumları yıkarak feminist bir toplum inşa etmeleri gerektiğini savunmuşlardır (Donovan, 1997).

Genel olarak, modern dönem feminizm hareketlerinde; birinci dalga olarak nitelendirilen ilk feminist hareketler daha çok kamusal alanın düzenlenmesi, mülkiyet, eğitim ve oy hakkı elde etmek için mücadele vermiştir. Bu döneme damgasını vuran Britanya'daki Süfrajat<sup>[1]</sup> hareketi olmuştur. İlk feminist dalga, kadınların özel alanla bütünleştirilmesine başkaldırarak kamusal alanda var olma ve kamusal alanı dönüştürme mücadelesi olarak ortaya çıkmıştır. İkinci dalganın çıkış noktası ise, Fransız yazar Simone de Beauvoir'ın İkinci Cins adlı kitabı olmuştur.

[1] Kadınların siyasal haklarını elde etmeye odaklanan eylemlilik süreci ve örgütler Süfrajat Hareketi olarak nitelendirilir.



İkinci dalga feminizm, ilk dalganın savunduğu kamusal alanın dönüştürülmesi gerekliliğinin yanına özel alandaki kadın emeğinin de dönüştürülmesi gerektiğine vurgu yaparak “özel olan politiktir” sloganını ön plana çıkarmışlardır. İlk feminist hareketlerde şiddet, sokak gösterileri ve imza kampanyaları ön plana çıkarken, ikinci dalga feminist hareketler, yeni mücadele araçları oluşturmanın yanında birinci dalga feminizmin kullanmış olduğu araçları da dönüştürmüş ve mücadelelerini özel alana da yaymışlardır. Eril egemen anlayışın tanımını yapan ikinci dalga feminizm, plastik sanatlar, sinema, felsefe ve edebiyata yansıyan cinsiyetçi anlayışı da sorgulamıştır. İkinci dalganın açtığı bir başka alan, erkek hazzına dayanan heteroseksüel cinselliğin sorgulanması olmuştur. Böylelikle kadın cinselliğinin, kadınlar tarafından açık biçimde konuşulması gerekliliği, erkeklerle her türlü ilişkinin reddedilmesi, politik lezbiyenliğin ortaya çıkışı ile heteroseksüel-liğin eleştirisi yine ikinci dalga feminizmin savunuları arasında yer almıştır. Ayrıca feminist kadınlar, savaşın kadınlar için farklı sonuçlar doğurduğunu fark etmiş ve uluslararası barışı savunmuşlardır (Düzkan, 2021). 1960’lı yılların sonlarına doğru ise modernizmin artık zamanını doldurduğu ve yeni bir dönem olan postmodern dönemin başladığı savunulmuştur. Bu dönem modern döneme tepkinin bir ürünü olarak kendisini fahıılaştırmıştır. Postmodernizmin yeni bir durum olarak var olması kadın hareketlerinde de kendisini göstermiştir.

## POST-MODERNİZM VE POSTMODERN FEMİNİST HAREKETLER

Postmodernizm sözcüğü ilk kez 1974 yılında Joseph Toynbee tarafından İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelen dönemi tanımlamak için kullanılmıştır. Postmodern akım, İkinci Dünya Savaşı’nın etkisiyle 1950’li yıllarda kendisini edebiyat alanında göstermeye başlamış, 1960 yıllarında ise mimari alanında etkili olmaya başlamıştır. 1960’lardan itibaren kullanılmaya başlanan kavram ilk kez Jean François Lyotard tarafından 1979 yılında yazılan ‘Postmodern Durum’ kitabında tartışılmış ve zamanla daha yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Dolayısıyla postmodern dönem dediğimiz süreç 1970’lerde başlayan ve günümüzde de devam eden bir süreçtir. Postmodernizm ilk olarak sanat ve mimaride ortaya çıksa da zaman içerisinde kültürel ve toplumsal yapılarda da etkisini sürdürmüştür. Postmodernizm dayanak aldığı ilkeler ve içeriği bakımından tartışmalı bir konumda yer almaktadır. Postmodernizmin kapsamı, kimine göre yeni teknoloji çağı, kimine göre çoğullaşma ve parçalanma, kimine göre çevreyi koruyan, bazılarına göre de mitler sonucu dağılmış olan toplumun yeni bir bütünleşmesi şeklinde görülmektedir. Postmodernizmin başlama ve bitme noktasındaki belirsizlik olduğunu ve ona meşruluk sağlayacak fenomenlerin olmadığını savunanlarda vardır (Soykan, 1993: 117).

1980 yıllarından itibaren feminizm üzerinde etkisi daha fazla hissedilmeye başlayan postmodernist teori ile feminist anlayış da çok kültürlülüğe evrilmeye başlamıştır. Kadın hareketlerinin ilk ortaya çıktığı dönemde kadın-erkek arasındaki cinsiyet ayrımcılığının nedenleri üzerine odaklanan feminist düşünürler, postmo-

dernizmle birlikte kadınların da kendi aralarındaki farklılıkları ön plana çıkarmaya başlamış ve sınıf, ırk, cinsellik konularında kadınlar arasında da farklılıklar olduğunu, feminist çalışmaların da bu farklılıklar üzerinden yürütülmesinin gerekliliğini savunmuşlardır (Donovan, 1997: 351). Postmodern feminizm 20.yüzyılda postmodern yapının teori ve pratikleriyle biçimlenmiştir. Feminist yaklaşımlar daha çok psikanaliz ve post-yapısalcı felsefe ile birleşerek modern dönemin savunduğu feminist anlayışa karşı eleştiriler geliştirmişlerdir. Bu dönemde ortaya çıkan feminist hareket, savunduğu ilkeler ile kendisine, Mary Joe Frug tarafından yazılan “A Postmodern Feminist Legal Manifesto”yu savunularına temel almışlardır (Kozlu, 2009: 8).

William Simon ‘Post-modern Sexualities’ (postmodern cinsellikler) kitabında postmodern bir çağda yaşadığımızı ve bu dönemde seçeneklerin çok fazla olduğunu, bireyselleşmenin ön plana çıktığını ileri sürmüştür. Böyle bir çağda eril iktidarın hüküm sürdüğü siyasi alana karşı homojen bir kadın direnişinin başarılı olmayacağını iddia edilerek, feminizmin kendi durumu ve karşı koyduğu pozisyon sorgulanmaya başlanmıştır. Modern dönemde kadın hakları için mücadele veren ve kadınları siyasi alanda temsil ettiğini ifade eden modern feminist anlayış, kadınları tek tip olarak ele alarak kendi aralarındaki farkları önemsememekle suçlanmıştır. Postmodern durumda feminizmin daha kapsayıcı politikalar üretebilmesi için Butler, feminizmin kadınlar arasındaki farklılıklara yönelmesini önererek kadının tek bir tanımla sınırlandırılmamasının daha demokratik bir feminist hareket başlatacağını savunmuştur (Simon, 1996).

1970’li yıllarda postmodern kadın hareketleri Hélele Cixous, Julia Kristeva ve Luce Irigaray’ın çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Bu hareket, 21. yüzyıla kadar genişleyerek feminist anlayışı her yönüyle etkilemiştir. Postmodern feminist anlayış, Jacques Derrida, Jacques Lacan ve Simone de Beauvoir’in yazılarından ilham almıştır. Bu anlayışla kadınları tek kalıba sığdırmak yerine kadın deneyimlerinin benzersizliğine ve çokluğuna vurgu yapılarak, tek bir kadınlık tanımına karşı çıkmışlardır. Ortaya çıkışı bakımından modern feminist anlayışa karşı olarak konumlanan postmodern feminizm aynı zamanda eleştirileriyle modern anlayışa da büyük bir katkı sağlamıştır (McHugh, 2007: 102). Dolayısıyla postmodern feminizmi kadın araştırmaları açısından modernizmden farklılaştıran tekil doğruların yarattığı cinsiyet ve cinsellik algısının yerine çoklu cinsiyet ve cinsellik algısını ön plana çıkararak birden fazla doğru, birden fazla anlam ve gerçeğin varlığını kabul etmiş olmasıdır (Çelikel & Hira, 2022).

## LİDERLİK KAVRAMININ KURAMSAL GELİŞİMİ

Liderlik, insanlık tarihi boyunca her zaman var olmuş bir olgudur. Her dönemde toplulukları, kitleleri etkileme gücüne sahip, içinde bulunduğu gruba yön verme gücünü elinde tutan liderler var olmuştur. Liderlik kelimesinin ilk kullanımının 1300’lü yıllara dayandığı bilinmektedir. Kavramsal olarak ise liderlik kelimesinin,

o dönemde Amerikan ve Fransız Parlamentosunda liderlik kavramının yer aldığı, ilk kez 19.Yüzyılın başlarında İngiliz Parlamentosu'nun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarında yer aldığı görülmektedir (Akbaba & Erenler, 2008).

Liderler, içerisinde yer aldıkları gruba, belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek, gruba yön vermek ve grubun idaresini sağlayarak başarıya ulaştırmak (Tabak, Yalçinkaya & Erkuş, 2007) veya yeni bir gruba oluşturma da aktif rol alan kişiler olmaları, onları bazı özellikler bakımından diğer insanlardan farklı kılmaktadır. Bu farklılıkların sınıflandırılması amacıyla geçmişten günümüze birçok liderlik tanımı yapılmıştır. Aşağıda yer alan tabloda birkaç liderlik ve lider tanımına yer verilmiştir. Bu tabloda 1902 yılından 2011 yılına kadar yapılmış çeşitli tanımlamalar tablolaştırılmıştır. Bu tanımlamalar, farklı yıllarda yapılmış olsa da anlamsal olarak birbirlerinden çok da farklılaşmamaktadırlar.

**Tablo 1.** Liderlik ve lider tanımları

YAZAR	YIL	TANIM
C.H. Cooley	1902	Liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde (merkezinde) olabilmektir.
F.W. Blackmar	1911	Liderlik, grubun sahip olduğu potansiyeli kendi çabalarıyla ortaya koyabilmektir.
E.L.Munson	1921	Liderlik, grup içerisinde çatışmayı en aza indirerek, işbirliğini kuvvetlendirip grubu başarıya ulaştırma yeteneğidir.
C.M.Bundel	1930	Liderlik, insanları ikna ederek onlara istediğini yaptırabilme sanatıdır.
N. Copeland	1942	Liderlik, insanları fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
R.M. Stogdil	1950	Liderlik, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için grubun harekete geçirilme ve yönlendirilme sürecidir.
R. Dubin	1968	Liderlik, yetkiyi kullanmak ve karar alıcı olabilmektir.
D. Katz ve R.L. Kahn	1978	Liderlik, grup üyelerinin performanslarını maksimum düzeyde göstermelerini sağlayabilecek, rutinden uzaklaştırabilecek etki gücüdür.
R.R. Karauz	1986	Liderlik, insanların eylemlerini etkilemek için kullanılan bir güç biçimidir.
Lambert	1998	Liderlik, öngörüsü gelişmiş, insanların potansiyelini tespit edebilen, grubun sahip olduğu yetenekleri ve bilgiyi yönetme kapasitesine sahip olma yeteneğidir.
Naktiyok	2006	Lider, hedefe yönelik olarak kitleleri etkileyen ve kitlelere yön verebilen kişidir.
Avcı ve Topaloğlu	2009	Lider, bir hedef doğrultusunda kitleleri peşinden sürükleyen veya eyleme teşvik eden, insanları belirli bir ülkü etrafında birleştirebilen kişidir.
Buluç	2009	Lider, grubun ortak düşünce ve isteklerini bir hedef çerçevesinde ortaya koyabilen ve grubu eyleme geçirebilen kişidir.
Koçel ve Tamer	2011	Lider, insanların belirli bir hedefe uygun şekilde eyleme geçmesini sağlayan kişidir.

