

# Kadın ve Erkek Liderlerin Sözel İletişim Yeterlikleri ve Bunun Çalışanların İş Tutumları Üzerine Etkileri

Necmettin ÖZEL

Yrd. Doç. Dr. Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Bolu MYO  
necmettin1071@gmail.com

**Kadın ve Erkek Liderlerin Sözel İletişim Yeterlikleri ve Bunun Çalışanların İş Tutumları Üzerine Etkileri: Sözel Özel, Sözel Etkilik ve İş Tutumları**

## Özet

Öndört iş örgütünden 138 katılımcının yer aldığı bu araştırmada, kadın ve erkek liderlerin konuşma yeterlikleri ve bunun çalışanların iş tutumları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Soru kâğıdı 0.88 C's A değeri ile yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Diğer taraftan, işgörenler –lider cinsiyetine bakılmaksızın- üstlerinin konuşma biçimlerini etkili bulmuş ancak güdüleyici bulmamıştır. İşgörenlerin ayrıca, orta-alt düzeyde sözel özen (SÖ) ve yetersiz düzeyde iletişim yoğunluğu (İY) algıladığı görülmüştür. Hipotez analizleri, İY ve SÖ açısından kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark ortaya koymamıştır. Buna karşılık, kadın ve erkek liderlerin sözel etkililik (SE) düzeyleri arasında, kadın liderler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Benzer biçimde, üstleri kadın olan işgörenlerin daha yüksek iş tatmini (İT), iş başarımı (İB) ve sözel iletişim tatmini (ST) algıladıkları saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik ve Cinsiyet, Sözel Yeterlik, İletişim Yoğunluğu, Sözel Özen, İş Tutumları.

**Verbal Communication Competencies of Male and Female Leaders and Their Effects on Employees' Work Attitudes**

## Abstract

Data, from survey of 138 employees in 14 organizations were analyzed to explore relationships between leader gender and verbal competencies and their effects on employees' job attitudes. Questionnaire had a high level of internal consistency as measured by C's A, (0.88). On the other hand, employees were affected but weren't motivated by their leaders' speeches. In addition, employees sensed a low and/or medium degree of communication density and verbal consideration with/from their leaders. More interestingly, communication satisfaction with leaders took place in the last row. The results of hypothesis testing indicate that there is no statistically significant difference between communication density levels of male and female leaders. Correspondingly, verbal effectiveness' degree of female leaders were found higher than those of men. Similarly, employees stated higher levels of job satisfaction, job performance and communication satisfaction in favor of female leaders.

**Keywords:** Leadership and Gender, Verbal Competency, Communication Density, Verbal Consideration, Job Attitudes

## 1. Sorun ve Amaç

Liderlik, hem temel yeterlikler hem de cinsiyet ilişkisi açısından, tarihsel ve/veya güncel zaman dilimleri içerisinde pek çok disiplin açısından ilgi odağı olmuştur. (Carli ve Eagly, 2001; Eagly ve Johnson, 1990) Bu ilgi temelde, liderlik becerisine bağlı daha güçlü bir beşeri sermaye birikimi sağlama ya da ondan yararlanma istek ve gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Spreitzer, 2007; Bowler ve Brass, 2006). Bir başka ifadeyle, etkili bir liderlik çıktısına hem cinsiyet farklılıkları hem de sözel yeterliklerin sağlayabileceği katkılar, bu ilgiyi sürekli canlı tutmaktadır. Daha anlamlı olarak, bir yandan kadın liderlik rolüne duyulan çağdaş gereksinimler (Broadbridge ve Hearn, 2008: 38), diğer taraftan cinsiyetler arası eşitlik arayışları (Wicks ve Bradshaw, 2002) kadın liderlik rolünü, cinsiyet-liderlik tartışmasının öncelikleri arasına sokmaktadır. Gerçekte, liderlik rolü açısından erkek egemen görüş ya da yaklaşımlar (Bosak ve Sczesny, 2011; Gidengil ve Everitt, 2003) dikkate alındığında, kadın liderlik rolünün öne çıkarılması, bu bağlamda çağdaş bir gelişme olarak da görülebilir. Kaldı ki, son on yıllar içerisinde, küçük ve özellikle mikro-ölçek işletme sahip ya da yöneticiliğinde kadınlar lehine gözlenen artışlar (Mead ve Liedholm 1998: 64; Spreitzer ve Doneson, 2005: 5), kadın liderlik rolünün ekonomik olduğu kadar sosyal gerçekliğini de açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, liderlik-cinsiyet tartışması açısından bir yeterliğe ulaşılabildiğini söylemek güçtür.

Diğer taraftan, konuşma becerisi ya da sözel yeterlikler, liderlerin sınındığı en etkili ölçütler olarak görülmektedir (Berkelaar vd., 2009; Bolden vd., 2003). Liderlerin, izleyenlerini konuşma becerileri ile her şeyden daha fazla etkileyebilmiş olmaları (Cassell vd., 2006), bu bakış açısının temel gerekçesidir. Bu nedenle, konuşma becerisinin lider cinsiyetine bağlı olarak hangi ölçüde farklılaştığının saptanması, liderlik-cinsiyet araştırmaları açısından önemlidir. Genel olarak ifade etmek gerekirse, kadın ve erkek konuşma biçimleri arasında farklar (Holloway vd., 2009; Decker ve Rotondo, 2001; Lakoff, 1975) ya da örtüşmeler olduğunu (Eckert ve McConnel-Ginet, 1999; Eagly ve Johnson, 1990) destekleyen görüş ya da bulgular neredeyse at başı bir konumdadır. Diğer taraftan, astların temel iş tutumları, üstlerle iletişimin nitelik ve/veya kalitesi ile de yakından ilişkilidir (Sun vd., 2008; Dewan ve Myatt, 2007). Bir başka ifadeyle, çalışanların iş tutumları, lider cinsiyetinden olduğu kadar (Holloway vd., 2009), sözel yeterlikler başta olmak üzere, onların kişisel özgünlüklerinden de etkilenmektedir. Bu nedenle, işgören tatmin düzeyleriyle liderlerin sözel yeterlikleri arasındaki ilişkilerin, cinsiyet değişkeni açısından tanımlanması gerekir (Broadbridge ve Hearn, 2008). Açıktır ki, kadın ve erkek liderlerin sözel yeterlikleri ve bunun işgören tutumları üzerindeki etkilerinin incelenmesi bu araştırmanın temel amacıdır. Daha geniş anlamda, bu araştırmanın odağında, kadın ve erkek liderlerin hem astlarla iletişim yoğunluğu, sözel özen ve sözel etkililik düzeyleri hem de bunların iş tutumları üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir farkın olup-olmadığının belirlenmesi bulunmaktadır. Çalışma bu bağ-

lamda, kadın liderlik rolü açısından olduğu kadar bir liderlik çıktısı açısından da derinlikli görüşlere ulaşma fırsatı sağlayacaktır.

