



Lider Ortaya Çıkışında Cinsiyet ve Kişiliğin Etkisinin Yapıyı Harekete Geçirme Türü Görevde İncelenmesi

İlknur Özalp Türetgen¹, Engin Ballı², İnci Erdem Artan³

Investigating the Effect of Sex and Personality on Leader Emergence on an Initiating Structure Task

Öz

Lider ortaya çıkışına yönelik olarak farklı kültürlerde yürütülmüş araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Bu araştırmada cinsiyet ile kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık kişilik özelliklerinden oluşan bir modelin liderin ortaya çıkışı üzerindeki etkisi Türkiye’de incelenmiştir. İstanbul’daki bir devlet üniversitesinin işletme bölümünde öğrenci olan 215 katılımcı kişilik özellikleri ve cinsiyetlerine göre kategorilere ayrılmış ve 60’ı dörder kişiden oluşan lidersiz tartışma gruplarına seçkisiz olarak atanmıştır. Her grup yapıyı harekete geçirme türünde bir görev üzerinde çalışmıştır. Görevin tamamlanmasının ardından katılımcılar diğer grup üyelerini ne kadar lider olarak algıladıkları açısından değerlendirmişlerdir. Sonuçlar, lider ortaya çıkışında cinsiyete bağlı bir farklılık olmadığını gösterirken, her üç kişilik özelliğinde de (kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık) yüksek puan alanların düşük alanlara göre daha yüksek düzeyde lider olarak ortaya çıktıklarını ortaya koymuştur. Bulgular, kültürün ve üzerinde çalışılan görevin lider ortaya çıkışında önemli rollere sahip olabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider ortaya çıkışı, cinsiyet, kendini ayarlama, öz etkinlik, dominantlık

Abstract

The number of studies that have been conducted in various cultures in relation to leader emergence is limited. The aim of this study was to investigate the effects of sex and a pattern of self-monitoring, self-efficacy and dominance personality traits on leader emergence in Turkey. Two hundred and fifteen business students from a public university in Istanbul were categorized according to their sex and personality traits, and 60 of them were appointed to 4-person leaderless discussion groups randomly. Each group worked on an initiating structure type of task. After sessions were completed the participants rated other group members on a leadership perception scale. The results indicated that while there was no leader emergence difference between the sexes, the participants who were high on self-monitoring, self-efficacy and dominance personality traits emerged as leaders more than the participants who were low on all of these traits. These findings imply that both the culture and the task that has been worked on may have some important contributions in terms of leader emergence.

Keywords: Leader emergence, sex, self-monitoring, self-efficacy and dominance

¹ Sorumlu yazar / Corresponding author, İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta / E-mail: ilknuroz@istanbul.edu.tr

² Eğitim Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirme Okulu, Ankara, Türkiye. E-posta / E-mail: enginballi@yahoo.com

³ Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta / E-mail: iartan@marmara.edu.tr

Pek çok kitapta liderliğe dair Özellikler Yaklaşımı'nın işlevsel olmadığı belirtilmesine rağmen (tartışma için bakınız Zaccaro, Kemp ve Bader, 2004), günümüzde bu yaklaşıma bir geri dönüş olduğu göze çarpmaktadır (Antonakis, Day ve Schyns, 2012; Zaccaro, 2012). Bunun teorik ve metodolojik olmak üzere iki temel nedeni olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki ile ilgili olan Liderlik Kategorizasyon Teorisi (Lord, Foti ve DeVader, 1984; Lord, DeVader ve Alliger, 1986), insanların zihinlerinde liderlik şemalarının bulunduğunu ve bunların içeriğini de liderlikle ilgili prototiplerin oluşturduğunu ileri sürmüştür. Liderlik özelliklerine takipçilerin bakış açısı ile dönülmesine neden olan bu teori, insanların hedef kişiyi tipik liderlik niteliklerini içeren bir prototip ile, yani örtük liderlik teorileriyle karşılaştırdığını, uyuşma olması durumunda kişinin lider olarak algılandığını ortaya koymaktadır (Lord ve Maher, 1991). Metodolojik olan diğer neden ise meta-analiz gibi daha yeni teknikler vasıtasıyla önceki çalışmaların sonuçlarının daha doğru bir şekilde yorumlanmasıdır. Örneğin bu tür bir çalışmada Lord ve arkadaşları (1986), önceki tutarsız bulguların (örn., Mann, 1959; Stogdill, 1948) aksine, kişilik özellikleri ile liderlik algısı arasındaki ilişkiye yönelik yeni ve güçlü kanıtlar ortaya koymuşlardır.