Kaynak: Liderliğin evrimsel gelişimi (Erçetin, 2000: 4-11) kısaltılarak tablolaştırılmıştır.

Liderlik anlatıldığı süreçlerde, başkalarının yardımına ihtiyaç duymaksızın karar verebilme, güç kullanma, grup ile etkileşim, hedefe ulaşma, itaat edilir olma ve lidere özgü kişilik özelliklerinin bir veya ikisinin birleşimi (Bass, 1990) olarak ifade edilmiştir. Alan yazında lider ve liderlik üzerine çok sayıda tanım ve içerik yer almakla birlikte, liderlik üzerine yapılmış olan tanımların ortak özelliği, liderliğin, bir grup insanı peşinden sürükleyecek bir etkileme kapasitesine sahip olması, bunun için de insanları belirli bir amaç etrafında toplayarak, hedeflere ulaşmak için onları eyleme geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan & Kefe, 2013: 72). Genel çerçevesiyle liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimşenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2001: 465). Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu doğrultuda grup üyelerini etkileyen ve “izlenen kişi” olma özelliği bulunan kişidir (Usal, 1995: 268).

## LİDERLİK TEORİLERİ

Liderin ve liderliğin ne olduğunu anlamlandırma çabası, liderlik üzerine çeşitli teorilerin oluşturulmasını sağlamıştır. Temelde liderlerde olması gereken özellikler ve liderlik davranışlarını konu alan bu teoriler, liderin nasıl olması gerektiği konusuna odaklanarak, toplumsal yapılardaki kültürel, sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak farklılaşmış ve çeşitli liderlik teorilerini oluşturmuştur. Bu teoriler oluşturulurken çoğunlukla erkek liderlik özellikleri temel alınmış, dolayısıyla kadın liderler göz ardı edilmiştir. Liderlik teorileri söz konusu olduğunda en çok referans alınan Max Weber’in liderlik teorisi olmuştur. Bu teoriye göre liderler karizmatik otorite, geleneksel otorite ve yasal-ussal otorite olarak sınıflandırılmıştır.

Karizmatik otorite meşruluğunu liderin doğuştan sahip olduğu bedensel ve zihinsel özelliklerinden almaktadır. Postmodern süreçte de bu liderlik özelliği varlığını sürdürmektedir. Bu yüzden Weber’in karizmatik liderlik teorisine postmodern liderlik teorileri başlığı altında detaylı olarak değinilecektir.

Geleneksel otorite ise liderlik alanyazınında özellikler teorisi içerisinde yer almaktadır. Geleneksel otorite, liderin gücünü inançlardan ve değerlerden almaktadır. Bu liderlik tipinde atalardan gelen kalıplaşmış görüş ve fikirler devam ettirilir (Becer, 2018). Eskiden din adamlarının ve toprak soylularının kullanmış oldukları liderlik türüdür (Weber, 2006). Günümüzde Krallık yönetiminin devam ettiği Birleşik Krallık, İspanya, şeriatla yönetilen Suudi Arabistan ve İran gibi ülkelerde geleneksel liderliğin örneklerini görebilmekteyiz.

Yasal-ussal otorite, bu liderlik çeşidinde karizmatik ve geleneksel otoriteden farklı olarak lider gücünü yasal düzenlemelerden, kanunlardan almaktadır. Burada yetki liderin kendisine ait özelliklerinden değil, hukuk düzeninin vermiş olduğu yetki ile sağlanmaktadır (Topuzkanamış, 2013). Modern toplumların yönetim şekilleri ve yönetim kademesine seçilen liderler bu otorite tipine örnek olarak verilebilir. Postmodern liderlik stillerinde stratejik liderlikte yasal-ussal otoritenin yansımaları görmektediriz.

Weber'in ortaya koymuş olduğu otorite tipleri saf tiplerdir ve gerçek hayatta çok fazla rastlanmamaktadır. Bu tiplerin ışığında dönemin şartlarına göre hangi egemenlik türünün ağır basacağı şekillenerek liderlik tipleri oluşturulmaktadır. Liderlik alan yazınında da Weber'in otorite tipleri referans alınarak çeşitli liderlik teorileri oluşturulmuştur. Bu bölümde liderlik teorileri ve tarih sahnesinde bu teorilere örnek olacak davranışlar sergileyen kadın liderlerden örnekler verilerek liderlik stilleri içerisinde kadın liderlere dikkat çekilmesi sağlanmıştır. Bu teorilerden ilki 'Büyük Adam' teorisi ile ortaya çıkan özellikler teorisidir.

## ÖZELLİKLER TEORİSİ

Liderlik üzerine geliştirilen ilk teori özellikler yaklaşımıdır. 1847 yılında Thomas Carlyle 'Büyük Adam' teorisi ile ortaya çıkan özellikler teorisi yalnızca kahramanca özelliklere sahip erkeklerin lider olabileceğini belirtmiştir (Cawthon, 1996). Bu teoriye göre bazı insanlar lider olmak için doğmuştur ve liderlik özelliklerine doğal olarak sahiptirler. Liderler onları diğer insanlardan ayıran bazı fiziksel özellikler ve yeteneklere sahiptir (Yukl, 1991: 178). Bu teoriden yola çıkarak 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1991: 183). Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır (Daft, 1999: 373):

- Fiziksel olarak aktif olmak
- Bilgiye sahip olma, hitabet yeteneği, zeka ve kesin kararlar verebilme
- Etik davranabilme, dürüstlük ve yaratıcılık
- Başarma güdüsü, sorumluluk alabilme, görev merkezli çalışma, hedef belirleyebilme, öngörüsü yüksek ve sürekli ileride olma arzusu
- Sosyal olma, iletişim becerilerinin yüksek olması, işbirlikçi olma gibi sosyal özelliklere sahip olmak.

1940 öncesi dönemde etkili olan özellikler teorisinde liderlerin sahip olması gereken özelliklerin başında bir topluluğa liderlik edecek kişilerin fiziksel olarak görünür bir kusuru olmaması, enerjik ve aktif olması topluluk tarafından liderin

güçlü görülmesi bakımından etkili özellikler olduğu görülmektedir. Diğer yandan bilgi, akıcı konuşma, kesinlik, zeka ve yetenek özellikleri liderlerin, büyük kitleleri etkilemelerini sağlamıştır. Bunların yanında liderlerin sosyal özelliklerinin gelişmiş olduğu ve kişilik özellikleri ile ön plana çıkan başarı odaklı, sorumluluk almaktan korkmayan kişiler oldukları ifade edilmiştir. Bu dönemde Napolyon Bonapart (1769-1821), Stalin (1878-1953), Mustafa Kemal Atatürk (1881-1938), Josef Adolf Hitler (1889-1945), Winston Churchill (1874-1965) gibi liderlerin önemli başarılarına imza attığı ve sahip oldukları nitelikler bakımından diğer insanlardan farklılaştıkları açıkça görülmektedir. Bu liderlerin açıkça hepsinde görülen ortak özellik kitleleri etkileme gücü, etkili konuşma, kesinlik ve amaçlarına ulaşmak için büyük sorumluluklar almış olmalarıdır. Ancak etik davranış gibi kişisel özelliklerin liderden lidere farklılık gösterecek olması, Napolyon ve Hitler gibi liderlerin eylemlerinin ahlaki olarak kusurlu olması özellikler yaklaşımının lider sınıflandırmasında hatalı olduğunu göstermektedir.

Bu teori liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak incelediği için pek fazla başarılı olamamıştır (Koçel, 2001: 345). Bu teoride, lider dışındaki grup üyeleri dikkate alınmamakta sadece lider odaklı bir açıklama yapılmaktadır ve bu durum lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi, aynı zamanda liderin başarısında önemli bir etken olan liderin görev yüklendiği ortamın koşullarında meydana gelen değişimleri ve belirsizlikleri göz ardı etmektedir (Eren, 2001: 433). Yapılan araştırmalarda başarılı olarak nitelendirilen liderlerin bazen aynı özellikleri taşımadıkları ortaya koyulmuş ve grup üyeleri arasında liderlik özelliklerine sahip olanlar bulunduğu halde bu kişilerin lider olamadıkları görülmüş ve özellikler teorisi bu durumu açıklama konusunda yetersiz kalmıştır. Teorinin bu alanlarda yetersiz kalmış olması liderlik sürecinin tam olarak açıklanabilmesi için sadece liderin özelliklerine odaklanmak yerine liderin kendisi dışında yer alan değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2001).

## ÖZELLİKLER TEORİSİNDE KADIN LİDERLERDEN ÖRNEKLER

### Rusya'nın Rusya Olmasını Sağlayan: Çarıçe II.Katerina

II. Katerina, 1762 yılında 'Ortodoksluğu savunmak ve Rusya'yı korumak için yönetime el koymuş, aynı gün St. Petersburg'da tahta çıkmıştır. II.Katerina Rusya'yı büyük ve güçlü bir imparatorluk yapmak için maliye, yönetim ve eğitim alanlarında köklü reformlar yapmıştır. Bu amaçla hazine gelirini arttırmak için Rusya topraklarının ve serflerin üçte birine sahip olan kilisenin topraklarını ve şeriflerini devlet mülkiyetine geçirmiştir. Bu tavrıyla kilisenin gücüne önemli bir darbe vurmuştur. II.Katerina yeni bir hukuk sisteminin kurulmasını istemiş, meclisi dağıtarak, Katoliklere karşı baskıcı politikalar izlemiş Çeşme'de Osmanlı donanmasını yenmiş, Polonya'daki topraklarını genişletmiş, Karadeniz'in kuzey kıyılarını

topraklarına katmıştır. Katerina, ülkesindeki okul sayısını arttırmış, birçok matbaa kurmuş, bilimsel çalışmaları özendirilmiş, St.Petersburg'u tıpkı Londra gibi çağın en güzel başkentlerinden biri durumuna getirmiştir. Aydınlanma Despotu olarak anılan yöneticiler arasında olan II.Katerina, Fransız Devrimi'nden sonra yönetimi daha baskıcı ve otoriter hale getirmiştir. 1796 yılında öldükten sonra arkasında daha büyük ve güçlü bir ülke ancak çok daha baskıcı bir yönetim bırakmıştır (Karaçam, 2021: 255). Katerina'nın lider olarak ön plana çıkan özellikleri arasında hedefe ulaşmada sorumluluk alma, görev merkezli anlayış, sürekli gelişme ve ileride olma arzusu yer almaktadır. Diğer yandan Katerina'nın ülkesini genişletmek ve dışta yayılmacı, ülke içerisinde; özellikle bir kadın olarak, liderlik konumunu koruyabilmek için, baskıcı bir politika izlediği görülmektedir. Dolayısıyla Katerina, özellikler teorisinde bahsedilen liderlik özelliklerine sahip ve tarih sayfalarında çok fazla yer verilmese de döneminde ön plana çıkan kadın liderlerden birisidir.

### Çin'in İlk ve Tek İmparatoriçesi: Wu Zetian (624-705)

Çin tarihinde devlet başkanı olarak tahta geçen tek imparatoriçedir. Sadece imparator eşi olarak değil, fiilen ülkeyi yöneten ilk ve tek kadın imparatoriçe olarak tarihe geçmiştir. Wu Zetian, imparatoriçe olmadan önce sarayda cariyeye olarak bulunmaktadır. Fakat o, bu sıfatı kabul etmeyerek imparatoriçe olmak için çaba göstermiştir. Bu yüzden kendi çocuğunu boğarak öldürmüş ve çocuğunu öldüren kişinin o dönemin imparatoriçesi olduğunu söyleyerek iftirada bulunmuştur (Karaçam, 2001). Tahta geçtikten sonra da iktidarını sağlamlaştırmak için kendisiyle farklı görüşleri taşıyan insanları, hanedan üyelerini, hatta kendi öz oğlunu dahi öldürmesi onun liderlik yolunda zafere giden her yolu mubah olarak gördüğünü göstermektedir. Wu Zetian'ın Çin tarihinde tahta geçen tek kadın lider olarak karşımıza çıkması onun kesinlik ve amaçlarına ulaşmak için her yolu denediğini de göstermektedir. Ancak etik davranış hususunda eylemlerinin tıpkı Napolyon ve Hitler gibi ahlaki kusurlar içerdiği de açıktır.