## 2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

### 2.1. Liderlik ve Cinsiyet

Cinsiyet, iki başlı düşünce biçiminin ve/veya insan toplumlarının düşünsel çoğalışlarının temelini oluşturur (Alvesson ve Sköldbberg, 2009: 227). Cinsiyet, aynı zamanda, toplumsal/kültürel yapılanma ve onun içerisinde rol ya da ilişki biçimi oluşturmanın da temel bileşenleri arasındadır. (Ridgeway, 2001: 637) Bu nedenle cinsiyet, pek çok açıdan olduğu kadar liderlik araştırmaları açısından da önem taşımaktadır. Daha somut olarak, bir yandan yönetime çoğulcu yaklaşım ve/veya çoklu bakış açıları geliştirme gereksinimi (Avery, 2004: 28) diğer taraftan örgütlerin etkinlik taleplerine insan kaynağı temelinde çözüm arayışları; etkili bir liderlik çıktısını cinsiyet açısından değerlendirmeyi gerektirmektedir (Berkelaar vd., 2009; Bass ve Riggio, 2006). Aslında, çağdaş anlamda, toplumsal rol biçim ya da kalıplarını cinsiyet açısından sorgulama ve/veya yeniden biçimlendirme çabaları, cinsiyetin liderlik açısından taşıdığı önemin bir izdüşümü olarak ortaya çıkmaktadır (Sebastian ve Korrapati, 2007: 30; Eagly ve Johnson, 1990). Bu bağlamda cinsiyet-liderlik tartışmaları, esas olarak, geleneksel ve değişimci yaklaşımlar arasında bir çizgide sürmektedir. Geleneksel yaklaşımlar, liderliğin, temelde, erkek egemen bir rol olduğu öngörüsü etrafında biçimlenmektedir (Bosak ve Sczesny, 2011; Gidengil ve Everitt, 2003; Bass, 1990). Bu öngörü kimi durumlarda, 'çok açık üstünlükler göstermedikçe kadınların erkelerden daha az yetenekli görülmesi' gibi bir liderlik-cinsiyet önyargısına da dönüşebilmektedir (Carli, 2001:735). Açıktır ki, bu tür görüş ya da yaklaşımlar, kadınların liderlik görevlerini yerine getirme yetersizliklerinden çok, bu öngörüye destekleyen toplumsal/örgütsel kültür ya da statü yargılarından beslenmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Bir liderlik seçimi için, örneğin, erkek çocuklara göre, daha az sayıda kızın delege seçilmiş olabileceği varsayılmış ancak erkek çocuklardan daha fazla kız delege seçildiği gözlenmiştir (Cassell vd., 2006: 443). Diğer taraftan, liderlik-cinsiyet ön-yargıları ya da buna dayanan tıpkıbiçimci yaklaşımlar, her cinsin kendi içsel eşitsizliklerinin göz ardı edilmesi gibi temel bir çelişkiyi de beraberinde getirmektedir (Gurian ve Annis, 2008). Özetle, cinsiyetin kültürel ve/veya sosyal sistemler içerisinde kavramlaştırılma biçimi, cinsiyet-liderlik algılarını, cinsel farklılıkların kendi gerçekliğinden daha fazla etkilemektedir. Daha da önemlisi, cinsiyet öz-gerçekliği ile ön-yargıları arasındaki çelişkiler (Peters, 2002; Rekers, 1986), cinsiyet-liderlik ilişkisini açıkça ortaya koymayı da büyük ölçüde engellemektedir.

Ne var ki, liderlik-cinsiyet ilişkisine çağdaş yaklaşımlar, kadınlar ve erkekler arasında belirgin farklar gözetmek yerine, daha eşitlikçi anlayış ya da eğilimleri desteklemektedir (Wicks ve Bradshaw, 2002). Gerçekte, kadınlık ve liderlik aykırılığının giderek daha yumuşak tabiatlı bir sorun olarak görüldüğü (Bosak ve Sczesny,

2011:265) ve kadınlara liderlik rolü yükleme karşılığında 'geçmiş-şimdi-gelecek' bağlamında, aşamalı olarak çok önemli bir düşünüş olduğu belirlenmiştir (Diekman ve Eagly, 2000). Diğer taraftan, toplumsal/örgütsel hatta küresel düzeyde yaşanan kültürel, sosyal ve politik gelişmeler, kadın-liderlik anlayış ya da uygulamaları önündeki engelleri önemli ölçüde ortadan kaldırmış ve kadın lider atamalarını neredeyse gelişimsel bir değişimin simgesi konumuna getirmiştir (Erez ve Gati, 2004; Eagly ve Carli, 2003: 826). Ayrıca, pek çok yönetsel alanın türsel bir anlam taşıdığı yani kimi yönetsel alanların erkek ya da kadına daha özgü olduğu öngörü ya da eğilimleri de (Broadbridge ve Hearn, 2008: 38 vd.) kadınların örgütsel liderliğin paydaşı konumuna gelmesinde etkili olmuştur. Bununla birlikte, liderlik rolü paylaşımında farklılıkları öne çıkaran kadar, göz ardı eden yaklaşımlar da gerçekçi gözükmemektedir. Gerçekte, kadın ve erkek liderlerin aynı yönetsel konumlarda bile, belli ölçüde örgütsel liderlik biçimlerini değiştirdiğini öneren görüşler vardır (Eagly ve Johnson, 1990: 234-235). Kaldı ki, cinsiyetin lider algılamalarını belirlediği ve zayıf da olsa cinsiyet ve rol arasında bir uyum olduğu da saptanmıştır. (Hall vd.,1998) Benzer biçimde, Atwater ve meslektaşları araştırması (2004: 194) katılımcıların müzakerecilik, disiplin sağlama, stratejik karar alma gibi erkeksi; iletişim, bilgilendirme ve destekleme gibi kadınsı liderlik rol ayrımı yaptığını ortaya koymuştur. Ayrıca, kadınların erkeklere göre daha demokratik, katılımcı ve/veya dönüşümcü liderlik biçimine eğilimli oldukları da güçlü biçimde desteklenmiştir (Şirin ve Yetim, 2009; Alimo-Metcalfe, 1998; Eagly ve Johnson, 1990).

## 2.2. Cinsiyet, Liderlik ve Sözel Beceri

Etkili bir liderlik için pek çok ölçüt ileri sürülmüş ve/veya tanımlanmıştır. (Berkelaar vd., 2009; Bass ve Riggio, 2006; Bolden vd., 2003; Hume, 1979) Ancak bunlar içerisinde, liderlik biçim ve çıktısı üzerindeki etkisi nedeniyle, sözel beceri daha merkezi bir konumdadır. Konuşma becerisi, diğer taraftan, liderler hakkında bir değer ya da yargı oluşturma açısından da temel alınmaktadır (Cassell vd., 2006: 440). Sözel beceri, bu bağlamda, bir dili kullanma ya da daha açık olarak konuşma ve/veya yazma yoluyla söz/sözcük kullanımı anlamına gelir. (Taylor vd., 2007:282; Putnam ve Fairhurst, 2005: 81) Bununla birlikte, o gerçek anlamını konuşma ile kazanır. Bunun nedeni, konuşmanın salt insana özgü bir iletişim biçimi (Adler, 2007: 26-27) ya da insanlar arası iletişimin en temel aracı olmasıdır (Yovel, 2010: 3). Konuşma gerçekte, hem bireyin kendini ifade etme hem de başkalarını etkileme sürecinde her zaman ilk sırada yer almıştır (Craig, 1999; Hirokawa ve Poole 1996: 12). Onun, insanlar üzerinde güdüsöl bir etki sağlama gücü de esas olarak, bir bilgi/bilişim sağlamanın dışında, konuşmacının kendini ifade etmesine izin vermesinde saklıdır (Sullivan, 1988). Konuşma diğer taraftan, lider ve izleyenler arasında iletişimsel bir süreklilik ve anında geri-bildirim sağlama gibi işlevsel üstünlüğe de sahiptir. (Taylor vd., 2007: 282) Daha anlamlı olarak, liderlerin görev bağlantılı bir güdüleme sağlama ya da izleyenleri beklenen iş başarımlarının ötesine geçirme yetenekleri, sözel/konuşma becerileri ile doğrudan ilişkili bulunmuştur (De Vries vd., 2010; Bass, 1998: 2 vd.).