Liderlik Kategorizasyon Teorisi çerçevesi ile liderlik alanında yeniden incelenmeye başlanan özellikler, küçük gruplarda liderin ortaya çıkışı (leader emergence) ile ilişkilendirilmiştir. Liderin ortaya çıkışı, formal bir otoritesi olmayan bireylerin lider olarak algılandıkları sosyal ve dinamik bir süreçtir (Hogan, Curphy ve Hogan, 1994; Neubert ve Taggar, 2004). Judge, Bono, Ilies ve Gerdhart (2002) liderin ortaya çıkışını, bir bireyin diğerleri tarafından lider olarak görülüp görülmemesi ya da söz konusu bireyin diğerleri tarafından ne derece lider olarak görüldüğü şeklinde tanımlamışlardır. Neubert ve Taggar (2004) lider olarak algılanmada ilk aşamada liderin kolaylıkla gözlenebilen özelliklerinin devreye girdiğini ileri sürmüş ve sonrasında örtük liderlik teorilerine dayalı olarak yaşanan bilişsel sürecin liderlik özelliklerinin söz konusu kişiye atfedilmesi ile sonuçlandığının altını çizmişlerdir.

Konuyla ilgili araştırmalar, liderlerin çeşitli özellikler açısından takipçilerden farklılaştığını göstermiştir. Örneğin, Zaccaro, Foti ve Kenny (1991) liderin ortaya çıkışında varyansın %59'unun; Taggar, Hackew ve Saha (1999) ise %31'inin özellik temelli olduğunu saptamışlardır. Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco ve Lau (1999) yaptıkları dört yıllık boylamsal çalışmada liderin ortaya çıkışının özelliklerle yordanabileceğini belirlemişlerdir. Alandaki araştırmalarda bilişsel yetenek (örn., Judge, Piccolo ve Ilies, 2004), kişilik (örn., Foti ve Hauenstein, 2007) ve cinsiyet (örn., Eagly, Karau ve Makhijani, 1995) gibi bireysel farklılıkların lider ortaya çıkışı ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir.

Bununla birlikte, bu araştırmaların çoğunun Kuzey Amerika'da gerçekleştirildiği göze çarpmaktadır. Ancak çeşitli yazarlar farklı kültürlerde elde edilen sonuçların değişiklik gösterebileceğini vurgulamaktadırlar (örn., Gershenoff ve Foti, 2003); çünkü liderin özelliklerinin ne olması gerektiğine dair zihinlerimizde bulunan örtük liderlik teorileri kültürler arasında farklılaşmaktadır (Brodbeck ve ark., 2000). Toplumsal kültürle ilişkili olarak pek çok araştırma Amerika Birleşik Devletleri'nin güç aralığı, belirsizlikten kaçınma ve babacanlıkta (paternalizm) düşük, bireysellik ve erkeksilikte yüksek olarak sınıflandırıldığını göstermiştir; Türkiye ise güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, kadınsılık ve babacanlık boyutlarında ortalamanın üzerindedir (Aycan ve ark., 2000; Brodbeck ve ark., 2000; Hofstede, 1980, 1983, 1998; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Batı'dan farklı kültürel özelliklerine rağmen Türkiye'de lider ortaya çıkışını inceleyen araştırma sayısı son derece kısıtlıdır (örn., Özalp Türetgen, Ünsal ve Erdem, 2008).

Liderlik Kategorizasyon Teorisi'ndeki son gelişmelere dayalı olarak (Lord, Brown, Harvey ve Hall, 2001; Lord ve Emrich, 2001; Shondrick ve Lord, 2010) liderlik prototiplerinin oluşumuna dair bağlantısal bir model önerilmiş ve prototiplerin bilgi işlemede nöron benzeri bir ağ olarak yapılandığı ileri sürülmüştür. Ayrıca bu prototiplerin etkinleşmesinde durumsal faktörlerin etkisinin altı çizilirken, bu etkinleşmenin bağlama duyarlı olduğundan da söz edilmiştir. Lord ve Emrich (2001) görev türünün, uygun olan özellik ve davranışların neler olduğu konusunda lider ve takipçilerine ipucu sağladığı için bu bağlamsal faktörlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle lider ortaya çıkışı ile bireysel özelliklerin ilişkisinin farklı rol yönelimleri olan görevlerde incelenmesi önemlidir. Bu görev türleri genellikle görevin gerektirdiği davranışlara dayalı olarak yapıyı harekete geçirme (initiating structure) ve ilgi gösterme (consideration) olarak sınıflandırılır; ilki etkili ve başarılı bir şekilde görevi tamamlamaya odaklanmayı, ikincisi ise grupta iyi ilişkileri ve yüksek morali sürdürmeyi gerektirir (Hall, Workman ve Marchioro, 1998).

Bu araştırma ise liderin ortaya çıkışı konusunda Türkiye'de Özalp Türetgen ve arkadaşları (2008) tarafından ilgi gösterme türü bir görevde daha önce incelenmiş olan cinsiyet ile kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık kişilik özellikleri modelinin (pattern) bu sefer yapıyı harekete geçirme tarzı bir görevde incelenmesini amaçlamaktadır.