## DAVRANIŞSAL TEORİ

Davranışsal teori, liderin sahip olduğu özellikleri değil, içinde yer aldığı gruba karşı tutumlarının ne yönde olduğunu incelemektedir. Davranışsal teoriye göre liderin başarısının belirleyicisi olarak grubuyla kurduğu iletişim tarzı, grubun hedeflerini belirlerken izlediği davranış şekli, grup içerisinde anlaşmazlık durumu oluştuğunda takındığı tutum, astlarına yetki devredip devretmemesi gibi etkenler öne çıkmaktadır (Dikmen, 2012: 42). Bu teoride, özellikler teorisinden farklı olarak liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilmiştir (Koçel, 2001: 470). Özellikler kuramında belirtilen düşünceler, tutumlar, bireysel güdüler her zaman açık bir şekilde görünür olmayabilir ancak liderlerin davranışları doğrudan, açık ve görünürdür. Her liderin önceliği ve buna bağlı olarak davranış farklılıkları bu-

lanmaktadır. Örneğin liderlerin bazıları, zamanının çoğunu görev faaliyetlerini planlamaya ve yönetmeye ayırırken bazıları, saygı görmeye, insanların iyiliğine, insanları grup içerisinde kabul edilmiş hissettirmeye odaklanırlar. Bu durum liderlerden kiminin otokratik olarak gücü elinde tuttuğunu, kiminin ise gücünü astları ile paylaşmaya çalıştığını gösterir. Davranışsal yaklaşım bu iki farklı davranışsal özelliği taşıyan liderlerin davranışsal yönelimlerinin takipçiler üzerinde nasıl bir etki oluşturacağını incelemiştir (Hunsaker & Cook, 1987: 305). Bu teoremin gelişiminin ve içeriğinin açıklanması için bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan üçü kısaca ele alınmıştır.

Ohio State Üniversitesi'nin yaptığı çalışmalar sonucu davranışsal kuram iki tip liderlik modeli ortaya koymuştur. Bunlar işe duyarlı ve insana duyarlı davranış sergileyen liderlik modelleridir. İnsana duyarlı davranış sergileyen liderlik modelinde, insan ilişkileri önemli görülmüştür. Bu anlayışın belirleyici unsurlarını grup üyeleri ve lider arasındaki arkadaşlık, karşılıklı saygı ve anlayış oluşturur. İşe duyarlı liderlik modelinde ise, görev odaklılık belirleyici unsur olmuş ve bu unsurun içeriğini örgütü harekete geçirmek, iş ve görev planlaması, uygun görev dağıtımını oluşturur (Bakan, 2008: 5).

University of Michigan tarafından yapılan araştırmalarda ise, çalışanların iş tatminine ve çalışanların verimliliğine etki eden faktörleri bulmak amaçlanmıştır. Araştırmada motivasyon, verimlilik, yakınma, iş tatmini, devamsızlık ve maliyet gibi değişkenlere yer verilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, lider olan kişilerin kişiye dönük davranışları ve işe yönelik davranışları olarak iki farklı davranış ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak liderin kişiye yönelik davranışlar uyguladığı grubun daha yüksek verimlilik sağladığı belirlenmiştir (Stoner & Freeman, 1992).

Davranışsal Kuram içerisinde yapılan diğer önemli çalışma ise, McGregor'un X ve Y kuramıdır. Bu kurama göre, liderler X ve Y olarak iki tür içinde sınıflandırılmıştır. X kuramı, insanların örgütsel gereksinimlere direndiği varsayımına dayanarak insanların edilgen ve pasif olduklarını savunur. Y kuramı ise, insanların lider olmak için sorumluluk almaya açık olduğunu ve motive olabileceklerini savunan anlayıştır. Bu kurama göre, X ve Y olarak nitelendirilen iki farklı liderlik biçimi öngörülmüştür (McGregor, 1970).

Sonuç olarak, davranışsal yaklaşımla liderlerin iki farklı davranışsal özelliğe sahip oldukları savunulmuş ve bu özellikler doğrultusunda uyguladıkları eylemlerinin grup üyeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Davranış teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal teori, liderlik etkinliğinin belirlenmesinde duygusal denge, zeka ve uyum kabiliyeti gibi unsurları doğrudan gözlenebilir bir nitelik olarak sergilemektedir. Ancak bu kuramsal yaklaşımda da ortam koşullarının göz



ardı edildiği gerekçesiyle tam bir açıklayıcı niteliğe ulaşamamıştır (İşcan, 2002: 72-73). Liderin her durumda etkin olarak nitelendirilebilecek belirli bir davranış ölçütünün belirlenememiş olması davranışsal kuramın yerini durumsal teoriye bırakmasına yol açmıştır.

### **Davranışsal Liderlik Yaklaşımına Örnek Bir Kadın Lider Emily Murphy (1868-1933)**

Murphy, 1916'da kadınların seçme hakkı elde etmesi için mücadele eden ve bunu sağlayan kadınlardan biri olarak tarih sayfalarındaki yerini almıştır. Murphy, fuhuş yapmakla suçlanan bir kadının davasına ahlaki olarak uygun bulunmaması gerekçesiyle kadınların izlemesine kapatılması ve mahkeme salonunda hem olayları izleyenlerin hem de kadını yargılayanların tamamının erkek olmasını kadınlar için haksızlık olduğunu, en azından onu yargılayanların kadın olması gerektiğini düşünmüş ve bu haksızlığa tepki olarak 1916'da Kanada'nın ilk kadın yargıcı olmuştur. Murphy ilk davasında almış olduğu karara karşı bir avukat tarafından insan olmadığı ve insan olmayan birinin davayı yargılamayacağı şeklinde bir eleştiriye uğramıştır. 1867 tarihli Anayasaya göre "insan" kavramının tanımında "kadının" yeri yoktur. Çünkü insan erkeği belirten "he" zamiri kullanılarak tanımlanmıştır. İşte bu gerekçeyle Murphy yargıçlık görevinden alınmıştır. Bu olayın üzerine "İnsanların Davası" adıyla açılan dava ülke çapında ün salmıştır. 1929 yılının Ekim ayında Danışma Kurulu kadınların da resmi olarak insan sayılmasına karar kılmış ve Murphy görevine geri dönebilmiştir (The Canadian Ancylopedia, 2020). Murphy'nin bir lider olarak davranışları doğrudan, açık ve görünürdür. O önceliğini özeld kendisinin, genelde ise kadınların saygı görmesine, insanların iyiliğine, kadınları insan olarak kabul edilmiş hissettirmeye adanmıştır. Bu hedeflerine ulaşmak içinde çevresinde kendisi gibi düşünenlerle birlikte yol almış olması onun davranışsal liderlik özelliklerinin ön plana çıktığının göstergesidir.

## **DURUMSAL TEORİ**

Özellikle 1960-1980 yılları arasında etkili olan bu teoride; başarılı liderin sahip olduğu özellikler ve davranış tarzı hususuna ek olarak "liderin içinde yer aldığı durum" da eklenmiştir. Bu yaklaşımla birlikte farklı koşulların farklı liderlik biçimleri oluşturduğu düşüncesiyle liderlik üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda liderlikte birçok durumsal faktörün etkili olduğu fark edilerek durumsallık teorisi ortaya atılmıştır (Çetin, 2008: 77). Durumsal teoriler, liderlikte tek veya birkaç belirli davranışın doğru olarak nitelendirilmesi anlayışını kabul etmez. Meydana gelen her durumun kendine has nitelikleri olduğunu ve her durumun farklı bir yaklaşım ve davranış biçimi gerektirdiği üzerinde durur. Bu bakımdan durumsal teoriler kendisinden önceki liderlik yaklaşımlarının kazanımlarını da yanına alarak onların eksikliklerini tamamlarken, onlardan yararlanmayı da ihmal etmez (Çetin, 2008: 79).

Bu teoride, liderin sadece kendi sahip olduğu davranışsal özellikler ve doğuştan getirdiği nitelikler ile bir topluluğu etkileme ve onların eylemlerine yön verme kabiliyetine sahip olamayacağı, etkili bir lider olabilmek için bu yeteneklerin yanında hem iç hem dış koşullara uyum sağlayarak sahip olduğu yeteneklerini birleştirmesi gerekliliği üzerinde durulur (Dikmen, 2012: 59). Yaklaşımın vurgulamak istediği nokta, görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda uygulanamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkili olurken, bazı durumlarda da ilişki merkezli bir liderlik tarzının daha etkili olabileceğidir (Çağlar, 2004: 10). Durumdan duruma liderlik tarzı farklılık gösterse de özellikle askeri yapılar içerisinde daha görev merkezli bir liderlik tarzı başarılı olabileceken, siyasette yönetilenlerle etkileşim kurma, yetkiyi astlar ile paylaşma gibi ilişki merkezli bir liderlik tarzının başarılı olacağıdır.

### Durumsal Liderlik Yaklaşımında Bir Kadın Lider Örneği Margaret Thatcher

Margaret Thatcher, 1975 yılında Muhafazakar Parti başkanlığına adaylığını koymak için Heath Hükümeti'ne gittiğinde Heath, yüzüne dahi bakmadan 'Kaybedeceksin! İyi günler.' demiş ancak Thatcher, Muhafazakar Parti liderliğini kazanarak İngiltere'de bir partiye liderlik yapan ilk kadın olmuştur. Thatcher, enflasyonun sıradan aileler için ne anlama geldiğini bilen ve aynı zamanda ev kadını olan bir kadın siyasetçidir (Karaçam, 2001: 264) Bu özellikleri ile siyasette konumlanması onun kendisinin de halktan biri olduğu yönünde halkla etkileşim kurma anlamında ilişki tarzlı bir liderlik stili sergilediğini göstermektedir. Diğer yandan Thatcher'ın, Arjantin'in İngiltere'ye bağlı Falkland Adası'nın işgal etmesi üzerine donanma göndererek adayı geri alması, iç siyasette karşılaştığı en önemli kriz olan ülke çapında ulusal maden işçileri sendikasının greve gitmesine rağmen kararlarında geri adım atmaması (Karaçam, 2001) gibi eylemleri onun görev merkezli liderlik anlayışını da sergilediğini göstermektedir. Demir Lady olarak anılan Thatcher'ın tek bir liderlik stilinden ziyade karşılaştığı durumlara uygun olarak farklı liderlik stillerini sergilemiş olması onun durumsal liderlik stiline sahip olduğunu göstermektedir.

Liderlik stilleri kategorileştirilirken referans noktası erkek liderlerin özellikleri olmuştur. Bu durumda liderlik teorilerinde erkeklere özgü özelliklerin yer aldığı görülmektedir. Bu durumun sebepleri olarak da farklı nedenler literatürde yer almaktadır. Yeni liderlik kuramları olarak nitelendirilen post-modern dönemde ortaya çıkan liderlik teorileri ise daha çok bu eğilimi aşma gayreti göstermektedir. Yeni liderlik kuramlarının özelliklerine ve kadın lider örneklerine geçmeden önce kadın ve liderlik kavramının gelişimini incelemek konuyu anlamak açısından faydalı olacaktır.