Sözel beceri ya da konuşmanın liderlik açısından taşıdığı önem, onun cinsiyet değişkeni açısından da ele alınmasını gerektirir (Ridgeway, 2001: 637). Konuşma becerisinin cinsiyet açısından izlenmesi, esas olarak, kadın ve erkek konuşma biçimlerinin birbirinden hangi ölçü ve alanlar içerisinde farklılaştığının belirlenmesi amacını taşır. Genel anlam ve çerçeveler içerisinde, kadın ve erkek konuşma biçimleri arasında farklar gözetilmektedir. Örneğin, kadınların daha standart konuşma kalıpları (Holloway vd., 2009); beceriksizlik durumunda daha fazla argo (Eckert ve McConnel-Ginet, 1999:195) ve daha fazla soru takısı (Lakoff, 1975) kullandıkları bilinmektedir. Buna karşılık, erkeklerin kadınlara göre daha fazla olumsuz nükte yaptıkları da saptanan farklılıklar arasındadır. (Decker ve Rotondo, 2001) Bununla birlikte, kadın ve erkek konuşma biçimleri arasındaki farkın büyük ölçülerde olmadığı kanısı da güçlü biçimde desteklenmektedir. (Eagly ve Johnson, 1990: 234) Kaldı ki, konuşma beceri ya da biçimlerinin aynı cinsiyete mensup bireyler açısından da farklı bulunması (Taylor vd., 2007: 282-283), konuşma-cinsiyet ayrıştırmasını daha da güçleştirmektedir. Açıkçası eğitim, statü, yaş ve coğrafya gibi bireysel özgünlükler, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, başka alanlarda olduğu gibi, konuşma becerisi açısından da farklılaşmalara neden olabilmektedir (Peters, 2002). Diğer taraftan topluluk araştırmaları, gerçekte, erkek ve kadın konuşma biçimleri arasında dikkate değer örtüşmeler olduğunu da göstermektedir (Eckert ve McConnel-Ginet, 2003). Öyleyse, kadın ve erkek konuşma biçimleri arasındaki farkları gözetme ya da göz ardı etme birbirinden daha anlamlı değildir.

### 3. Sözel Yeterlik Boyutları

Sözel iletişim biçimi olarak konuşma, çok yönlü ve dinamik bir süreçtir. Liderlerin bireysel özgünlükleri ile onun karmaşık bir nitelik kazandığı da söylenebilir (Peters, 2002). Diğer taraftan, etkili konuşma açısından pek çok değişkenden söz edilmektedir. Ancak, başkalarını ikna etme sürecinde; konuşma sıklık ve süresi, sözel özen ve etkililik derecesi daha belirleyici bir etki ve/veya işleve sahiptir. Bu nedenle iletişim yoğunluğu (İY) sözel özen (SÖ) ve sözel etkililik (SE), liderler için sözel yeterlik boyutları olarak alınmıştır.

#### 3.1. İletişim Yoğunluğu

İletişim yoğunluğu (İY), birim zaman içerisinde daha sık ve/veya daha fazla bağlantı anlamına gelir (Liang vd., 2010). Bu nedenle İY, konuşmanın etkisinin sınanması için bir temel oluşturur. Bir başka ifadeyle İY, lider-izleyen arasındaki bilişimsel/anlamsal kısırlığı aşma işlevi görür. (De Vries vd., 2010; Taylor vd., 2007) O kimi durumlarda, -özellikle teknik anlamda- etkili bir iletişim için bir engel oluştursa da (Daniel vd., 2007) gerçekte, İY ile örgütsel başarımlar arasında olumlu anlamlı ilişki bulunmuştur (Liang vd., 2010). Diğer taraftan, liderlerin dilsel beceri ya da yeterlikleri, -astları yönetme ve onlar üzerinde güven sağlama yoluyla- örgütsel verimliliğin ya da örgütsel amaç başarımının temel manivelası durumundadır. (HR, 2008)

Bu nedenle, astlarla iletişim yoğunluğunun lider cinsiyeti açısından saptanması önemlidir.

Ho.1: Kadın ve erkek liderlerin, astlarla iletişim yoğunlukları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Hı.1: Kadın ve erkek liderlerin, astlarla iletişim yoğunlukları arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.2. Sözel Özen

Sözel Sözel özen (SÖ) esas olarak, hem astlara bilgi verme hem de onların işine, bilgi ve görüşlerine önem verme bağlamında, olumlu bir liderlik tutum ya da davranışı anlamına gelir (Mohr ve Wolfram, 2008: 5 vd.) .

Bir başka açıdan, SÖ bir yandan liderlerin etkili konuşma diğer taraftan da izleyenleri etkili biçimde dinleme çaba ya da deneyimlerini içerisine alır. (Bass, 1998:6) Yüz-yüze iletişime dayanması nedeniyle SÖ, lider-izleyen ikilisinin birbirini izleme ve etkilemelerine daha fazla imkân sağlar (Cascio, 2003: 544 vd. ; Hargie vd., 1999). SÖ aynı zamanda, liderlerin astlarına gösterdiği dikkat, önem ve duyarlılığın bir ifadesi olarak, onları güdüleme açısından da etkili bir yaklaşımdır (Mohr ve Wolfram, 2008).

Ho.2: Kadın ve erkek liderlerin, astlara sözel özen düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Hı.2: Kadın ve erkek liderlerin, astlara sözel özen düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.3. Sözel Etkililik

Sözel etkililik (SE), anlatım değişkenliği, konuşma zenginliği, sözel çekicilik ve kişisel odaklanma gibi etkili bir konuşmanın taşınması gereken bir'den fazla boyutu içerisine alır. (Furner ve George, 2009) ilişkili olarak, yöneticilerin kullandıkları dilin sade, açık ve izleyenler açısından anlaşılır olması, SE açısından önemlidir. (Rhodes vd., 2004: 68) Diğer taraftan SE, işgören rollerini açıklama ya da belirsizlikleri gidermede sağladığı bilişime bağlı olarak, konuşmanın güdüleyici boyutunu da içerisine alır (Sullivan, 1988). Bu nedenle, çalışanları bir davranışa yöneltme, ikna etme ya da onların iş davranışları üzerinde güdüsel duyuşlar sağlama, etkili konuşmanın birincil amaçları arasındadır. Ancak, bu amaçlara ulaşma düzeyi, -doğal olarak- etkili bir konuşmanın gerekli özellikleri hangi ölçüde taşıdığına bağlıdır. (Furner ve George, 2009) Bu bağlamda örneğin, sözel çekicilikle etkili liderlik algısı arasında olumlu anlamlı ilişki saptanmıştır (DeGroot vd., 2011: 684).