Cinsiyet ve Liderin Ortaya Çıkışı ile İlişkisi

Liderin ortaya çıkışının cinsiyetle ilişkisine dair yapılan araştırmaların bulguları kendi aralarında farklılıklar göstermektedir. Birkısım araştırmada erkeklerin daha fazla lider olarak ortaya çıktığı (örn., Dobbins, Long, Dedrick ve Clemons,

1990; Eagly ve Karau, 1991; Hall ve ark., 1998), diğer bir kısmında ise cinsiyet farkı olmadığı bulunmuştur (örn., Kent ve Moss, 1994; Kolb, 1997; Moss ve Kent, 1996; Özalp Türetgen ve ark., 2008). Bu sonuçlarda grubun ve üzerinde çalışılan görevin özellikleri gibi çeşitli faktörlerin etkisini görmek mümkündür. Örneğin önceden birbirlerini tanımayan grup üyelerinin kısa sürelerle etkileşime girdiği gruplarda erkeklerin kadınlardan daha fazla lider olarak ortaya çıktığı bulunmuştur (örn., Nyquist ve Spence, 1986). Buna karşın grup üyelerinin uzunca bir süre etkileşimlerini gerektiren çalışmalarda kadınlar ve erkekler arasında lider olarak algılanmada farklılık olmadığına ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur (örn., Dobbins ve ark., 1990; Kent ve Moss, 1994; Moss ve Kent, 1996). Kullanılan görevin bir özelliği olarak, erkeklerin cinsiyet yönelimi açısından erkeksi (örn., Hall ve ark., 1998; Ritter ve Yoder, 2004), kadınların ise kadınsı görevlerde (örn., Karakowsky ve Siegel, 1999; Wentworth ve Anderson, 1984) daha fazla lider olarak algılandıkları görülmüştür. Cinsiyet yönelimi olmayan görevlerde ise liderin ortaya çıkışının cinsiyete göre farklılaşmadığı bulunmuştur (örn., Hall ve ark., 1998; Kolb, 1997; Moss ve Kent, 1996).

Eagly ve Karau'nun (1991) meta-analiz çalışmasında grubun etkileşim süresi arttıkça, üzerinde çalışılan görev karmaşık sosyal etkileşimler gerektirdiğinde, cinsiyet yönelimi açısından kadınsı görevlerde ve cinsiyet kompozisyonu açısından kadın ağırlıklı gruplarda erkeklerin lider olarak algılanma eğilimlerinin azaldığı belirtilmiştir. Yazarlar bu sonuçları Eagly'nin (1987) Cinsiyet Rolü Teorisi'ne göre açıklamışlardır. Bu teoride insanların, kadınlar ve erkekler için sosyal olarak kabul edilebilir davranışların neler olduğuna ilişkin inançlarına dayalı olarak, kendileri ve çevrelerindeki diğerleri için cinsiyet rolü beklentileri geliştirdikleri ileri sürülmektedir. Söz konusu teoriye göre, liderin ortaya çıkışındaki cinsiyet farklılıkları erkeklerin göreve, kadınların ise sosyal anlamda kolaylaştırıcı davranışlara eğilimli olmalarını vurgulayan toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanmaktadır. Bu rollerde, erkeklerin daha bağımsız, iddialı, yeterli ve emredici olma gibi göreve yönelik özelliklere, kadınların ise sıcak ve arkadaşça, cömert, ilgili ve anlayışlı olmayı içeren ilişkisel özelliklere daha fazla sahip olmaları vurgulanmaktadır (Eagly, 1987; Eagly ve Karau, 1991).

Rol Uyum Teorisi'ne (Eagly ve Karau, 2002) göre ise, cinsiyet rolleri kadınlar ve erkekler için arzu edilen hususları belirten normları içerir. Betimleyici ve emredici nitelik taşıyan bu normlar kadınların ve erkeklerin nasıl olması gerektiği ile ilgili yaygın olarak paylaşılan beklentiler biçiminde işlev gösterir ve bu beklentilere göre kadınlara ilişkiye yönelik, erkeklere ise göreve yönelik özellikler atfedilir. Yazarlar kadınların ilişkisel olmalarını vurgulayan cinsiyet rolü beklentilerinden saparak göreve yönelik davrandıklarında ya da ilişkisel davranarak işe yönelik olmayı vurgulayan liderlik rolü beklentilerini tam

anlamıyla karşılaşmadıklarında olumsuz bir biçimde değerlendirileceklerini bildirmektedir. Bu durumda kadın liderler kendi cinsiyet rolü beklentilerinden sapmamak ile liderliğin işe yönelik rol beklentilerini karşılamak açısından bir ikilem yaşamaktadırlar.