## KADIN VE LİDERLİK

Sanayi devriminin etkisiyle 19.yüzyılın ikinci yarısından itibaren, kadının ekonomik anlamda iş yaşamına girişi (Coşkun, 2003) ve zaman içerisinde çalışan konumundan yönetici konumuna geçişi liderlik çalışmaları içerisinde kadın liderlerin ve onların liderlik tarzlarının da incelenmeye başlanmasının yolunu açmıştır. Toplumlarda liderlik/yöneticilik kavramlarının çoğunlukla erkek imajı ile bütünleşmiş olması, kadına liderliğin uygun görülmemesi anlayışı (Durmuş, 2001) kadın liderliğini, lider erkek imajı üzerinden açıklanması noktasına getirmiştir. Bu anlayışın oluşmasının sebebi ise temelde toplumsal cinsiyet rolleridir. Toplumsal cinsiyet rolleri, toplumun, kişilerden yapmalarını beklediği davranış ve görevler olarak ifade edilir. Tarihsel süreç içerisinde kamusal alanda yer alan çoğu şey gibi liderlik de erkeklere özel bir alan olarak görülmüştür. Bu durumun erkek ve kadına toplum tarafından biçilen rollerin farklı olmasından ve cinsiyete dayalı iş bölümündeki farklılaşmadan dolayı ortaya çıktığı görüşü literatürde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. (Eagly & Johnson, 1990).

Geleneksel toplum yapısı içerisinde liderlik ve yöneticilik karar verici, erk sahibi erkeklere uygun görülür. Liderlik konusundaki ilk kuramsal yaklaşımlarda da görüldüğü gibi lider veya yöneticinin sahip olması gereken kendine güven, özgür, başarı odaklı, bağımsız ve etkin bir kişilik yapısı geleneksel toplum yapısında kadının sahip olmadığı özellikler olarak yer almakta (Güldal, 2006), dolayısıyla liderlik kavramı erkek ile bütünleştirilmektedir. Aynı şekilde özellikler kuramında liderin sahip olması gereken nitelikler belirlenirken erkeklerin sahip olduğu nitelikler sıralanmış, 'Büyük Adam' kuramında lider erkeklerin doğuştan sahip olduğu özellikler üzerinden açıklama yapılmış, davranışsal kuramda durum ve çevreyi odak noktasına alan araştırmalar yapılırken deney grubu olarak harp okulu öğrencileri, fabrikalardaki ustabaşılar gibi erkekler tercih edilmiştir (Heler, 1997). Bu anlayış Boel Berner'in dediği gibi, kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde dahil olmak üzere yaşamın her alanında erkeklerin kadınları yönetmesi (Katkat, 2000) anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Sanayi devrimi sonrası liderlik çalışmalarında kadının yer almaya başlaması kadın ve erkeğin liderlik tarzına yönelik bulguları çeşitlendirmiştir. Araştırmacıların bazıları kadın ve erkeklerin liderlik tarzlarının farklı olduğunu savunurken bir kısmı da iki cinsiyetin liderlik tarzlarının birbirinden çok da ayrılmadığını vurgulamıştır. Bernard Bass, kadın yöneticilere yönelik geniş bir araştırma yapmış ve sonucunu analiz etmiştir. Bass analizinde şu bulgulara ulaşmıştır: Literatürde kadınların liderliğiyle ilgili çalışmaların sıklıkla 'kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen' ifadesinin yer aldığını, bu ifadenin bir yandan kadınların büyük mücadeleler sonucu yönetsel seviyeleri hak ederek elde ettikleri anlamı çıkarılırken diğer yandan kadınların yönetsel seviyeler için küçük görüldüklerinin ifadesi olabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca Bass analizinde kadın ve erkek yöne-

ticiler ya da liderler arasında önemli bir farkın bulunmadığını ancak kadınlara karşı önyargısı bulunan bazı grupların küçük detaylar üzerinde durduğunu belirtmiştir. E. Steven de bu konuyla ilgili yaptığı araştırmalar sonucu, kadın ve erkeklerin farklı özelliklere sahip olmalarının doğal olduğunu, toplumsal yapı içerisinde kazanmış oldukları alışkanlıklarını, güdülerini, olaylara yaklaşımlarını etkilediğini, dolayısıyla kadınların sahip olduğu özelliklerin arkadaşlık ilişkisine önem veren, anlayışlı, insan odaklı liderler olmalarına katkı sağlayacağı yönünde vurgu yapmıştır (Bass'tan akt. Onay, 2014). Steven'in burada vurgulamak istediği kadınların sahip olduğu bazı özelliklerin aslında onların etkili liderler olmalarında avantaj sağlayacağıdır.

Kadınların liderlik özellikleri belirlenirken daha çok kadın ve erkek liderlik stillerini karşılaştıran araştırmalar yapılmış, liderlik kavramı erkek ile bütünleştirildiği için kadınların liderlik özelliklerine sahip olmadığı anlayışı bir dönem hakimiyetini sürdürmüştür. Oysa yapılan birçok çalışma kadın ve erkek liderlik özelliklerinin birbirinden çok da farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır: Cellar, Sidle, Goudy & O'Brien, 2001 yılında yayınladıkları lider tarzı, lider cinsiyeti ve lider değerlendirmelerinin gelecekteki motivasyonları üzerine yaptıkları çalışmada; Kushell & Newton, 1986'da Cinsiyet, liderlik tarzı ve astların memnuniyeti: Bir deney isimli çalışmalarında; Tsui & Gutek, 1984 yılında endüstriyel orta düzey yöneticilerin performans, duygusal ilişkiler ve kariyer başarısındaki cinsiyet farklılıklarını analiz ettikleri çalışmalarında liderlik davranışlarını değerlendirmişler ve bu çalışmada erkek ve kadın liderlerin çoğu yönden birbirleriyle benzer olarak değerlendirildikleri tespit etmişlerdir. Aynı şekilde, Lopez-Zafra & Del-Olmo- Ablanado (1999) ve Thompson (2000), liderlikte cinsiyet farkının bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla eğitim sektörü ile ilgili çalışma yapmışlardır ve çalışmalarında liderlik uygulamalarında herhangi bir cinsiyet farkının bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Nalbant'ın 2002 yılında yaptığı araştırmada, cinsiyet farklılığının liderlik üzerinde farklılığa sebep olmadığını, kadın yöneticilerin tıpkı erkek yöneticilerin sergilemiş olduğu eylemleri sergilediklerini, çalışanlar açısından yöneticilerin erkek ya da kadın olmasının yöneticilerin eylemlerini etkilemediğini tespit etmiştir (Uğurlu & Hovardaoglu, 2011: 15).

Farklı bir yaklaşımla Kanter (1977), çalışmasında örgütsel yapıyı eleştirmiş ve kadınların örgütlerde etkili liderler olarak rol alamamalarında, erkeklerin lider olarak tercih edilmesinde cinsiyetler arasındaki farklılıkların değil örgütsel yapının adaletsizliğine vurgu yapmıştır. Kadın ve erkek arasında objektiflik, rekabetçi olma ve gerekli eğitime sahip olma nitelikleri arasında belirgin bir farkın bulunmadığını belirtmiştir. Ancak tüm bunlara rağmen örgütsel yapı içerisinde kadınlara daha az kontrol ve yetki verilmekte, kariyer fırsatları sınırlandırılmakta, düşük ücret ve daha az iş güvenliğinin bulunduğu işler verilmektedir. Bu durum altında kadınlar örgüt içerisinde kendisini motive edecek bir durum bulamamakta ve uzun yıllar

aynı pozisyonlarda çalışarak alt düzey pozisyonlarda takılı kalmaktadırlar. Dolayısıyla kadınların etkili liderlik davranışları sergileyememe sebebi örgüt içerisinde sahip oldukları güç ve yetki eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Bütün bu düşünceler literatürün küçük bir kısmının temsili niteliğindedir ancak genel olarak kadının liderliği durumuna baktığımızda yapılan tartışmalar kabaca üç başlık altında toplanabilir. Bunlardan ilki kadın liderliğinin erkek liderlik özellikleri ile kıyaslayarak açıklamaya çalışılması ve bu açıklama çabasının sonucunda kadınların etkili liderler olabilmeleri için ancak eril özelliklere sahip olmaları gerekliliği anlayışı ortaya çıkmıştır. İkinci olarak kadın ve erkek liderlik özellikleri arasında fark bulunmadığı anlayışıdır. Bu bakış açısıyla bakanlar her iki cins de eşit imkanlar verildiğinde aynı başarıyı elde edebileceklerini savunur. Üçüncü anlayış ise kadınların toplumsal yapı içerisinde hoşgörü, arkadaş ilişkilerine önem verme gibi özelliklerinin, onların insana dönük liderler olmalarına katkı sağlayarak etkili liderler olmalarını sağlayacağı düşüncesidir. Bu görüşü destekler nitelikte, Rey (2005) çalışmasında kadınların cinsiyete özgü farklı niteliklerinin örgütler için daha uygun bir alternatif kaynağı olabileceği görüşünü savunmuştur.

Kadın hareketlerinin hızlandığı ve kadın liderlik tartışmalarının ortaya çıkışı daha çok modern dönemle başlamaktadır. Modernite öncesi daha çok bireysel çabaların olduğu görülmekte, modern dönemle birlikte örgütlü kadın hareketinin varlığı kendisini hissettirmiştir. Modern öncesi dönem kaynaklarda kadının çok fazla yer almaması modern öncesi dönemde bir kadın liderlik stili tartışması yapmamıza engel olmaktadır. Modernite ile birlikte örgütlü kadın hareketlerinin başlaması ve kadınların kamusal alanda varlığı ile kadın liderlik stillerinin de tartışılması gerektiğini ortaya koymuş ve bu gereklilikten hareketle postmodern dönemde her iki cinsiyeti de kapsayıcı özellikler sergileyen yeni liderlik kuramları oluşturulmuştur.

## POSTMODERN DÖNEMDE LİDERLİK KURAMLARI

### Karizmatik Liderlik Kuramı ve Kadın Lider Örneği

Karizmatik lider kavramı, ilk olarak Weber tarafından kullanılmıştır. Weber'e göre karizmatik liderin sahip olduğu yetki, liderde doğuştan var olan beden ve zihin yetileridir. Bu yetiler liderin takipçileri tarafından kabul görmesini sağlayan şeydir (Dow, 1978). Bu liderlik kuramında liderin sahip olduğu yetenekler, takipçilerini etkileyen olağanüstü yetenekler olarak belirtilir. Bu anlamda liderlik, karizmatik bir kişisel güce sahip olarak izleyenleri etkiler ve onlara ilham kaynağı olur (Kıngır & Okçu, 2011: 440). Yapılan araştırmalar sonucu karizmatik lider niteliğine sahip liderleri belirleyen beş özellik ortaya çıkmıştır. Bu özellikler (Conger & Kanungo, 1988: 78):

- İletişim kabiliyeti
- Kitlelere örnek olacak davranışlar sergileyebilme
- Problemleri tespit edebilme ve var olan durumu değerlendirebilme
- Vizyoner olma ve plan yapabilme
- Topluma ilham olarak onları güçlendirebilme yeteneği şeklinde sıralanmış ve bu yeteneklere sahip kişilerin karizmatik liderler olarak nitelendirilebileceği vurgulanmıştır. Karizmatik özellikleri arasında liderlerin, klasik lider özellikleri anlayışındaki durum değerlendirme, problem teşhisi, iletişim becerisi, planlama başarısı ve vizyoner olma niteliklerine ek olarak kitlelere örnek olacak davranış kalıplarında bulunabilme ve ilham vererek güçlendirme misyonunda bulunması olduğu göze çarpmaktadır.