Ho.3: Kadın ve erkek liderlerin, sözel etkililik düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Hı.3: Kadın ve erkek liderlerin, sözel etkililik düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

## 4. İşgören Tutumları

İş tatmini (İT), iş başarımı (İB) ve sözel iletişim tatmini (ST), bir iş biriminde üstlerin sözel ya da konuşma yeterliklerine bağlı olarak izlenebilecek temel tutumlardır. İT basit olarak, kişinin işini ya da işinin farklı görünüşlerini nasıl hissettiği ile ilgilidir. (Spector, 1997:2) Diğer taraftan İT, iş ve/veya işyeri değişimlerinde bile birey açısından önemini korumak gibi bir sürekliliğe ve bütün bir hayat tatmininin önemli bir parçası olmak gibi bir öneme sahiptir (Saari ve Judge, 2004). Bu nedenle, iş tutumları içerisinde merkezi bir konuma sahiptir. İkinci olarak İB, işgörenin sadece örgütsel amaçlara uygun olarak yaptığı ve işgörenin etkinliği üzerinden ölçülebilen bir davranıştır (Landy ve Conte, 2010:175). Daha da önemlisi İB, işgören ve birincil üst arasındaki sürekli iletişimle ortaklaşa yürütülen bir çabanın sonucudur. (Bacal, 1999:3) Nihayet ST, yüz-yüze iletişimin beşeri ve bilişimsel yeterliklerinin bireye sağladığı doyumunu ifade eder (Westcott, 2007). ST bir başka ifadeyle, işgörenin bu bağlamda üst ve çalışma arkadaşlarıyla arasındaki bağlantı ve/veya konuşmayı iyi, yeterli ve etkili bulması anlamına gelir (Honeycutt ve McCann, 2008). Daha anlamlı olarak, İT, İB ve ST, pek çok etkene bağlı olarak değişmektedir. (Landy ve Conte, 2010; Spector, 1997) Bu nedenle, işgören tutumlarının yönünün, kadın ve erkek yöneticilerin sözel yeterliklerine bağlı olarak izlenmesi gerekir.

Ho.4: Kadın ve erkek liderlerin konuşma yeterlikleri ile astların iş tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1.4: Kadın ve erkek liderlerin konuşma yeterlikleri ile astların iş tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

## 5. Yöntem

### 5.1. Alan ve Örneklem

Araştırma alanı olarak, Adapazarı'nda faaliyette bulunan mikro ve küçük ölçek iş örgütleri alınmıştır. Örneklem, uygun ve/veya gerekli koşulları taşıyan işyerleri arasından ön görüşme yöntemiyle belirlenmiştir. Örneklem içerisinde yer alan toplam 14 iş örgütünden 5'i küçük; 9'u ise mikro işletmedir. Soru kâğıtları işyeri yöneticilerine teslim edilmiş; işgörenler tarafından doldurulduktan sonra yine işyeri yöneticilerinden geri alınmıştır. Veri toplama süreci Tablo:1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Veri Toplama Süreci**

Tanımlama	Sayı	%
Dağıtılan Soru Kâğıdı	167	100
Geri Dönen Soru Kâğıdı	154	92.2
Geçerli Soru Kâğıdı	138	82.6

## 5.2. Ölçek ve Çözümleme Yöntemleri

Sorunun disiplinlerarası niteliği, geçerliği kanıtlanmış bir soru kâğıdı/ölçek kullanımına izin vermemiştir. Bu nedenle soru kâğıdı, örneğin, *Hemphill ve Coons (1957) ve Halpin (1957) 'Lider Davranışı Tanımlama Anketi' esas alınarak, Ohio Üniversitesi tarafından geliştirilen 'Lider Davranışı Tanımlama Anketi' (LBDQ, 2012); 'Sargent ve Miller Liderlik Anketi' (Sargent ve Miller, 1971) ve Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen "İletişim Tatmin Anketi"* gibi, ilgili alanların başat ölçekleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu bağlamda soru kâğıdı, esas olarak, betimsel ve ilişkisel çözümler için uygunluk gösteren, iki temel soru biçimi içermektedir. Diğer taraftan araştırma madde ya da değişkenleri basit olarak sıklık ve yüzdelikle riyle; artımlı değerler açısından da ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleriyle birlikte gösterilmiştir. İlişkili olarak, hipotezler Mann-Whitney U Testi ile çift taraflı olarak analiz edilmiştir. Mann-Whitney U Testi, parametrik olmayan iki bağımsız değişken arasındaki farklılaşmayı test etmek için en uygun yöntem olarak görülmektedir. (MacFarland, 1998) Analiz sonuçları 0,05 düzeyinde anlamlı kabul edilmiştir.

## 6. Betimleyici İstatistikler

### 6.1. Örneklemin Yapısı

Katılımcıların % 33'ü erkek; % 67'si kadınlardan oluşmaktadır. En geniş yaş dilimini (%40), 26-35 yaş aralığında olanlar oluşturmaktadır. Diğer taraftan, işgörenlerin %31'i yüksek; % 45'i orta ve % 23'de ilköğrenim gördüğünü bildirmiştir. 0- 7 yıl kıdem diliminde olanlar, katılımcıların % 65'ini oluşturmaktadır. Katılımcıların görev alan dağılımı arasında bir denklik söz konusudur. Üretim, büro ve yardımcı hizmetlerde çalışanların oranları sıra ile %33, % 30 ve %34 olarak saptanmıştır. Benzer biçimde, örneklem işyerlerinin yönetici cinsiyeti eşit (7+7) dağılımlıdır.

### 6.2. Testin Güvenirliği

Tablo 2: Testin Güvenirliği

Cronbac's Alpha	Madde Sayısı
0.88	9

Soru kâğıdının tamamı için Cronbach's Alpha (C's A) değeri hesaplanmış ve 0.88 olarak bulunmuştur. Bu değer, soru kâğıdının, ölçülmek istenen tutumlar için geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir. (Nunally, 1987)

### 6.3. Araştırma Maddelerinin Önem Derecesi

Ortalama puanlar üzerinden, araştırma maddeleri için bir öncelik sırası elde edilmiştir. Yöntem, katılımcıların hangi maddeyi hangi düzeyde bir önemle algılandığını görmeye imkân sağlamıştır. Yöntem ayrıca, işgörenlerin üstleriyle sözel iletişimden ve/veya ona bağlı iş tutumlarından algıladıkları tatmin düzeylerini göstermesi bakımından da önemlidir. Tablo 3, azalan sıraya göre araştırma maddeleri ile ilgili



işgören algılarını ya da araştırma maddelerinin öncelikli bir sıralamasını vermektedir.

**Tablo 3: Araştırma Maddelerinin Önem Derecesi**

Sıra	Madde Tanımı	Sayı	Min.	Max.	Ort.	SS
1	Üstümün konuşma biçimi sorunları açıklamada etkilidir.	138	1	5	4.09	0.90
2	Üstümle yüz-yüze iletişim iş ortamında öğrenmeyi destekler.	138	1	5	4.08	0.87
3	Üstümün konuşma biçimi iş başarımları artırır.	138	1	5	4.07	0.91
4	Üstüm, astlarla yüz-yüze iletişime önem verir.	138	1	5	4.04	0.91
5	Üstümün konuşma biçimi iş tatminimi artırır.	138	1	5	3.96	1.06
6	Üstümle yüz-yüze iletişim yoğunluğum.	138	1	5	3.94	0.96
7	Üstüm, düşüncelerimi dinlemeye özen gösterir.	138	1	5	3.88	0.91
8	Üstümün konuşma biçimi <i> motive edicidir.</i>	138	1	5	3.85	1.06
9	Üstümle iletişimim tatmin edicidir.	138	1	5	3.78	1.03

## 7. Hipotez Testi

Kadın ve erkek olma' değişkenine göre, liderlerin İY, SÖ, SE düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, çift taraflı Mann Whitney U Testi ile analiz edilmiştir. Bir başka ifadeyle, İY, SÖ ve SE için cinsiyetler arası farklılıklar, hipotezler H1, H2, H3 ile ayrı ayrı incelenmiştir. (Tablolar 4, 5, 6)

### 7.1. Lider Cinsiyeti ve İletişim Yoğunluğu İlişkisi

Ho.1: Kadın ve erkek liderlerin, astlarla iletişim yoğunlukları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1.1: Kadın ve erkek liderlerin, astlarla iletişim yoğunlukları arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 4: Lider Cinsiyeti ve İletişim Yoğunluğu**

		Ortalama	SS	Medyan	Min-Max	p
Lider Cinsiyeti	K	3,98	0,97	4,00	1-5	0,596*
	E	3,91	0,97	4,00	1-5	

\*p<0,05; çift taraflı.