Eagly ve Karau'nun (1991) görevin cinsiyet yöneliminin liderin ortaya çıkışını etkilediğini gösteren bulgularını destekleyen Lord ve Emrich (2001), lider ve izleyicilerine hangi tür davranışın uygun olduğuna ilişkin bilgi sağlamasından dolayı görevin türünün liderin ortaya çıkışında önemli olduğunun altını çizmişlerdir. Karakowsky ve Siegel (1999) de araştırmalarında cinsiyetin, üzerinde çalışılan görevin cinsiyet yönelimi ile uyumlu olmadığı durumlarda lider olarak algılanmanın bundan olumsuz etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, Gershenoff ve Foti'nin (2003) ifade ettiği gibi, liderin ortaya çıkışının sadece bireysel farklılıkların bir fonksiyonu olmayıp farklı görev türlerinin farklı liderlik sonuçlarına götürmesinin bir sonucu olduğu da söylenebilir. Çünkü liderin ortaya çıkışı, görevin etkin bir biçimde tamamlanmasına odaklanma, bağımsızlık ve yapıyı harekete geçirme gibi erkeksi özellik ve davranışlara ya da izleyiciler ile iyi ilişkiler kurmaya ve uzlaşmaya odaklanma, samimiyet, sıcaklık ve ilgi gösterme gibi kadınsı özellik ve davranışlara dayalı olabilir (Gershenoff ve Foti, 2003; Hall ve akr., 1998; Lord ve Maher, 1991).

Yapıyı harekete geçirme türündeki görevler, amacın başarılması anlamında grubun etkin ve verimli olmasını, buna karşın ilgi gösterme türündeki görevler ise grubun daha sosyal ve uzlaşma içerisinde olmasını gerektirmektedir (Gershenoff ve Foti, 2003). Bilindiği gibi yapıyı harekete geçirme ve ilgi gösterme türündeki lider davranışları, tipik erkek ve kadın davranışlarına ilişkin prototipler ile uyumludur (Baumgardner, Lord ve Maher, 1991; Hall ve ark, 1998).

Yukarıda söz edilen cinsiyet ile lider ortaya çıkışı ilişkisini inceleyen çalışmaların neredeyse tamamı Batılı ülkelerde yapılmıştır. Özalp Türetgen ve arkadaşlarının (2008) Türkiye'de yürüttüğü çalışmada ise ilgi gösterme türündeki bir görevde lider olarak algılanmanın cinsiyete göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Öte yandan, bu çalışmada, bağlamsal bir faktör olarak görev türü farklılaştırılmış ve gruplar yapıyı harekete geçirme tarzındaki daha erkeksi olan bir görev üzerinde çalışmışlardır. Bu fark algılayıcılara kimin lider olacağı ile ilgili farklı ipuçları sağlayarak liderlik algısını etkileyebilir. Dolayısıyla

Türkiye'de ilgi, gösterme türündeki bir görev kullanılarak yürütülen önceki çalışmadan farklı olarak, yapıyı harekete geçirme türündeki görevde lider ortaya çıkışında cinsiyete bağlı bir fark olması beklenebilir. Buna dayalı olarak çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Yapıyı harekete geçirme türündeki görevde erkekler daha yüksek düzeyde lider olarak ortaya çıkacaklardır.

Kendini Ayarlama, Öz-Etkinlik ve Dominantlığın Lider Ortaya Çıkışıyla İlişkisi

Snyder (1974) kendini ayarlamayı (self-monitoring) sosyal durumlarda bireylerin algılanış biçimlerini gözleyip kontrol edebilme düzeyi olarak tarif etmektedir. Kendini ayarlama özelliği yüksek bireyler; içinde bulunulan koşullara uygun davranışlara ilişkin diğerlerinden gelen ipuçlarını daha kolay fark eden (Rubin, Bartels ve Bommer, 2002), davranışlarını bu ipuçlarına uygun olarak kolaylıkla yapılandırabilen bireylerdir (Snyder, 1974). Kendini ayarlama özelliği düşük bireyler ise sosyal ipuçlarına daha az duyarlı (Day ve Kilduff, 2003), kendilerini sunuş şekillerinin duruma uygun olup olmadığı ile fazla ilgilenmeyen, nasıl hissediyorlarsa o şekilde davranmaya eğilimli kişilerdir (Snyder, 1974).

Kendini ayarlama özelliği, 80'li yıllardan itibaren lider ortaya çıkışı araştırmacılarının dikkatini çekmeye başlamıştır. Örneğin cinsiyet açısından karma ve uzun süreli gruplarda kendini ayarlama ve lider olarak algılanma arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, iki değişken arasındaki ilişkinin sadece erkekler için geçerli olduğunu ortaya koymuştur (Ellis, 1988; Ellis ve Cronshaw, 1992). Ellis, Adamson, Descza ve Cawsey (1988) ise aynı ilişkiyi yine benzer nitelikteki uzun dönemli gruplarda incelemiştir. Araştırma sonucunda kendini ayarlama özelliğine daha yüksek düzeyde sahip olan kişilerin daha fazla lider olarak ortaya çıktıkları belirlenmiş, bu ilişkinin cinsiyete göre değişmediği saptanmıştır.