Karizmatik liderlik açısından kadınlar liderlikte dezavantajlı görülmektedir. Çünkü geleneksel toplumsal yapılarda, karizma ve liderlik daha çok erkek ile özdeşleşmiş kavramlardır. Toplumsal cinsiyet rollerinde kadınların karizmatik lider olarak adlandırılmadığını anlamak için bir topluluğa lider denildiğinde aklınıza gelen isimler kimlerdir? diye sorulduğunda %90 oranında erkek isimlerin sayılması muhtemeldir (Visser, 2011: 16). Dolayısıyla geleneksel toplumsal rollerin kadına karizma hakkı tanımadığı görülmektedir. Bu durumun üstesinden gelmek içinse liderlik özelliklerini sadece erkeklerin sahip olduğu özellikler bağlamında sınırlamak yerine kadın karizmatik liderlik özellikleri belirlenmeli ve kadınların sahip olduğu özelliklerden yola çıkarak yeni bir liderlik tarzı oluşturulmalıdır (Jironet, 2011). Liderliğe sadece eril bakış açısından bakan toplumsal rollerin hakim olduğu bu anlayışı bir kenara koyduğumuzda karizma kavramının kadın liderlik alanında yansımaları Angela Merkel (Ferree, 2006) önemli bir örnek olarak kabul edilmektedir. Bryman (1992) tarafından ifade edildiği gibi eril özelliklerin baskın olduğu karizmatik liderliğin kurtarıcılığı bir kadın lider olarak Merkel örneğinde somutlaşmaktadır.

Merkel, 2020 yılında Forbes Dergisi'nin yayınlamış olduğu dünyanın en güçlü kadınları listesinde 10'uncu kez lider olarak yer almıştır (Forbes, 2020). Alman halkı ilk zamanlar Merkel'e Mutti (anne) lakabını verse de o, zaman içerisinde "güvenilir bir lider" olarak anılmayı başarmıştır. Sağduyulu, çalışkan olarak nitelendirilen Merkel'in başarısının anahtarı, hem demokratik ve kararlı bir duruş içerisinde ince siyasi refleksi kontrol edebilme yeteneğinde hem de dünyada ve ülkesinde meydana gelen gelişmeleri titizlikle takip eden bir siyaset kadrosuna sahip olmasında yatmaktadır (Merkel, 2004; Bierling, 2005). Merkel, hem karar verici hem de politika uygulayıcı olarak faaliyetlerinde yerine göre birleştirici bir tutum sergilemiş yerine göre de ketum davranmıştır. Merkel'in bu özelliği, önemli olaylar karşısında ani çıkışlarda bulunmadan sakin kalabilmesi, Almandada ona

özel bir kelime olarak “merkeln” fiili türemiş ve bu fiil “önemli konularda hareketsiz kalmak” anlamında kullanılmaktadır. Merkel, aynı zamanda baskın bir karaktere de sahiptir ve bu karakteri, ülke politikalarını uygularken ve parti içerisinde itirazların hedefi olmasına neden olmuştur (Ermağan, 2021). Merkel, duygusallıktan uzak, rasyonel bir bakış açısına sahiptir, her zaman önceliği mesleğine vermiş, mesafeli bir duruş sergilemiş, az ama öz konuşan bir siyasi lider olmuştur. Merkel’in bu özellikleri onun ülke siyasetine ‘rasyonel’ bir portre çizerek güvenilir görülmesini sağlamıştır (Karaçam, 2021). Merkel, durum değerlendirme, problemi teşhis etme, vizyon ve planlama yeteneği, güçlü duruşu ve siyasette örnek olacak sakın ama ciddi ve nesnel davranışlarıyla karizmatik liderin sahip olması gereken özellikleri taşımaktadır.

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KURAMI VE ÖRNEK KADIN LİDERLER

Bu liderlik kuramında temel amaç, kitleler üzerinde bir dönüşüm yaratmak ve içinde bulunulan grubun ya da örgütün değişimini sağlamaktır. Bu yaklaşım değişim ve insan odaklıdır, çevresel şartlara uyum sağlayarak varlığını sürdürmeyi esas alır (Celep, 2004: 23). Dönüşümcü liderin esas amacı grubun çıkarlarının kişisel çıkarlardan üstün olduğu bilincini grup üyelerine aşılmasıdır. Bunu sağlayabilmek içinde grupta ortak bir bilinç oluşturması gerekir. Lider, bu ortak bilinci sağlayabilmek için yüksek hedefler belirler ve grup hedeflerinin tüm üyeler tarafından kabul edilmesi için onlar üzerinde hayranlık, etki ve güven oluşturarak grup aidiyetini kuvvetlendirir. Böylelikle grup üyeleri grup kültürünü benimseme yolunda içsel bir motivasyon hissederek normalden daha fazla çaba ve performans gösterme eğiliminde olur (Özyılmaz & Ölçer, 2008: 132). Bu anlamda dönüşümcü liderler, grubun amaçlarına ulaşması için grup üyelerini her açıdan yüreklendiren, üyeleri teşvik eden ve potansiyellerini en yüksek seviyede kullanmalarını sağlayan liderlerdir.

Cömert (2004: 9-10) kitabında dönüşümcü liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Duruma, grup üyelerine ve yapılacak işe göre değişip dönüşebilme
- Çağı yakalayabilen esnek ve dönüşüme hazır bulunabilme
- Motivasyon sağlayabilme
- Değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı yaklaşım sergileyebilme
- Yaratıcı ve ileri görüşlüdür.

Kadın liderlerin, dönüşümcü liderlik özellikleri çerçevesinde daha etkili ve başarılı olabileceği yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkarılmıştır (Jogulu & Wood, 2006). Eagly, Johannesen-Schmidt ve Engen (2003) çalışmasında kadın liderlerin erkek liderlere oranla dönüşümcü liderlik özelliklerinde yer alan grup üyelerinin motivasyonlarını sağlamak için güdüleyici olma ve idealize etki alanlarında daha yüksek başarı oranına sahip olduğu gözlenmektedir.

### Dünya'nın En Genç Kadın Liderlerinden Jacinda Ardern

Jacinda Ardern, 2017 yılının Ekim ayında Yeni Zelanda'nın tarihinde iktidara gelmiş en genç Başbakanı olarak görevi teslim almıştır. Ardern görev sırasında doğum yapan 1990 yılında Pakistan Başbakanı Benazir Butto'dan sonra ikinci başkan olmuştur. Yeni doğan bebeğinin görüntülerini ve eşini, hastane halini samimiyetle dünyaya sunmuş, hastane personeline nezaketi herkes tarafından duyulmuştur. Bu görüntülerden sonra dünyada Ardern'in anne kimliğini, politikada konumlanan liderlik anlayışıyla birleştirmesinin kadın liderliğinde dünyaya örnek olacağını ummuştur. Ayrıca Ardern'in Birleşmiş Milletler oturumuna üç aylık oğlu ile katılması da tartışmalara yol açmıştır. Ardern bu davranışlarıyla geleneksel lider imajını yıkararak, özellikle kadın liderlere dönüşüm motivasyonu ve cesaret aşılacaktır. Ardern'in ülkesinde milletvekillerinin maaşının yeterince yüksek olduğunu düşündüğü için zam teklifini reddetmesi gibi kesin ve net kararlarıyla etkili liderlik özellikleri sergilemektedir. Tüm bunların yanında ülkesinde Müslümanlara karşı yaşanan terör saldırısı sonrası hayatını kaybedenlerin cenaze törenlerine yanına eşini ve diğer parti temsilcilerini de alarak başörtüsü ile katılması, camide Müslümanların yanında olması, onlarla aynı acıyı paylaştığının üzüntüsünü hissettirmesi, Ardern'in aynı zamanda duyarlı, şefkatli, empati yeteneği gelişmiş ve ülkesinde hiçbir vatandaşın kendisini ötekileştirilmiş hissetmemesi yönünde önemli etkilere sahip bir liderlik stili olarak iyi bir dönüşümcü liderlik özelliğidir (Ceyhan, 2021).

### Postmodernizm ve Siyaset: Sanna Marin

2019 yılında Finlandiya başbakanı olan Sanna Marin, kabinede yer alan 18 bakandan 12'sini kadınlardan oluşturmuştur. Marin, beş partinin beşininde liderinin kadın olduğu bir koalisyon ile Finlandiya'yı yönetmeye başlamıştır. Sanna Marin çalışma süresinin azaltılmasını halkın sevdiği ve aileleri ile daha fazla vakit geçirmesi ve sevdiği işleri yapmaya daha fazla zaman ayırabilmesi için çalışma saatlerinin azaltılmasının önemli olduğunu savunmuştur. Sanna Marin, bu sözleriyle halkın kendisini değerli ve özel hissetmesini sağlamıştır. Toplumsal cinsiyet eşitliğini savunan Marin, sadece kadın haklarını değil babalık haklarını da savunmuştur. Doğum sonrası babalık iznini gündeme taşımıştır. Böylelikle anne ve babalara eşit doğum izni verilecektir. Covid-19 pandemisini de başarılı bir şekilde yönetmeyi başaran Marin pandemi sonrası eşiyile birlikte Helsinki Katedrali



önünde çektiği bir fotoğrafı da sosyal medya hesaplarından paylaşmıştır: Bir yürüyüş sonrası üzerinde spor kıyafetler ve elinde bir donut vardı. Etrafta koruma ya da bir güvenlik önlemi bulunmadan halktan birisi gibi spor yapıp sağlığına dikkat etse de tatlı kaçamağı yapan bir kadın gibi başbakan olsa da diğer kadınlarla aynı olduğu izlenimini oluşturmuştur (Cengiz, 2021).

Sanna Marin, her yerde korumalarıyla gezen, alışılmış liderlik anlayışından uzak halktan biri gibi, nazik, toplumsal konulara duyarlı, eşitlikçi, tabuları yıkan bir yenilikçi ve cinsiyetçiliğe karşı çıkan ancak davasını alışılmış liderlerden farklı alçak sesle ve kabalaşmadan sürdüren bir liderdir. Sanna Marin politikada erilleşen kadın siyasetçilere karşı tamamen dişil özellikleri ile var olduğunu hissettiren ve bunu açıkça göstermekten de çekinmemesinden ötürü günümüz postmodern toplumunun dönüşümcü lideridir.

## ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK KURAMI VE KADIN LİDER ÖRNEĞİ

Liderlik alanında yapılan araştırmalarda etkileşimci liderlik; edimsel, işlemci, transaksiyonel ya da örgütsel liderlik olarak farklı isimlerle yer almaktadır. Bu kuramsal yaklaşıma göre liderlik, belirli bir hedefe ulaşmak için grup üyeleri ile lider arasında bir alış-veriş ilişkisine dayanmaktadır (McCleskey, 2014: 122). Bu grup içerisinde üyelerin ilk hedefi, liderin isteklerini karşılamaktır. Bu durumda liderinde, grup üyelerinin beklentilerini belirleyerek, farklılaşan ihtiyaçlarını karşılaması beklenmektedir (Gül & Çöl, 2010: 12). Lider, amacına ulaşmak için yüksek performans gösteren izleyicilerini ödüllendirirken, beklenen başarıyı gösteremeyenleri ceza yoluyla motive etme yoluna gitmektedir (George & Jones, 2011: 358).

Etkileşimci liderlerin sahip olması gereken temel özellikler (Ören, 2006: 62):

- Geleneksel ve atılımcı bir yapıya sahiptirler.
- Grup üyelerinin yetenekleri ile çok fazla ilgilenmez, sadece verilen görevleri yapmasını bekler.
- Grup içerisinde her bir üyenin görev tanımını yapar, görevlerini verimli bir şekilde nasıl yapmaları gerektiğini açıklar.
- Grup üyelerini performanslarına göre değerlendirir.