H1.1 Kabul edilmemiştir. (p=0,596>0,05) Astlarla İY açısından, kadın ve erkek liderler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. (Tablo 4)

### 7.2. Lider Cinsiyeti ve Sözel Özen İlişkisi

Ho.2: Kadın ve erkek liderlerin, astlara sözel özen düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1.2: Kadın ve erkek liderlerin, astlara sözel özen düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 5: Lider Cinsiyeti ve Sözel Özen**

		Ortalama	SS	Medyan	Min-Max	p
Lider Cinsiyeti	K	7,77	1,69	8,00	2-10	0,199*
	E	8,18	1,54	8,00	3-10	

\*p<0,05; çift taraflı.

H1.2. reddedilmiştir. (p>0.05; p=0,199) Bir başka ifadeyle, kadın ve erkek liderlerin astlara SÖ düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. (Tablo 5)

### 7.3. Lider Cinsiyeti ve Sözel Etkililik

Ho.3: Kadın ve erkek liderlerin, sözel etkililik düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1.3: Kadın ve erkek liderlerin, sözel etkililik düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 6: Lider Cinsiyeti ve Sözel Etkililik**

		Ortalama	SS	Medyan	Min-Max	p
Lider Cinsiyeti	K	12,98	2,11	6,00	6-15	0,001*
	E	11,50	2,31	7,00	7-15	

\*p<0,05; çift taraflı.

H1.3 kabul edilmiştir. (p<0,05; p=0,001). Liderleri kadın ve erkek olan işgörenlerin, SE algıları farklı bulunmuştur. Bir başka ifadeyle, sözel açıdan kadın liderler daha etkili bulunmuştur. (Tablo 6)

## 8. Sözel Beceri, Cinsiyet ve İş Tutumları İlişkisi

Kadın ve erkek liderlerin sözel ya da konuşma yeterlik değişkenine göre işgörenlerin İT, İB ve ST düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, çift taraflı Mann-Whitney U Testi ile çözümlenmiştir. (Tablo 7)

Ho.4: Kadın ve erkek liderlerin konuşma yeterlikleri ile astların iş tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1.4: Kadın ve erkek liderlerin konuşma yeterlikleri ile astların iş tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

Kadın ve erkek liderlerin sözel ya da konuşma yeterlikleri değişkenine göre, işgörenlerin İT, İB ve ST düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu varsayan saçaklı hipotez H1.4 kabul edilmiştir. İstatistikler İT, İB ve ST için sırasıyla şöyledir: (p=0.05>0.002; p=0.05>0.001; p= 0.05>0.004). (Tablo 7)

**Tablo 7: Sözel Beceri, Cinsiyet ve İş Tutumları**

Sözel Yeterlik (SY)-İşgören Tutumu	Lider Cinsiyeti	Ortalama	Medyan	SS	Min-Max	p
SY-İş Tatmini	K	4,32	5,00	0,94	1-5	0,002*
	E	3,78	4,00	1,06	1-5	
SY-İş Başarımı	K	4,38	5,00	0,92	1-5	0,001*
	E	3,90	4,00	0,86	2-5	
SY-İletişim Tatmini	K	4,10	4,00	1,01	2-5	0,004*
	E	3,59	4,00	1,01	2-5	

\*p<0.05; çift taraflı.

## 9. Sonuçlar

Katılımcılara 167 soru kâğıdı dağıtılmış, bunlardan 154'ü (%92,2) geri dönmüş ve 138 (%82,6) soru kâğıdı geçerli kabul edilmiştir. (Tablo 1) Soru kâğıdı 0.88 düzeyinde güvenilir bulunmuştur. (Tablo 2) Kadın ve erkek lider sayısı eşit olmasına karşın kadın katılımcılar (92; %67) erkeklerin (45; %33) iki katından fazladır. İşgörenlerin, çalışma alanları bakımından eşit bir dağılım içerisinde olduğu görülmüştür. Ortaöğrenim görenler (%45) en geniş dilimi oluşturmaktadır. Örneklemin yapısı bakımından dikkat çekici bir başka husus, en yüksek oranların 26-35 yaş (%40) ve 0-7 kıdem (%65) dilimlerine ait olmasıdır. Diğer taraftan, araştırma maddelerinin aldığı ortalamalar üzerinden sıralanması, aşağıdaki sonuçlara ulaşma imkânı vermiştir: “Üstümün konuşma biçimi sorunları açıklamada etkilidir” maddesi, 9 madde içerisinde, 4.09 ortalama ile birinci sırada yer almıştır. Katılımcılar bir başka açıdan, SÖ düzeyini ölçmeye dönük maddelerden “Üstümle yüz-yüze iletişim iş ortamında öğrenmeyi destekler” maddesini 2. (4,08) ve “Üstüm astlarla yüz-yüze iletişime önem verir” maddesini de 4. sıraya (4.04) koymuştur. Buna karşılık “üstün yüz-yüze iletişim özeni” 7. sırada (3.88) yer almıştır. Yine, anlamlı olarak, işgörenler üstlerinin konuşma biçimlerini güdüleyici bulmamıştır. Madde 8. sırada yer almıştır. (3.85). Daha çarpıcı olarak liderle iletişim tatmini son sırada (3,78) yer almıştır. (Tablo 3)

Diğer taraftan lider cinsiyeti ile İY ve SÖ arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bir başka ifadeyle H<sub>1.1</sub> ve H<sub>1.2</sub> kabul edilmemiştir. (Sırasıyla: p=0,596>0,05; p=0,199>0,05) (Tablolar 4, 5) Buna karşılık H<sub>1.3</sub> kabul edilmiştir. (p<0,05; p=0,001) Bulgular, üstleri kadın olan işgörenlerin daha yüksek düzeyde SE algıladıklarını ortaya koymuştur. (Tablo 6) Liderlerin konuşma yeterlikleri ile işgörenlerin İT, İB ve ST tatmin düzeylerinin, lider cinsiyeti açısından farklılaşacağı varsayımı üzerine kurulan saçaklı hipotez H<sub>1.4</sub> kabul edilmiştir. İT, İB ve ST için istatistikler, sırasıyla, p=0.05>0.002; p=0.05>0.001; p= 0.05>0.004 olarak hesaplanmıştır. (Tablo 7)

## 10. Tartışma

Madde sayısının azlığına karşın, elde edilen C's A değeri (0.88) (Tablo 2) tatmin edicidir. (Nunally, 1987) Diğer taraftan, lider cinsiyetine bakılmaksızın, işgörenlerin araştırma maddeleri ile ilgili algıları anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur. Bu çerçevede, üstlerle İY düşük bulunmuştur. (3.94) Düşük İY, diğer iletişimsel sonuçlar üzerindeki etkileri bakımından da dikkate alınması gerekir. İlişkili olarak, üstlerin "yüz-yüze iletişime önem" ve "astları dinlemeye özen" derecelerinin arası belirgin biçimde açıktır. (Tablo 3) Bu sonuç, yüz-yüze görüşmede bir yeterlik olmakla birlikte; işgören düşünce ve önerilerinin, üstleri tarafından yeterince dikkate alınmadığı anlamına gelmektedir. Diğer taraftan, liderlerin genel anlamda, işgörelere orta-üst düzeyde SÖ gösterdiği görülmüştür. (Tablo 3: md. 2, 4) Benzer biçimde, Şahin araştırması (2007), işgörenlerin -cinsiyet ayrımı gözetmeksizin- üstlerinden düşük SÖ algıladıklarını ortaya koymuştur. Bir başka açıdan, üstlerin konuşma biçimleri etkili bulunmuş (4.09) ancak güdüleyici bulunmamıştır. (3.85) (Tablo 3) Üstün konuşma biçiminin etkili ancak güdüleyici olmaması, dolaylı olarak, her etkili konuşmanın güdüleyici olmadığı gibi bir sonuç ortaya koymaktadır. Bu da esas olarak, güdüleyici konuşmanın, dil'in tek/birkaç değil de tüm özelliklerinin birlikte kullanılmasına bağlı bir sonuç olabileceği saptaması (Sullivan, 1988:105-106) ile açıklanabilir.