Dobbins ve arkadaşları (1990) ise lidersiz grup tartışmalarının yürütüldüğü laboratuvar çalışmalarında kendini ayarlama özelliği yüksek olan kişilerin daha fazla lider olarak ortaya çıktığını belirlemiştir. Kent ve Moss'un (1990) araştırmasında bu özelliği yüksek bireylerin hem kendilerini daha fazla lider olarak algıladıkları hem de diğer grup üyeleri tarafından lider olarak algılandıkları ortaya koyulmuştur.

Cronshaw ve Ellis (1991), söz konusu ilişkiyi ortamdaki sosyal ipuçlarını kontrol ederek karma cinsiyetteki gruplarda deneysel bir çalışmayla incelemiştir. Sonuçlar, sosyal ipuçları alan kendini ayarlama özelliği yüksek kişilerin en fazla, liderliğe karşı olumsuz tutuma sahip ve kendini ayarlama özelliği düşük bireylerin ise en düşük oranda lider olarak ortaya çıktıklarını göstermiştir. Zaccaro, Foti ve Kenny (1991), katılımcıların gruplar arasında yer değiştirerek çalıştıkları bir rotasyon deseni oluşturmuşlardır. Üyelerin her grup çalışmasından sonra diğerlerini liderlik açısından değerlendirdiği bu araştırmanın sonucunda, kendini ayarlama özelliği ile liderin ortaya çıkışının ilişkili olduğu görülmüştür. Day, Schleicher, Unckless ve Hiller (2002) de yürüttükleri meta-analitik çalışmayla söz konusu ilişkiye dair destek sunmuşlardır.

Liderlik sosyal bir bağlam içerisinde gerçekleştiğinden liderler sosyal durumlarda gerekli olanı doğru algılamak ve duruma uygun davranışsal yanıtları oluşturmak durumundadırlar (Zaccaro, Foti ve Kenny, 1991). Bir başka deyişle; sahip oldukları davranışsal esneklikle içinde bulunulan durumun gerektirdiklerine daha kolay uyum gösteren, sosyal anlayışlarıyla gruptaki ihtiyaçlara, amaç ve problemlere duyarlı ve bunların farkında olan kişiler liderlik rollerini daha fazla elde edebilirler (Zaccaro, Gilbert, Thor ve Mumford, 1991). Bu bakımdan kendini ayarlama özelliği yüksek olan kişilerin, grup üyelerinden gelen ipuçlarını kolaylıkla fark etme ve davranışlarını ayarlama yoluyla grup tartışmalarında ve liderlik rolünü elde etmede avantaj sağlayabildikleri söylenebilir (Pescosolido, 2002).

Bu çalışmada ele alınan bir diğer kişilik özelliği ise öz etkinliktir (self-efficacy). Sosyal Bilişsel Teori'nin kritik bir değişkeni olarak ele alınan öz etkinlik, insanların kendi yeteneklerinin yaşamlarını etkileyen olayları kontrol edebilmelerine olanak sağlayacağına ilişkin inançları, bireylerin belirli bir amaca ulaşmak amacıyla gerekli davranışları ne derece iyi sergileyebileceğine ilişkin değerlendirmeleridir (Bandura, 1977). Bandura (1986) öz etkinliğin yüksek performans, dolaylı deneyimler, sözel ikna ve fizyolojik durumlar olmak üzere dört temel bileşeni olduğunu bildirmektedir. Bu bileşenler, öz etkinlikte önceki başarılı deneyimlerin, başkalarının davranışlarına ilişkin sonuçları gözlemenin, başarılı olabileceğine ilişkin sözel olarak ikna edilmenin ve kaygıyı azaltan ve etkin olma duygusunu güçlendiren deneyimlere iştirak etmeye istekli olmanın önemli olduğunu göstermektedir (Pearlmutter, 1998).

Öz etkinlik, üzerinde çalışılacak aktivitelerin seçimini, söz konusu faaliyet üzerinde harcanan çabayı ve sebatı etkileyen bir özelliktir (Bandura, 1977; Pearlmutter, 1998). Bu kapsamda, öz etkinliği yüksek bireyler, kendilerine ulaşılması güç amaçlar belirler ve bu amaca ulaşmaya kadar çabalarını sürdürürler (Manstead ve van Eekelen, 1998). Bu bireyler başarısızlıklarını yeterli çaba göstermeme, yetersiz bilgi ya da beceri gibi edinilebilir özelliklere atfederek, başarılı olabileceklerine ilişkin inançlarını çabuk toplayan, tehdit edici durumlara kontrol edebileceğine ilişkin bir güvenle yaklaşan kişilerdir (Bandura, 1994). Öz etkinliği düşük bireyler ise, kapasitelerinden duydukları şüphe nedeniyle varlıklarını tehdit edecek güç görevlerle karşılaştıklarında bunlardan kaçınan veya kişisel yetersizliklere ve yaşadıkları engellere odaklanan, amaçlarına ulaşma istek ve bağlılıkları düşük, başarısızlığın nedenini kendi yeteneksizliklerine atfeden kimselerdir (Schwarzer ve Fuchs, 1995).