### Osmanlı Sarayından Bir Kadın: Hürrem Sultan

Hürrem Sultan bir cariyeye olarak Osmanlı sarayına girer. Kanuni Sultan Süleyman'dan bir erkek çocuk dünyaya getirir, böylelikle özgürlüğünü kazanır. Kanuni de Hürrem'e aşık olmuştur. Hürrem de bu durumu kendi isteği doğrultusunda

kullanır. Osmanlı sultanlarının bugüne kadar haremde bir kadın ile evlenme geleneğini bozarak kendisini yasal bir şekilde eşi yapmadığı sürece, padişah ile herhangi bir ilişki kurmayı reddedeceğini söyler (Peirce, 2010: 86). Kanuni'yi kendi isteklerine göre yönlendirmesi Hürrem Sultan'ın etkileşimci liderliğe iyi bir örnek olduğunun ilk kanıtıdır. Hürrem isteğine ulaşmış ve Kanuni'nin resmi eşi olmuştur. Öte yandan Sadrazam Pargalı Damat İbrahim Paşa'nın, Hürrem Sultan'ın şehzadelerinden biri yerine Şehzade Mustafa'yı hükümdarlığa aday göstermesi Hürrem Sultan'ın hedeflerine ulaşması yolunda engel teşkil etmektedir. Bu olay sonrası Kanuni'nin çocukluğundan beri yakın arkadaşı olan İbrahim Paşa'nın gözden düşürülerek boğdurulmasında Hürrem'in rolü olduğu kaynaklarda yer almaktadır (Karaçam, 2021: 219). Tarih sahnesinde yaşanan bu olaylar ışığında, Hürrem Sultan'ın geleneksel ve atılımcı bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Saray yönetimi, saray çalışanlarının görev tanımını onun isteğine göre şekillenir, saray çalışanlarının kendi isteklerini yerine getirmesini ister, hedefine ulaşmak için istediklerini yapmayan kişileri de öldürtmekten dahi çekinmez. Tüm bu özelliklerle Hürrem Sultan'ın etkileşimci liderlik stilini kullandığı görülmektedir.

## STRATEJİK LİDERLİK VE KADIN LİDER ÖRNEKLERİ

Stratejik liderlikte esneklik, ileri görüşlülük, stratejik düşünme, vizyoner olma ve grup üyeleri ile çalışabilme yetenekleri ön plana çıkar (Ireland & Hitt, 2005: 63-65). Stratejik liderlerin sahip olması gereken yetenekler arasında; grup üyelerini etkileyerek onları eyleme geçirebilecek bir ülkü oluşturabilme ve bunun grup üyeleri arasında benimsenmesini sağlayabilme ön plana çıkar (Bregelmann, 1995: 26). Stratejik liderliği diğer liderlik türlerinden farklı kılan en önemli özelliği sadece üst düzey yönetim kademesindeki yöneticilerle ilgili olması ve yönetim kademesindeki liderlerin rutin görevlerine değil, stratejik aktiviteler üzerine odaklanmasıdır (Saylı & Baytok, 2014: 132).

Bu yaklaşıma sahip liderlerin sahip olması gereken temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Swayne, Duncan & Ginter, 2006):

Örgüt içerisinde iş bölümü oluşturur ve çalışanlara güvenir, onlara yetki vermekten kaçınmaz.

- Örgüt üyelerinin hata yapmasına imkan tanır ve çabalarını takdir eder.
- Mevcut durumdan ziyade gelecek üzerine odaklanır.
- Lider kendi davranış şekli ile örgüt üyelerine örnek teşkil eder.
- Grup üyeleri ile sürekli etkileşim içerisinde olur ve onların sorunlarını önemseyerek motivasyon sağlar.

- Grup içerisinde örgüt kültürüne katkıda bulunmak ve geliştirmek isteyen kişilere öncülük ederek fırsat verir.
- Grup üyelerini stratejik yönetim süreci aşamalarına dahil eder.

80'li yılların başlarında ülkesinin içerisinde bulunduğu koşulları analiz ederek özellikle ekonomik alanda bir dönüşüm gerçekleşmesini sağlayan Margaret Thatcher, bir stratejik lider olarak konumlandırılabilir. Thatcher, ülkesinin ekonomisinde atılım sağlayabilmek için, devletin ekonomideki payını azaltmanın iyi bir strateji olacağını öngörmüş ve bu amaç doğrultusunda politikalar uygulamıştır. Bu vizyoner bakış açısı, ülkesindeki vatandaşlar tarafından da benimsenmiştir. Thatcher bu vizyoner görüşü ve yaklaşımıyla stratejik liderliğin örneğidir.

Stratejik liderlik stili çoğunlukla üst kademelerde yer olan yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Günümüzde de dünyanın önde gelen kuruluşlarında yer alan kadın liderler stratejik liderlik misyonunu üstlenmektedir. Bunlar:

Ngozi Okonjo-Iweala, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Genel Direktörlüğüne 1 Mart 2021'de atanarak, bu görevi yürüten hem ilk kadın lider hem de ilk Afrikalı olma özelliği ile ön plana çıkmıştır. Ngozi Okonjo-Iweala'nın lider olarak göreve getirilmesi, dünyada "tarihi bir an" olarak nitelendirilmiştir (Euronews, 2021).

Fransız Christine Lagarde, Avrupa Merkez Bankasının (ECB) başkanlığına 2019 yılının Kasım ayında atanmıştır. Lagarde, 1998 yılında kurulan Avrupa Merkez Bankasının ilk kadın başkanı olmuştur. Ancak bu Lagarde'nin ilk başkanlık deneyimi değildir, ECB'nin başına geçmeden önce de 2007-2011 yıllarında Ekonomi Bakanlığı ve 2011-2019 yıllarında da Uluslararası Para Fonu (IMF) başkanlığını yürütmüştür (Euronews, 2019).

Resmi Para ve Finansal Kurumlar Forumu (OMFIF) tarafından 2020 yılında yapılan araştırmaya göre, dünya genelinde yer alan 173 merkez bankasının yalnızca 14 tanesini kadın liderler yönetmektedir, bu yaklaşık olarak %8'lik bir orana denk gelmektedir (OMFIF, 2020). Günümüz postmodern toplumlarında stratejik liderlik kadınlara fırsat tanınmasıyla ilgilidir. Kadınlar ne kadar çok yüksek kademelerde yer alırsa stratejik liderlikteki başarıları da bir o kadar görünür olmaktadır.

## TAM SERBESTİ TANIYAN (LAÏSSEZ-FAÏRE) LİDERLİK

Tam serbesti tanıyan liderlik stilinde, lider, grup üyelerini grup içerisinde meydana gelebilecek sorunlara karşı en etkili çözümü bulma konusunda güdüleyen kişidir. Grup üyeleri, grup içerisinde serbest hareket etme özgürlüğüne sahiptir, istediği zaman yeni fikirler deneyebilir, etkili olduğunu düşündüğü kararı uygulayabilir (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 75). Bu liderlik stilinde liderin görevi, grup

üyeleri kendisine ihtiyaç duyduğunda onlara destek ve kaynak sağlamaktır. Lider düşüncelerini grup üyelerinin talebi üzerine açıklayabilir, ancak bu açıklamalar üyeler için bağlayıcı niteliğe sahip değildir. Bu liderlik tipi sahip olduğu yetkiyi kullanmamakta, hatta yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008: 11). Bu liderlik stiline politik alanda başarı göstermesi pek mümkün değildir, ancak iş yerlerinde sorumluluk bilinci olan çalışanlarla özgürlükçü bir çalışma sağlaması bakımından başarı gösterebilir. Ancak bu liderlik stiline kadınlar açısından baktığımızda kadınların tam serbesti tanıyan liderlik stilini pek fazla tercih etmedikleri görülmektedir ki bu durumda da haklı bulunmaktadırlar. Çünkü günümüzde lider denildiğinde hâlâ kadın liderlerin çok fazla akla gelmediği bir ortamda kadınlar liderlik konusunda mücadelelerini sürdürmekte, eskiye oranla liderlikte daha fazla görünür olsalar dahi erkekler ile aynı derecede yer alamamaktadırlar. Kadınlar liderlik pozisyonuna erişimde dezavantajlı olmalarının yanı sıra liderlik rolü üstlendiklerinde önyargı ve dirençle karşı karşıya kalmaktadırlar (Eagly, 2007). Böyle bir durumda da kadınlar liderlik pozisyonunda yer aldığı anda öncelikle oluşan direnci ve önyargıyı kırarak kendi liderliklerini kabul ettirmek için uğraş vereceklerdir. Dolayısıyla kadın yöneticilerin tam serbesti tanıyan liderlik stilini kullanma lüksü ne yazık ki günümüz şartlarında bulunmamaktadır.

Postmodern dönemde liderlerin dönüştürücü, etkileşimci, stratejik ve tam serbesti tanıyan liderlik stilleri ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Ancak 21.yüzyılda her alanda çok hızlı bir değişim dönüşüm yaşanmaktadır. Dolayısıyla liderlik stilleri açısından da ihtiyaca yönelik birçok yeni liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır. Temel liderlik tarzlarının haricinde hizmetkar, otantik, öğretimsel, entelektüel, etik, kuantum ve sembolik gibi liderlik stillerinin ortaya çıktığı da bilinmekte ve bu liderlik stillerinin daha da çoğalması mümkün görülmektedir. Hizmetkar liderliğe örnek olarak Florence Nightingale, Jacinda Ardern; Otantik liderliğe Angela Merkel; Entelektüel liderliğe Simone De Beauvoir, Marry Wollstonecraft, Halide Edip Adivar gibi örnekler verilebilir. Ancak liderlik teorilerinin genellikle çoğunluğu, hakim eril anlayışa uygun olarak geliştirilmekte ve buna uygun liderlik stilleri belirlenmektedir. Liderlik teorileri eril yapıya uygun olarak geliştirildiği için liderlik stilleri de çoğunlukla eril özellikler taşımakta ve liderlik stillerinde feminen özellikler yer almamaktadır. Literatürde yer alan liderlik stillerinin birçoğu kadın liderlerin davranış kalıplarını veya sahip oldukları liderlik özelliklerini kapsamaktadır. Bu durumda kadın liderlerin, liderlik stillerinin erkek liderlerin liderlik stilleri üzerinden sınıflandırılması anlamına gelmekte ve böylesi bir sınıflandırılma kadınların liderlik alanında başarılarını inceleme ve açıklama noktasında eksikliğe neden olmaktadır.

Kadınların günümüzde iş yaşamında ve kamusal alanda görünürlüğü artmış olsa da liderlik ya da üst düzey yöneticilik anlamında eksik temsili olması, kadınlara imkan verilmediğini gösterir. Bu imkan vermeyiş ve eksik temsil kadınların liderlik başarısı önünde engel teşkil etmektedir. Kadınların yetersiz temsil sorunu

kadın çalışmaları alanında birçok araştırmacı tarafından da ortaya koyulan bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Kadınların temsil sorununun başlıca nedeni hala kadınlara yeterli imkanın tanınmamış olmasında yatmaktadır. UN WOMEN (2023)'in siyasette kadın raporuna göre, dünyada kadın milletvekilleri oranı %26.5, parlamentoda kadın meclis başkanı oranı %22.7 olarak belirlenmiştir. Bu oranlar kadınların her alanda olduğu gibi siyasi alanda da temsilinin yeterli düzeyde olmadığını açıkça göstermektedir. Ancak kadınların temsil oranının düşük olması onların lider olarak istenmedikleri ya da başarısız olduklarını düşündürmemelidir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki özellikle içinde bulunduğumuz postmodern çağda yönetilenler artık daha fazla kadın yönetici istemektedir. Bu araştırmalardan birisi Amerikalı yazar ve araştırmacı John Gerzama tarafından yapılmış ve çalışması 'The Athena Doctrine' adıyla kitaplaştırılmıştır. Kitapta, araştırmaya katılan insanların %57'sinin kendi ülkelerindeki erkek yönetiminden memnuniyetsizlik duyduğunu; eril yönetim stilinde "duygusal ve sosyal zeka"nın eksik olmasından rahatsızlık duyduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan ülkelerde ABD, Meksika, Birleşik Krallık'ta yaşamlarını idame ettiren insanların üçte ikisinin; Güney Kore ve Japonya'da ise %79'unun eril yönetimin değişmesini istediği tespit edilmiştir. Yine kitabında yer verdiği istatistiksel modellemesinde günümüz toplumlarını sosyal ve bağımlı olarak nitelendirmiş ve günümüz dünyasında liderlik yapabilmek için 'feminen' olarak nitelendirilen özelliklerin elzem olduğuna dikkat çekmiştir (Gerzema & D'Antonio, 2013).