Diğer taraftan H1.1 ve H1.2 analizi, üstleri kadın ve erkek olan işgörenlerin, üstleriyle İY ve SÖ algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. (Tablolar 4, 5) Bu sonuç, daha önce elde edilenlerle örtüşmektedir. Mohr ve Wolfram (2008), örneğin, kadın ve erkek liderlerin SÖ düzeylerinin birbirine denk olduğunu saptamıştır. İlişkili olarak, erkekler öncülük yapılı, kadınlar da bunun tersi görevlere özen göstermede daha fazla öne çıksalar da; göreve özen konusunda cinsiyetler arası fark anlamlı bulunmamıştır. (Hall vd., 1998) Bununla birlikte astlara bireyselleştirilmiş özen, yükselme açısından erkek yöneticiler için kadınlardan daha önemli bulunmuştur. (Vinkenburg vd., 2011) Bu sonuç bir başka açıdan, kadın ve erkek liderlik biçimleri arasında yakınlaşma olduğu öngörü ya da bulgularını desteklemektedir. (Bosak ve Sczesny, 2011; Wicks ve Bradshaw, 2002) Ancak H1.3 analizi, çarpıcı olarak, üstleri kadın olan işgörenlerin daha yüksek düzeyde SE algıladıklarını ortaya koymuştur. (Tablo 6) Bu bulgu, kadın liderlerin, De Vries ve meslektaşlarının (2009) saptadığı anlamlılık, açıklık, incelik, destekleyicilik, sözel girişkenlik, duygusallık ve aksettiricilik gibi temel sözel yeterlik ölçütleri açısından daha yeterli oldukları anlamına gelmektedir. Bununla birlikte sözel etkililik algısının, izleyenlerin cinsiyeti ve liderin diğer kişisel özgünlüklerine bağlı bir sonuç olabileceği de (Taylor vd., 2007: 282 vd.) göz ardı edilmemelidir.

Kadın ve erkek liderlerin konuşma biçimleriyle astların iş tutumları arasındaki ilişkiler, Ho.4 ve H1.4 ile çift taraflı olarak sınanmıştır. H1.4 analizi, üstleri kadın olan işgörenlerin, üstleri erkek olanlara göre daha fazla İB algısı içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. (Tablo 7) Bu sonuç bir açıdan, kadın liderlerin daha fazla bili-

şimsel içerikli konuşmalar yaptığı anlamına gelmektedir. Dewan ve Myatt, (2007), konuşmanın bilişimsel içeriği/niteliği ile etkileme gücü arasında olumlu anlamlı ilişki saptamıştır. Sonuç bir başka açıdan, kadın yöneticilerin güdüleyici dil kullanmada daha etkili oldukları anlamına da gelmektedir. Gerçekte güdüleyici dil kullanımı ile İB arasında da olumlu anlamlı ilişki bulunmuştur. (Mayfield vd., 1998: 240) Bu sonuç aynı zamanda, İB ile anlamlı ilişkisi saptanan “anlam yapıcı”, yönlendirici” ve “duygudaşlık (*empathy*) gösterici” (Sun vd., 2008) ve etkili liderliğin bir ölçütü olarak belirlenen “çekici konuşma” (DeGroot vd., 2011: 684) boyutlarında, kadınların erkeklerden daha yeterli oldukları biçiminde de değerlendirilebilir. İkinci olarak H1.4 analizi, üstleri kadın olan işgörenlerin, erkek olanlara göre daha fazla İT algıladığını ortaya koymuştur. (Tablo 7) Genel anlamda, liderlerin sözel iletişim becerisinin iş tatminini artırıcı bir etki sağladığı bilinmektedir. (Budd, 2004: 98 vd.) Bu nedenle, kadın liderlerin sözel etkililik açısından erkeklerden daha yeterli bulunmuş olması (Tablo 6), bu sonucu bir ölçüde açıklamaktadır. Daha somut olarak bu sonuç, kadın liderlerin daha güdüleyici bir dil kullandığını göstermektedir. Liderin güdüleyici dil kullanımındaki her %10'luk artışa bağlı olarak, işgörenlerin iş tatmininde yaklaşık %7'lik bir artış ortaya çıktığı görülmüştür. (Mayfield vd., 1998: 240) Benzer biçimde, Madlock (2008), üstlerin iletişim yeteneğinin ya da iletişim yeteneği ile ilişkili liderlik gücünün, astların iş tatmini için daha güçlü bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. İlişkili olarak, özen gösterici liderlik davranışının, İT üzerinde olumlu anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. (Bartolo ve Furlonger, 2000) Yine Sun ve meslektaşları (2008), güdüleyici dil boyutları olarak “anlam yapıcı”, “yönlendirici” ve “duygudaşlık gösterici” konuşma ile İT arasında olumlu anlamlı ilişkiler saptamıştır. Nihayet, üstleri kadın olan işgörenlerin daha yüksek düzeyde ST algıladığı görülmüştür. (Tablo 7) Bu sonuç, birinci aşamada elde ettiğimiz (Tablo 6) kadın liderlerin görece SE üstünlükleriyle doğrudan ilişkilidir. İlişkili olarak, iletişim yeteneğinin ya da bu yetenekle ilişkili liderlik gücünün, ST için daha güçlü bir belirleyici olduğu bulunmuştur. (Madlock, 2008) Diğer taraftan, kadın liderler lehine bildirilen yüksek İB, İT ve ST, liderlerin konuşma biçim ya da özellikleriyle olduğu kadar liderlik biçimleriyle de açıklanması gerekir. Örneğin, Cassell ve meslektaşları karşılaştırmalı bir araştırmada (2006:443), kızların, konuşmalarında daha fazla sosyal incelikler gösterdiğini ortaya koymuştur. Benzer biçimde, kadınların demokratik (Eagly ve Johnson, 1990: 249) ve dönüşümcü (Kark vd., 2012; Şirin ve Yetim, 2009; Barker, 200) liderlik biçimlerine daha eğilimli olmaları da; onların yüksek iş tutumu sonuçlarına ulaşmış olmalarının bir nedeni olarak gösterilebilir. Bu sonuç daha özel anlamda, liderlik algıları erkeklerden farklı bulunan (Cohen-Kaner, 1995:143) örneklemin kadın ağırlıklı cinsiyet bileşimi (% 67) ile de açıklanabilir. Açıkçası bu eşitsizliğin, kadın katılımcılar üzerinden, kadın liderler için bir olumlu algı üstünlüğü sağlamış olduğu çok da zayıf olmayan bir olasılıktır.