Öz etkinlik Bandura (1977) tarafından duruma özel olarak ele alınmış olsa da yaşamın geneli ile ilişkili bir kişilik özelliği olduğunu ortaya koyan araştırmacılar da vardır (örn., Sherer, Maddux, Mercadante, Prentice-Dunn, Jacobs ve

Rogers, 1982). Shelton (1990), öz etkinliğin kişinin kendisine atfettiği önemli başarı ve başarısızlık deneyimlerinin birikimiyle zaman içerisinde değişim gösterse de göreceli olarak durağan bir özellik olduğunu bildirmektedir. Bu çalışmada öz etkinlik spesifik durumlara bağlı bir kavram olmaktan ziyade genel bir kişilik özelliği olarak ele alınmıştır.

Öz etkinlik karşılaşılan güçlükleri aşma sürecinde sebat etme, başarabileceğine ilişkin olumlu bir bakış açısı taşıma, görev üzerinde daha fazla çaba harcama, tehdit edici durumlar karşısında kapasitesine güvenme ve söz konusu durumları kontrol edebileceğine inanmayla ilişkili bir özellik olması itibarıyla (Bandura, 1994) liderin ortaya çıkışına ilişkin çalışmalarda ele alınmaya başlanan yeni nesil bir özelliktir (Foti ve Hauenstein, 2007). Smith ve Foti (1998) araştırmalarında liderin ortaya çıkışında, öz etkinlik, dominantlık ve bilişsel yeteneğin etkisini bir arada incelemiştir. Araştırma sonucunda öz etkinlik, dominantlık ve bilişsel yetenek açısından yüksek puan alan kişilerin, söz konusu özellikler açısından düşük puan alan kişilerden daha fazla lider olarak ortaya çıktıkları belirlenmiştir. Bir başka çalışmada ise Foti ve Hauenstein (2007), liderin ortaya çıkışı ve etkinliği ile öz etkinlik, bilişsel yetenek, dominantlık ve kendini ayarlama özellikleri arasındaki ilişkileri hem model hem de değişken yaklaşımlarını birlikte kullanarak incelemiştir. Değişken yaklaşımının kullanıldığı birinci çalışmada ilk önce lider olarak ortaya çıkan bireyler belirlenmiş ve daha sonra bu bireylerin lider etkinlikleri 9 ay boyunca boylamsal nitelikte ikinci bir çalışmayla araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre bilişsel yeteneğin liderin ortaya çıkışının, dominantlık ve öz etkinliğin ise liderin etkinliğinin en iyi yordayıcıları olduğu görülmüştür. Model yaklaşımı benimsenen çalışmada ise bilişsel yetenek, dominantlık, öz etkinlik ve kendini ayarlama özelliklerinin tümünde yüksek puan alan katılımcıların en fazla lider olarak ortaya çıkan ve en etkin olanlar olduğu bildirilmiştir. Ensari, Riggio, Christian ve Carslaw (2011) lidersiz grup tartışmalarının kullanıldığı araştırmalarda liderin ortaya çıkışını yordayan özellikleri bir meta-analitik çalışma ile incelemiştir. Çalışma sonucunda otoriterlik, yaratıcılık, dışadönüklük, erkeksilik, bilişsel yetenek, sosyal beceriler, liderlik deneyimi, rekabetçilik, sorumluluk, gelişime açıklık ve duygusal dengenin yanı sıra öz etkinliğin de istatistiksel olarak anlamlı etki büyüklüğüne sahip olduğu saptanmıştır.

Bu çalışma kapsamında incelenen son kişilik değişkeni olan dominantlık; iddialı, zorlayıcı ve kendinden emin bir biçimde davranmaya eğilimli olma şeklinde tanımlanabilir (Anderson ve Kilduff, 2009; Buss ve Craik, 1980). Dominantlık özelliği yüksek bireyler güçlü, etkileyici, yarışmacı, aksi, dik başlı, otoriter, sert, sözü geçen (Cattell ve Cattell, 1995), baskın ve görev yönelimli (Gough, 1987) kişilerdir. Dominantlık özelliği düşük kişiler ise pasif, iddialı

olmayan ve katılımcı roller tercih eden, bazen düşünme ve harekete geçme süreçleri yavaş, liderlik rolü almaktan, gerginlik ve gerilimden kaçınan, doğrudan istekte bulunamayan, bağımlı (Mc Allister, 1996), etkisiz, herhangi bir iddiası olmayan, mütevazı ve alçak gönüllü kişilerdir (Gough, 1987).