Bir başka çalışma, iş dünyasının önde gelen araştırma ve liderlik alanında danışmanlık veren şirketlerinden McKinsey'e aittir. Bu çalışmada da üst kademelerde lider rolünde kadın ve erkek sayısının dengeli bir dağılım içerisinde olduğu şirketlerin, sadece erkek yöneticilerin olduğu şirketlere göre %56 daha fazla kâr elde ederek başarı sağladığını göstermiştir. Ayrıca yönetim kademelerinde cinsiyet dağılımının eşit olmasına önem veren şirketlerin moral kurallar açısından da daha iyi yönetildiğine dikkat çekilmiştir. McKinsey tarafından yapılan araştırmada kadın yöneticilerin farklı vizyonlara sahip olması, grup çalışması, çalışanları geliştirme, örnek davranışlar sergileyerek ilham olma gibi özelliklerde erkek liderlerden daha başarılı olduğu belirtilmiştir (Aksoy, 2014).

Yakın zamanda tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisinde ülkelerinde aldıkları önlemler ile kadın liderlerin kriz döneminde daha başarılı olduğu sonucu gündeme gelmiştir. Kadın liderlerin pandemi sürecinde erkek tarafından yönetilen ülkelere göre sürecin kontrolü ve ölüm oranlarının düşük olması bakımından uyguladıkları politikalar ile daha fazla başarı gösterdiği bulunmuştur. Yeni Zelanda Başbakanı Jacinda Ardern, Tayvan Cumhurbaşkanı Tsai Ing-wen ve Bangladeş Başbakanı Şeyh Hasina salgına karşı aldıkları erken önlemlerle, Almanya'da ise, Angela Merkel'in uyguladığı politikalarla, ölüm oranlarının birçok Avrupa ülkesinden düşük olması dikkat çekmiştir (BBC, 2020). Dünya liderlerinin sadece %7'sini kadınların oluşturduğunu düşündüğümüzde bu durum kadın liderlerin başarısında anlamlı bir fark yaratmıştır.

## SONUÇ

Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar geçen süreçte hızla kadınların iş yaşamına dahil olmaları, kamusal alanda varlıklarını daha fazla hissettirmeleri, yönetici/lider olarak konumlarına alan açmaları ve liderlik stilleri konuyu kadın çalışmaları ile ilgili alanlarda araştırmaya değer kılar hale getirmiştir. Liderlik alanında yapılan araştırmalarda ataerkil bakış açısının hakim olması, liderlik alanında yapılan araştırmaların ve düzenlemelerin erkekler üzerinden yürütülmesi, lider kadının tanımlanmasında eksikliklerin tartışılmasını da beraberinde getirmiştir. Modern dönemle birlikte kadın ve liderlik konusu tartışılmaya başlanmış ancak postmodern dönemde bu tartışma konusu analitik düşünce çerçevesinde çok yönlü olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Günümüzde yönetilenlerle yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarda, yönetilenlerin kadın lider yönetimine yatkınlığı ve istekliliğinin artmış olması kadınların liderlik stillerinin yönetilenler tarafından daha fazla benimsendiğinin, postmodern dönemde ortaya çıkan liderlik stillerinin ise feminen özellikleri daha fazla desteklediğinin göstergesidir. Postmodern dönemle birlikte liderlik stilinde de dönüşüm yaşanmış, modern dönemin eril liderlik anlayışı artık yönetilenler üzerinde etkisini yitirmeye başlamıştır. Bu durumda ortaya çıkan kadın liderlerin özellikle Covid-19 pandemisi gibi dünya krizlerinde gösterdikleri başarılar ile de desteklenmiştir.

Son yıllarda kadınların başarısını ortaya koyan bu durumlar liderlik alanında yüzyıllardır lider rolünden ziyade takipçi rolü dayatılan kadınlar için kırılma noktasıdır. Yapılan çalışmalar da gösteriyor ki, postmodern dönemde feminen liderlik özelliklerinin tercih edilirliliği artmıştır. Dolayısıyla kadın liderler, modern dönemde liderlik stillerinde ön plana çıkardıkları eril dil, maskülenlik tarzında dönüşüm yaşamış ve günümüz postmodern toplumunda feminen liderlik özelliklerinin tercih edilirliliğinin de artmasıyla birlikte kadın liderlerin klasik liderlik stillerini bırakarak yeni liderlik stilleri oluşturması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

21. yüzyıl toplumlarında liderlikte eril özelliklerin ön plana çıkmasının artık başarı sağlamadığı ve yönetilenler tarafından tercih edilmediği görülmektedir. Jarcinda Ardern ve Sanna Marin gibi lider kadınların ön plana çıkan nazik, anlayışlı, empatik, halktan biri olma anlamında halkla bütünleşme gibi kadınların içsel olarak sahip oldukları özelliklerin yönetilenler tarafından daha çok tercih edildiği ve başarı sağladığı görülmektedir. Dolayısıyla bu durum liderlikte, feminen özelliklerin daha fazla ön plana çıkacağına, gelecekte daha çok kadın lider göreceğimizin göstergesidir. Ancak kadın liderlerin yüzyıllar boyunca göz ardı edilmesi, liderliği eril bir alan olarak sunmuş ve liderlik alan yazınında kadın liderlere yer verilmemiş olması kadın liderlik stillerinin ortaya konulmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden kadın çalışmalarında özellikle kadın liderleri ön plana çıkaran çalışmaların art-

ması, kadın liderlerin tarihsel süreç içerisinde hem görünürlüğünü arttıracak hem de günümüzde kadın liderlik stillerinin belirlenmesinde önemli kaynak olacaktır. Alanyazında kadın liderlerle ilgili önemli bir kaynak eksikliği bulunmasına rağmen liderlik yazınının geleceğinde kadın liderlerin daha fazla yer alacağı söylenebilir.

Postmodern anlayış içerisinde yeni geliştirilecek liderlik stillerinde kadın liderlerin iletişim odaklı ve feminen özelliklerini ön plana çıkaran mesajlar vermeleri liderlikte başarılarını arttıracığı öngörülmektedir. Ayrıca kadınlara yönelik geliştirilen liderlik programları kadınların lider olma cesaretlerine destek olmaktadır. Yüzyıllar boyunca kadınlara dayatılan cinsiyet kalıplarının dışında postmodern dönemde dünya artık görmüştür ki liderlik sadece erkeklere özel bir alan değildir. Kadınların da eşit haklar ve fırsatlar verildiğinde, cinsiyet kalıplarına sıkıştırılmadığında en az erkek liderler kadar başarılı olacağı ortaya çıkmıştır. Lider yazınında, kadın liderlerin feminen özelliklerini ön plana çıkartarak başarılı olabildikleri fikrine odaklanarak kadın liderliğine destek sağlayan yeni liderlik kuramları ve liderlik stilleri geliştirilmelidir.

### Yazar Katkı Oranları

Çalışmanın Tasarlanması (Design of Study): DE(%50), RÜ(%50)

Veri Toplanması (Data Acquisition): DE(%50), RÜ(%50)

Veri Analizi (Data Analysis): DE(%50), RÜ(%50)

Makalenin Yazımı (Writing Up): DE(%50), RÜ(%50)

Makale Gönderimi ve Revizyonu (Submission and Revision): DE(%80), RÜ(%20)

## KAYNAKLAR

- Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(19), Bahar: 21-36.
- Aksoy, T. (2014). *Bütün şirketler kadın dostu olmak zorunda*. (Erişim Tarihi: 16.11.2023): <https://temelaksoy.com/bütün-sirketler-kadin-dostu-olmak-zorunda/>
- Araç, N. (1991). *Feminizmin ABC'si*, İstanbul: Simavi Yayınları.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt kültürü" ve "liderlik" türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Bakan, İ. & Büyükebeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut -gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Büyükebeşe, T., Erşahan, B., & Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 71-84.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baysal, A. C. & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için davranış biçimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.



- BBC. (2020). *Koronavirüs: kadın ülke liderleri, krizi daha mı iyi yönetiyor?*. (Erişim Tarihi: 16.11.2023): <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-52292649>
- Becer, F. (2018). *Weber, Habermas ve Rawls Bağlamında Devlet ve Demokrasi Tartışmaları*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kırıkkale.
- Bierling, S. (2005). *Die außenpolitik der bundesrepublik Deutschland: Normen, akteure, entscheidungen*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Brengelmann, J. (1995). Davranışçı psikoloji açısından vizyoncu ve karizmatik yönetim (Çev: Veli KARAGÖZ), Vizyon Yönetimi, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organization*. London: Sage Publications.
- Cawthon, D. L. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4
- Cengiz, D. (2021). *Tabuları yıkan, salgında örnek olan en genç başbakan*. (Erişim Tarihi: 16.11.2023): <https://arkas-news.com/tabulari-yikan-salginda-ornek-olan-en-genc-basbakan-demet-cengiz/>
- Cellar, D. F., Sidle, S., Goudy, K. & O'Brien, D. (2001). Effects of leader style, leader sex and subordinate personality on leader evaluations and future subordinate motivation. *Journal of Business and Psychology*, 16, 61-72.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ceyhan, A. İ. (2021). Küresel medya ve siyaset iletişimi bağlamında liderlik yaratımı: Jacinda Ardern üzerine kısa bir inceleme. *Gaziantep Üniversitesi Journal of Social Sciences*, 20(3), 1233-1244.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coşkun, İ. (2003). Modernliğin kaynakları: Rönesans üzerine bir değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(6), 45-70.
- Cömert, M. (2004). "Dönüşümcü Liderlik", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, Malatya.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-18.
- Çakır, S. (2013). *Osmanlı Kadın Hareketi*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Çelikel, İ. & Hıra, İ. (2022). Modernizm ve postmodernizm tartışmaları ekseninde toplumsal cinsiyet, cinsel yönelimler ve cinsiyetsizleştirme. *Sakarya Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 37-54.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1) 23, 74-84.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Harcourt College Pub.
- Demir, Z. (1997). *Modern ve postmodern feminizm*, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Donovan, J. (1997). *Feminist Teori*. (Çev. Aksu Bora, Meltem Ağıduk Gevrek, Fevziye Sayılan), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Dow, T. E. (1978). An analysis of Weber's work on charisma. *The British Journal of Sociology*, 29(1), 83-93.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye'de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Düzkan, A. (2021). *Feminizm*. (Erişim Tarihi: 15.11.2023): <https://feministbellek.org/feminizm/>
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychological of Women Quarterly*, 31(1), 1-12. doi: 10.1111/j.1471-6402.20.07.00326.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional and laissezfaire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı.
- Erçetin, S. S. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ermağan, İ. (2011). Alman birlik partileri (CDU/CSU) ve Türkiye'nin AB üyeliğine ilişkin tutumları. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 100-114
- Euronews. (2021). *Nijeryalı Iweala, Dünya Ticaret Örgütü'nün ilk kadın ve Afrikalı genel direktörü oldu*. (Erişim Tarihi: 16.11.2023): <https://tr.euronews.com/2021/02/15/nijeryali-eski-bakan-iweala-dunya-ticaret-orgutu-baskanligi-yolunda>
- Euronews. (2019). *Avrupa Merkez Bankası'nın yeni başkanı resmen Fransız Christiane Lagarde oldu*. (Erişim Tarihi: 16.11.2023): <https://tr.euronews.com/my-europe/2019/10/18/avrupa-merkez-bankas-nin-yeni-bas-kani-resmen-fransiz-christiane-lagarde-oldu-ab-zirve>