## 11. Gelecek Arařtırmalar

Bu araştırma ile kadın ve erkek liderlerin sözel yeterlikleri ve bunun işgören tutumları üzerindeki etkileri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Anlamlı sonuçlar elde edilmiş olmasına karşın bu sonuçların gelecek araştırmalar tarafından doğrulanması önemlidir. Diğer taraftan, gelecek araştırmalarda, ulaşılan sonuçların güvenilirliğini güçlendirmek açısından izleyen cinsiyetinin de analizlere katılması gerekir. Ayrıca, daha ayrıntılı ve iyi tanımlanmış ölçek ya da maddeler içeren soru kâğıtları ile daha fazla etkenden yararlanılabilir ve ulaşılmak istenen sonuçlar güçlendirilebilir. Bu şekilde, örneğin, kadın ya da erkek liderlerin sözel beceri üstünlüklerinin gerçek boyutları ve/veya nedenleri konusunda daha güvenilir sonuçlara ulaşılabilir. Diğer taraftan, yakın ve/veya yoğun yüz-yüze ilişkilerin yaşandığı küçük ve mikro ölçek örgütler, sözel beceri araştırmaları için uygun ortam özellikleri taşımaktadır. Bununla birlikte söz konusu özellik, üstlerin yeterlikleri konusunda işgörenler tarafından nesnel değerlendirmeler yapılmasını da engellemektedir. Bu nedenle, gelecek araştırmalarda bu yakın ilişki etkisinin de dikkate alınması gerekir.

## Kaynaklar

- Adler, A. (2007), İnsan Tabiatını Tanıma (çev: A.Yörükan), 7.baskı, İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Alimo-Metcalfe, B. (1998), Effective Leadership, London: Local Government Management Board.
- Alvesson, M. ve K. Sköldbörg (2009), Reflexive Methodology, New Vistas for Qualitative Research, second edition, London: SAGE
- Atwater, L. E., J. F. Brett, D. Waldman, L. DiMare ve M. V. Hayden (2004), "Men's and Women's Perceptions of the Gender Typing of Management Subroles", Sex Roles, (50)3-4, 191-199.
- Avery, G. C. (2004), Understanding Leadership, first published, London: SAGE
- Bacal, R. (1999), Performance Management, New York: McGraw-Hill.
- Barker, L. (2000), "Effective Leadership within Hospice and 'Specialist Palliative Care Units'", Journal of Management in Medicine, (14)5-6, 291-309.
- Bartolo, K. ve B. Furlonger (2000), "Leadership and Job Satisfaction among Aviation Fire Fighters in Australia", Journal of Managerial Psychology, (15)1, 87-93.
- Bass, B. M. (1998), Transformational Leadership, Industrial, Military, and Educational Impact, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics, (18)3, 19-31.
- Bass, B. M. ve R.E. Riggio (2006), Transformational Leadership, second edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berkelaar, B. L., E. A. Williams ve J. S. Linvill (2009), "Leaders Define Leadership: Discourses of Leadership within an Academic Leadership Development Center", Revised Submission to International Communication Association, Annual Conference, Chicago, IL, May 21-25.
- Bolden, R., J. Gosling., A. Marturano, ve P. Dennison (2003), "A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks", Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards, Centre for Leadership Studies, June, University of Exeter.
- Bosak, J. ve S. Sczesny (2011), "Exploring the Dynamics of Incongruent Beliefs about Women and Leaders", British Journal of Management, 22, 254-269.
- Bowler, W. M., ve D. J. Brass (2006), "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Networks Perspective", Journal of Applied Psychology, 91, 70-82.

- Broadbridge, A. ve J. Hearn (2008), "Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice", *British Journal of Management*, (19), 38-49.
- Budd, J. W. (2004), *Employment With a Human Face, Balancing Efficiency, Equity, and Voice*, first published, New York: Cornell University Press.
- Carli, L. L. (2001), "Gender and Social Influence", *Journal of Social Issues*, (57)4, 725-741.
- Carli, L. L. ve A. H. Eagly (2001), "Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction", *Journal of Social Issues*, (57)4, 629-636.
- Cascio, W. F. (2003), *Managing Human Resources*, 6th ed., New York: McGraw-Hill.
- Cassell, J., D. Huffaker, D. Tversky ve K. Ferriman (2006), "The Language of Online Leadership: Gender and Youth Engagement on the Internet", *Developmental Psychology*, (42)3, 436-449.
- Cohen-Kaner, I. (1995), "Attributions about Male and Female Leaders in Organizations", *Journal of Jewish Communal Service*, Winter/Spring, 139-149.
- Craig, R. T. (1999), "Communication Theory as a Field" *Communication Theory*, (9)2, 119-161.
- Jiang, D., Q. Chen ve L. Delgrossi, (2007), "Communication Density: A Channel Load Metric for Vehicular Communications Research", mahss, pp. 1-8, *IEEE International Conference of Mobile Adhoc and Sensor Systems*, 2007.
- Decker, W. H. ve D. M. Rotondo (2001), "Relationships Among Gender, Type of Humor, and Perceived Leader Effectiveness", *Journal of Managerial Issues*, (13)4, 450-465.
- DeGroot, T., F. Aime, S. G. Johnson ve D. Klumper (2011), "Does Talking the Talk Help Walking the Walk? An Examination of the Effect of Vocal Attractiveness in Leader Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 22, 680-689.
- Dewan, T. ve D. P. Myatt (2007), "The Qualities of Leadership: Direction, Communication and Obfuscation". <http://www.economics.ox.ac.uk/Research/wp/pdf/paper311.pdf> Erişim: 12.04.2012
- De Vries, R. E., A. Bakker-Pieper ve W. Oostenveld (2010), "Leadership =Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge, Sharing and Leadership Outcomes", *Journal of Business and Psychology*, (25)3, 367-380.



- De Vries, R. E., A. Bakker-Pieper, R.A. Siberg, K. van Gameren ve M. Vlug (2009), "The Content and Dimensionality of Communication Styles", *Communication Research*, (36)2, 178–206.
- Diekman, A. B. ve A. H. Eagly (2000), "Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future", *Personality and The Social Psychology Bulletin*, (26)10, 1171-1188.
- Downs, C. W. ve M. D. Hazen (1977), "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction", *Journal of Business Communication*, (14)3, 63-73.
- Eagly, A. H. ve L. L. Carli (2003), "The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence", *The Leadership Quarterly*, (14), 807-834.
- Eagly, A. H. ve S. J. Karau (2002), "Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders", *Psychological Review*, 109(3), 573- 598.
- Eagly, A. H. ve B. T. Johnson (1990), "Gender and Leadership Style: A Meta Analysis", *Psychological Bulletin*, (108)2, 233-256.
- Eckert, P. ve S. McConnel-Ginet (2003), *Language and Gender*, first published, Cambridge: Cambridge University Press.
- Eckert, P. ve S. McConnel-Ginet (1999), "New Generalizations and Explanations in Language and Gender Research", *Language in Society*, (28)2, 185–201.
- Erez, M. ve E. Gati (2004), "A Dynamic Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of Individual to the Macro Level of Global Culture", *Applied Psychology*, (53)4, 583-598.
- Furner, C. P. ve J. F. George (2009), "Making it Hard to Lie: Cultural Determinants of Media Choice for Deception", *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, HI, IEEE.
- Gidengil, E. ve J. Everitt (2003), "Talking Though: Gender and Reported Speech in Campaign News Coverage", *Political Communication*, 20, 209-232. doi:10.1080/10584600390218869
- Gurian, M. ve B. Annis (2008), *Leadership and the Sexes: Using Gender Science to Create Success in Business*, Jossey-Bass.
- Hall, R. J., J. W. Workman ve C. A. Marchioro (1998), "Sex, Task, and Behavioral Flexibility Effects on Leadership Perceptions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (74)1, 1-32.
- Halpin, A.W. (1957), "Manual for The Leader Behavior Description Questionnaire", Mimeo, Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hargie, O. D., D. Dickson ve D. Tourish (1999), *Communication in Management*, Gower: Aldershot.