Dominantlık özelliği Stogdill (1948) ve Mann'ın (1959) özellikler yaklaşımına ilginin azalmasına neden olan çalışmalarında dahi liderin ortaya çıkışı ile ilişkili olduğu gösterilmiş bir özelliktir. Dominantlık ve liderin ortaya çıkışına ilişkin araştırmalar, aynı cinsiyete sahip ikililerden oluşan gruplarda dominantlık özelliği yüksek bireylerin, cinsiyet açısından karma ikililerden oluşan gruplarda ise erkeklerin daha fazla lider olarak ortaya çıktığını ortaya koymuştur (örn., Lips ve Keener, 2007; Ritter ve Yoder, 2004; Smith ve Foti, 1998;). Dominantlık özelliğine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, grupların cinsiyet kompozisyonuna ek olarak üzerinde çalışılan görevin cinsiyet rolü yöneliminin de önemli olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından karma gruplarda, eğer dominant kadınlar erkeksi görevler üzerinde çalışıyorlarsa dominantlığın etkisi ortadan kalkmaktadır (Ritter ve Yoder, 2004). Lips ve Keener (2007) üyelerden birinin dominantlık özelliği açısından yüksek ve diğerinin düşük olduğu cinsiyet açısından karma ikililerde, liderin ortaya çıkışında özendiricilerin etkisini incelemiştir. Yazarlar, özendirici koşullarda yüksek düzeyde dominant bireylerin düşük olanlara göre daha fazla lider olarak ortaya çıktıklarını belirlemiştir. Söz konusu araştırmada özendiricinin olmadığı koşullarda ise erkeklerin lider olarak ortaya çıkma eğilimlerinin dominantlıktan bağımsız bir biçimde daha fazla olduğu saptanmıştır. Meta-analiz çalışmalarında ise Lord ve arkadaşları (1986) bilişsel yetenek ve erkeksilikle beraber dominantlığın liderin ortaya çıkışı ile ilişkili bir özellik olduğunu ortaya koyarken, Judge ve arkadaşlarının (2002) yaptığı çalışmada ise dışadönüklüğün alt boyutlarından biri olan dominantlığın liderliği yordamadaki başarısından söz edilmiştir.

Liderin Ortaya Çıkışı Araştırmalarındaki Yaklaşımlar

Liderin ortaya çıkışına ilişkin laboratuvar araştırmalarında iki farklı yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Bunlardan ilki olan değişken yaklaşımında (variable approach), araştırmanın ilgi odağında bireysel özellikler bulunur ve yaklaşımın üstünlüğü araştırmacılara herhangi bir bireysel özelliğe odaklanma olanağı vermesidir. Bu yaklaşımda çoklu regresyon teknikleri ile diğer değişkenlerin istatistiksel olarak kontrol edilmesi suretiyle her bir değişkenin liderin ortaya çıkış ya da etkinliğinde açıkladığı varyans elde edilebilmektedir (Foti ve Hauenstein, 2007). Bu nedenle liderlik alanında değişken yaklaşımını izlemenin, potansiyel olarak önemli olan bireysel özelliklerin belirlenmesinde yararlı bir yaklaşım olduğu görüşü yaygın kabul görmektedir. Diğer yandan

Foti, Thompson ve Allgood (2011) bir diğer yöntem olan model yaklaşımını (pattern approach), endüstri/örgüt psikolojisi alanında giderek kabul görmeye başlayan radikal bir değişim olarak tarif etmektedir. Model yaklaşımının savunucuları, insan davranışlarının geniş bir yelpazede çeşitlilik gösteren birçok faktörden etkilendiğini, insana ilişkin bilgi unsurlarının insanı bütünüyle tanımlamada yeterli olamayacağını ve bir bireyi tanımlayan değişkenlerin bir özellikler örüntüsünün parçası olarak daha belirgin anlamlara sahip olduğunu ileri sürmektedirler (Foti ve ark., 2011). Bu yaklaşımda, incelenen özelliklerden ziyade söz konusu özellikler arasındaki etkileşim ön plandadır ve bu yaklaşımın benimsendiği araştırmalarda gözlemin temel birimi oluşturulan modellerdir (Smith ve Foti, 1998). İnsanın bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiği model yaklaşımında, insanlar söz konusu özelliklere ilişkin ölçümlere dayalı olarak homojen gruplar içerisinde sınıflandırılırlar ve bir sınıfa dâhil edildikten sonra artık araştırmanın odağında özellikler değil söz konusu kategori yer alır (Foti ve Hauenstein, 2007).