- Featherstone, M. (2013). *Postmodernizm ve tüketim kültürü*. (Çev. Mehmet Küçük). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Farree, M. M. (2006). Angela Merkel: What does it mean to run as a woman? *German Politics & Society* 24(1), (78), 93-107.
- Forbes, (2020). *Angela Merkel, Christine Lagarde And Kamala Harris Top Forbes' 100 most powerful women list*. (Erişim Tarihi: 15.11.2023): <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2020/12/08/angela-merkel-christine-lagarde-and-kamala-harris-top-forbes-100-most-powerful-women-list/?sh=42b7599a1a5f>
- George, M. J. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Pearson: Prentice Hall, New Jersey: Upper Saddle River.
- Gerzama, J. & D'Antonio, M. (2013). *The Athena doctrine*. New Jersey: Jossey-Bass.
- Gül, H. & Çöl, G. (2010). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4).
- Güldal, D. (2006). *Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Guerrillagirls, (2007). Some of our greatest hits, (Erişim: 16.11.2023): <http://www.guerrillagirls.com/posters>
- Heler, T. (1997). *Yönetimde kadın erkek*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Hunsaker, P. L. & Cook, C. W. (1986). *Managing organizational behavior*. USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2005) Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19, 63-77. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2005.19417908>
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Jacobs, J. E. (2002). *The voice of Harriet Taylor Mill*. India university press.
- Jagger, A. M. (1988). *Feminist politics and human nature*. New Jersey: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Jironet, K. (2011). *Female leadership: management, Jungian psychology, spirituality, and the global journey through purgatory*. New York: Taylor & Francis e-Library.
- Jogulu, U. D. & Wood, G. J. (2006) The role of leadership theory in raising the profile of women in management, *Equal Opportunities International*, 25(4), 236 - 250.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karaçam, D. (2021). *Kadın liderler*. İstanbul: Yediveren Yayınları.
- Katkat, M. (2000). *Kadının çalışma hayatındaki yeri ve yükselişi*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kennedy, E. L. (2008). Socialist feminism: What difference did it make to the history of women's studies?, *Feminist Studies*, 34 (3), 497-525.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kumar, K. (1999). *Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Toplum: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları* (Çev. Mehmet Küçük). Ankara: Dost Kitabevi.
- Kushell, E. & Newton, R. (1986). Gender, leadership style, and subordinate satisfaction: An experiment. *Sex Roles: A Journal of Research*, 14, 203-209
- Kingir, S. & Okçu, V. (2011). Yönetimde çağdaş ve güncel konular. İçinde, İ. B. (Ed.), *Etik liderlik* (s. 367-392). Ankara: Gazi.
- Kozlu, D. (2009). Modernizm sonrası postmodern hareket içinde kadının yeri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Hakemli Dergisi*, 3.
- Leoff, C. (1994). *Feminizm* (Çev. Nimet Aytan). İstanbul: Afa Yayınları.
- Lopez-Zafra, E. & Del-Olmo-Ablanedo, S. M. (1999). Gender stereotype and transformational leadership in typical feminine work contexts. *Sociedad Valenciana de Psicología Social*, 9, 53-71.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- McGregor, D. (1970). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358-374.
- McHugh, N. A. (2007). *Feminist Philosophies A- Z*, Edinburgh University Press.
- Merkel, A. (2004). *Mein Weg / Angela Merkel im Gespräch mit Hugo Müller-Vogg*, Hoffmann und Campe.
- Möngü, B. (2013). Postmodernizm ve Postmodern Kimlik Anlayışı. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(17).
- OMFIF. (2020). *Global public investor 2020*. (Erişim Tarihi: 16.11.2023): <https://www.omfif.org/gpi2020/>
- Onay, M. & Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Ören, S.A. (2006). *Günümüzün liderlik profili: Transformasyonel (dönüştürücü) liderlik Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özyılmaz A. & Ölçer, F. (2008). *Güncel yönetim ve organizasyon yaklaşımları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Pierce, L. P. (2010). *Harem-i Hümayun: Osmanlı İmparatorluğu'nda hükümler ve kadınlar*, (Çev. Ayşe Berktaş), İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 5.basım.
- Rey, C. D. L. (2005). Gender, women and leadership. *Women & Leadership*, 19(65), 4-11.
- Saylı, H. & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Simon, W. (1996). *Postmodern sexualities*. London: Routledge.
- Sipahi, E. B., Özsoy, B. & Khashimov, M. (2018). Azerbaycan'da öncü bir kadın: Xurşidbanu Natevan'ın yaşamı, sanatsal kişiliği ve liderlik özelliği üzerine bir değerlendirme. *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 3(3), 19-33.
- Soykan, Ö. N. (1993). *Türkiye'den felsefe manzaraları*, İstanbul: Yapı-Kredi Yayınları.
- Stoner, J. A. R. & Freeman, R.E. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, U.S.A.
- Swayne, L.E., Duncan W.J. & Ginter, P.M. (2006). *Strategic management of health care organizations*, (5. Edition), Cornwall: Blackwell Publishing.
- Şaylan, G. (2009). *Postmodernizm*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Tabak, A., Yalçınkaya H. & Erkuş A. (2007) Liderlik kavramına tarihsel bir bakış. In: Kaymakçı, O (Der). *21 Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- The Canadian Encyclopedia (2020). *Emily Murphy*. (Erişim Tarihi: 15.11.2023): <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/emily-murphy>.
- Thompson, M. D. (2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles*, 42(11-12), 969-992.
- Topuzkanamış, E. (2013). Max Weber'de Ekonomi, Hukuk ve Rasyonalite. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-274.
- Tsui, A. S. & Gutek, B. A. (1984). A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships, and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, 27, 619-635.
- Uğurlu, O. & Hovardoğlu, U. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), 14-27.
- Usal, A. (1995): *Davranış bilimleri*. İzmir: Barış Yayınları.
- UN Women (2023). Progress on the sustainable development goals the gender snapshot 2023. UN Department of Economic and Social Affairs.
- Visser, M. (2011). *The female leadership paradox: power, performance and promotion*. New York: Palgrave-Macmillan-Higher-Education.
- Watkins, A. S., Rueda, M. & Rodriguez, M. (1996). *Yeni başlayanlar için feminizm*. (Çev. Özden Arıkan), İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Weber, M. (2006). *Meslek Olarak Siyaset*. (Çev. A. Timuçin, & M. Sert). İstanbul: Çiviayızları Yayınevi.
- Yıldırım, M. (2010). Modernizm, postmodernizm ve kamu yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 703-719.
- Yukl, G. A. (1991). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.

## THE WOMEN AND LEADERSHIP: FROM MODERNISM TO POSTMODERN

### EXTENDED ABSTRACT:

Leadership has existed throughout human history. Although it is known that the word leadership dates back to the 1300s, its first conceptual use was in the 19th century. There are many definitions in the literature, but these definitions generally express similar meanings. In general, leadership is defined as “the sum of knowledge and abilities aimed at gathering a group of people around certain goals and mobilizing them to achieve these goals” (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan & Kefe, 2013: 72). A leader is defined as a person who harmonizes individual efforts, prompts others to act in line with a certain goal, influences group members in this direction, and has the feature of being a “followed person” (Usal, 1995: 268).

Leadership theories emerged in the 19th century, forming ideas about what a leader should be like. The first of these theories is the great man theory. This theory argues that leadership is an innate trait, but it is noteworthy that these traits are only possessed by men. In this theory, it is stated that leaders, in addition to their physical and cognitive characteristics, have developed social characteristics and are success-oriented individuals who stand out with their personality traits and are not afraid to take responsibility. The theory was built on male leader characteristics and ignored female leaders. However, in this study, the suitability of Tsarina Catherine II, who helped Russia become today's Russia, and Wu Zetian, who was the first and only empress of China, to the great man theory as a female leader was examined. With behavioral theory, the idea that not only the characteristics of the leader but also her/his behavior towards the group s/he belongs to is important has developed. Canada's first female judge, Emily Murphy, was examined as a prominent female leader within the scope of behavioral theory. In the situational theory, the importance of the situation in which the leader is located is added to the characteristics and behaviors of the leader. A good example of the situational theory for female leaders was the "Iron Lady" Margaret Thatcher. The situational approach remained popular until the 1980s when new leadership approaches emerged with the postmodern process. The following part of the study mentions the position of female leaders in leadership research. Within leadership research, female leaders have begun to be interpreted through male leaders, and many studies have been conducted to draw attention to the differences between male and female leaders. However, these studies reveal that the leadership characteristics of men and women do not differ much. It has been observed that women can be as successful as men if they are provided with equal conditions and opportunities. With the postmodern process, it has been observed that those who are managed prefer more feminine characteristics, and the view that the different gender-specific qualities of women can be a more suitable alternative source for organizations has begun to be advocated (Rey, 2005). In order to understand women's leadership styles and create a model for the future, the modern and postmodern periods were examined in terms of women's movements, and female leaders and leadership styles in these periods were discussed. Modernism is a worldview or ideology that started with the Enlightenment tradition and was influential until the second half of the 20th century (Demir 1997:21). Women's movements emerged during this period. Liberal, cultural, socialist and radical feminist movements emerged during this period. Women demanded equal pay for equal work and struggled to be visible in the public sphere and demanded the right to vote. Among the women's movements of the modern period, Fatma Aliye Hanım, Harriet Taylor Mill and Xurşidbanu Natevan were examined as leading women.

In the postmodern process, the transformation occurring in every field has also affected the field of leadership and new leadership theories have emerged. In these theories: Angela Merkel under charismatic leadership theory, Jacinda Ardern

under transformational leadership theory, Hürrem Sultan under transactional leadership, and Margaret Thatcher under strategic leadership exemplified. In the strategic leadership style, women who take on leadership roles in the world's leading organizations are included. The laissez faire leadership style is not yet suitable for female leaders. When women become leaders, they still need to take actions that will make their presence felt in order to be accepted. That is why women are not able to use in a position to use this leadership style. On the other hand, as examples of other leadership styles that emerged in the postmodern period, Florence Nightingale, Jacinda Ardern to servant leadership; Angela Merkel to authentic leadership; Intellectual leadership: Simone De Beauvoir, Mary Wollstonecraft, Halide Edip are given. The emergence of postmodernism period in art and architecture paved the way for women to take action in order to increase the visibility of women in the field of art. Pioneers of Feminism in Postmodernist Art: Louise Nevelson and Judy Chicago became pioneers of the feminist movement in art by reacting to the underrepresentation of women as artists, but especially to the use of female nudity as art material. In postmodernist politics, Sanna Marin was seen as important in terms of showing that female leaders do not need to be masculine in politics and that women can be successful as leaders with their feminine characteristics. Research conducted on the postmodern period has also revealed that the leader-follower relationship has changed and that followers want to see leaders who are kind, understanding, empathetic and with whom they feel close. In this case, emphasizing the inherent feminine characteristics of women enabled us to predict that female leaders will be more visible in the future. In this context, while developing leadership styles, it is important to highlight the leadership characteristics of women and determine female leadership styles. It is predicted that in the newly developed leadership styles within the postmodern understanding, female leaders will increase their success in leadership if they give messages that are communication-oriented and highlight their feminine characteristics. In addition, leadership programs developed for women support and guide women's courage to become leaders.

**Keywords:** : Feminism, Women, Leadership, Modernism, Postmodernism.