Hemphill, J.K ve A.E. Coons (1957),” Development of The Leader Behavior Description Questionnaire”, Eds. R.M. Stogdill ve A.E. Coons, *Leader Behavior:It’s Description and Measurement (Research Monograph, No:88)*, Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hirokawa, R. Y ve M. S. Poole (1996), “Introduction: Communication and Group Decision Making”, Eds. R. Y. Hirokawa, and M. S. Poole, *Communication and Group Decision Making*, 2nd ed., London: SAGE, 3-18.

Holloway, B. M., T. Reed-Rhoads, R. Dohrman ve N. Duval-Couetil (2009),”Work in Progress - Gender and Leadership: the Creation of a Graduate Course”, San Antonio: 39th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference, October 18 – 21.

Honeycutt, J. M. ve R. M. McCann (2008),”Predicting Interpersonal Communication Satisfaction on the Basis of Imagined Interactions in the Pacific Rim”, *Journal of Intercultural Communication Research*, (37)1, 25-42.

HR (2008),”Effective Organizational Communication: A Competitive Advantage.” *HRMagazine* (53)12, December, Society for Human Resource Management.

Hume, D. (1979), “Yönetimin Temel İlkeleri Üzerine”, (çev. O. Aruoba), MEB, Üç Aylık Düşün Bilim Sanat Dergisi (1)1, Ekim-Kasım-Aralık, 60- 67.

Lakoff, R.T. (1975), *Language and Woman’s Place*, New York: Harper &Row

Landy, F. J. ve J. M. Conte (2010), *Work in The 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*,3rd ed., Malden, MA: Wiley-Blackwell,

LBDQ (2012): “Manual for The Leader Behavior Description Questionnaire”. <http://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1957%20LBDQ%20MANUAL.pdf> erişim:10. 06. 2011

Liang, X., H. A. Ndofor, P. Richard ve J. C. Picken (2010),”Top Management Team Communication, Environmental Uncertainty and Organizational Performance: A Contingency View”, *Journal of Managerial Issues*, (22)4, 636-455.

MacFarland, T. W. (1998), “Mann-Whitney U-Test”. [http://www.nyx.net/~tmacfarl/STAT\\_TUT/mann\\_whi.ssi](http://www.nyx.net/~tmacfarl/STAT_TUT/mann_whi.ssi) erişim:10.04.2012

Madlock, P. E. (2008),”The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction”, *Journal of Business Communication*, (45)1, 61-78

Mayfield, J. R., M. R. Mayfield ve J. Kopf (1998),”The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction”, *Human Resource Management*, (37)3-4, 235-248.

Mead, D. C. ve C. Liedholm (1998),’The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries”, *World Development*, (26)1, 6 I-74.

Mohr, G. ve H.-J. Wolfram (2008), "Leadership and Effectiveness in the Context of Gender: The Role of Leaders' Verbal Behaviour", *British Journal of Management*, (19)1, 4-16.

Nunnally, J. C. (1987), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.

Peters, C. C. (2002), "Gender in Communication: Micropolitics at Work", AARE 2002 International Education Research Conference, Brisbane, 1-5 December. <http://www.aare.edu.au/02pap/pet02184.htm> Erişim: 07.01.2012

Putnam, L. L. ve G. T. Fairhurst (2005), "Discourse Analysis in Organizations: Issues and Concerns", Eds. F. M. Jablin and L. L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication-Advances in Theory, Research and Methods*, London: SAGE, 78-136.

Rekers, G. A. (1986), "Inadequate Sex Role Differentiation In Childhood: The Family and Gender Identity Disorder", *Journal of Family and Culture*, 2(3), 8- 37.

Rhodes, J. T., S. T. Pitts ve R. H. Kamery (2004), "Creativity in the Workplace: Management's Responsibility for Positive Communications", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, (8)2, 63-72.

Ridgeway, C. L. (2001), "Gender, Status and Leaderships", *Journal of Social Issues*, (57)4, 637-655.

Saari, L. M. ve T. A. Judge (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, (43)4, 395-407.

*Sargent J.F. ve G.R. Miller (1971), "Some Difference in Certain Communication Behavior of Autocratic and Democratic Group Member", Journal of Communication, 21, 233-252*

Sebastian, M. W. ve R. B. Korrapati (2007), "Information Technology Leadership Perceptions and Employee-Centric Organizational Cultures", Allied Academies International Conference, Academy of Information and Management Sciences, Jacksonville, FL, April 11-14.

Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction, Application, Assesment, Causes and Consequences*, London: SAGE

Spreitzer, G. M. (2007), "Giving Peace a Chance: Organizational Leadership, Empowerment, and Peace", *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 1077-1095

Spreitzer, G M. ve D. Doneson (2005), "Musings on the Past and Future of Employee Empowerment", Ed. T. Cummings, Forthcoming in *The Handbook of Organizational Development* (chapter 17), Thousand Oaks: SAGE

Sullivan, J. J. (1988), "Three Roles of Language in Motivation Theory", *Academy of Management Review*, (13)1, 104-115.

Sun, P.-C., D.-L. Yang, W.-J. Liao ve S.-M. Wang (2008), "The Impacts of Motivating Language on Subordinates' Attitudes and Performance-The Moderating Effect of Leader-Member Exchange", International Conference on Business and Information, Seoul, July 07-09.

Şahin, A. (2007), "Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları", Maliye Dergisi, 152, 81- 101

Şirin, E. F. ve A. A. Yetim (2009), "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları", Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (3)1, 69-84.

Taylor, A., A. Bailey, P. Cooper, C. Dwyer, C. Kramarae ve B. Lieb (2007), "Gender Equity in Communicatin Skill", Gen. Ed. S. S. Klein; Eds. B. Richardson, D. A. Grayson, L. H. Fox, C. Kramarae, D. S. Pollard and C. Dwyer, Hanbook for Achieving Gender Equity through Education, 2nd ed., London: Routledge, 281-305.

Vinkenbunrg, C. J., M. L. van Engen, A. H. Eagly ve M. C. Johannesen-Schmidt (2011), "An Exploration of Stereotypical of Beliefs about Leadershp Styles: İs Transformational Leadership a Route to Women's Promotion?", The Leadership Quarterly, (22), 10-21.

Wescott, R. T. (2007), "Re-Examining the Traditional Communication Model", Journal for Quality and Participation, (30)2, 22-28.

Wicks, D. ve P. Bradshaw (2002), "Investigating Gender and Organizational Culture: Gendered Value Foundations that Reproduce Discrimination and Inhibit Organizational Change", Eds. I. Aaltio-Marjosola and A. J. Mills, Gender, Identity and The Culture of Organizations, first published, London: Routledge, 137- 159.

Yovel, J. (2010), "Language and Power in a Place of Contingencies: Law and The Polyphony of Lay Argumentation", Faculty Scholarship Series. Paper 32. [http://digitalcommons.law.yale.edu/fss\\_papers/32](http://digitalcommons.law.yale.edu/fss_papers/32) Erişim: 11.06.2012