Bu çalışmada ise model yaklaşımı kullanılmış ve kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık kişilik özelliklerinden oluşan bir modelin etkisi sınınanmıştır. Bu üç kişilik özelliğinden oluşan model daha önce Türkiye’de incelenmiş ve ilgi gösterme tarzındaki bir görevde bu özelliklerin üçünde de yüksek olan kişilerin üçünde de düşük olanlara kıyasla gruplarda daha fazla lider olarak ortaya çıktıkları tespit edilmiştir (Özalp Türetgen ve ark., 2008). Bu çalışmada öncekinden farklı olarak yapıyı harekete geçirme tarzındaki bir görev kullanılacaktır. Daha önce de bahsedildiği gibi, ilgi gösterme türündeki görevler grubun uyum ve uzlaşma içerisinde olmasını gerektirirken, yapıyı harekete geçirme türündeki görevler amacın başarılmasına, etkinliğe ve verimliliğe vurgu yapmaktadır (Gershenoff ve Foti, 2003). Söz konusu kişilik özelliklerine yüksek düzeyde sahip olmanın sağladığı sosyal ipuçlarını algılayıp davranışlarını buna göre düzenleme, başarabileceğine dair inanca sahip olma ile baskınlık ve görev yönelimlilik, yapıyı harekete geçirme tarzındaki görevde de diğerleri tarafından lider olarak algılanmaya yön verebilir. Buna dayalı olarak Hipotez 2 aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Hipotez 2: Yapıyı harekete geçirme türündeki görevde kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özelliklerinde yüksek puan alan kişiler (YYY), kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özelliklerinde düşük puan alanlara (DDD) göre daha yüksek düzeyde lider olarak ortaya çıkacaklardır.

Yöntem

Katılımcılar

Bu çalışmanın örneklemini, kadın ve erkek üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma İstanbul'daki bir devlet üniversitesinin İşletme Bölümünde Davranış Bilimleri, İşletmeye Giriş ve Sosyoloji derslerini alan birinci ve ikinci sınıf öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Batı kültürlerinde yapılan benzer çalışmaların üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmesi, bu çalışmada da bu örneklemin tercih edilmesine neden olmuştur.

Çalışmada, ilk önce örneklem üzerinde araştırmanın bağımsız değişkenlerine ilişkin ölçümler yapılmış, daha sonra çalışmanın hipotezlerini test etmek üzere deneysel çalışmaları yürütmek için bu grup içinden başka bir örneklem daha seçilmiştir. Ölçek uygulamalarına 237 öğrenci katılmış ancak 22 öğrenci iletişim bilgilerini eksik doldurmaları nedeni ile analizlere dâhil edilmemiştir. Geri kalan 215 katılımcının yaş ortalaması 19.1 ($SD = 1.2$) olup, bu grubun % 48'ini kadınlar ($N = 103$), %52'si ($N = 112$) erkekler oluşturmaktadır.

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla daha sonra işlem bölümünde ayrıntılı olarak anlatılacak olan lidersiz grup tartışmaları yürütülmüştür. Lidersiz grup tartışmalarında, ölçek uygulamalarına katılan 215 öğrenci arasından seçilen 30'u erkek, 30'u kadın toplam 60 üniversite öğrencisi yer almıştır. Lidersiz grup tartışmalarına katılan öğrencilerin yaş ortalaması 18.9'dur ($SD = 0.8$).

Veri Toplama Araçları

Demografik Bilgi Formu. Demografik Bilgi Formu katılımcıların adı, soyadı, cinsiyeti, yaşı ve çalışma süresince kendilerine ulaşılabilecek iletişim bilgilerini belirtecekleri soruları içeren bir formdur.

Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği. Araştırmada Snyder'in (1974) Kendini Ayarlama Ölçeği'nin (The Revised Self-Monitoring Scale), Lennox ve Wolfe (1984) tarafından revize edilmiş versiyonu kullanılmıştır. Orijinal ölçek 13 maddeli ve psikometrik açıdan güçlü bir ölçektir. Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği'nin (G-KA) Türkçe'ye uyarlama çalışması Özalp Türetgen ve Cesur (2006) tarafından yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, bir maddenin atılması sonucu 12 maddeden oluşan, varyansın % 48.3'ünü açıklayan orijinalindeki gibi iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktörler yine orijinalindeki gibi "Kişisel Sunumu Düzenleyebilme Becerisi" ve "Diğerlerinin İfade Edici Davranışlarına Duyarlılık" olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin test-tekrar test korelasyonu .74, iç tutarlılık katsayısı ise .83 olarak bulunmuştur.

Ölçek “*kesinlikle her zaman yanlış*”tan, “*kesinlikle her zaman doğru*”ya kadar uzanan 6’lı yanıt kategorisine sahiptir. “*Sosyal durumlarda başka bir şeyin istendiğini hissettiğimde, davranışımı değiştirme yeteneğim vardır*”, “*İnsanların gerçek duygularını gözlerinden doğru olarak okuyabilirim*” maddeleri G-KA Ölçeği’ndeki ifadelerle örnek olarak verilebilir.

Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği liderin ortaya çıkışı ile ilgili çok sayıda araştırmada kullanılmıştır (Hall ve ark., 1998; Rubin ve ark., 2002; Rueb, Erskine ve Foti, 2008). Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği’nin bu çalışmada elde edilen veriler üzerinden hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .81’dir ($N = 215$).

Öz Etkinlik Ölçeği. Sherer ve diğerleri (1982) tarafından geliştirilen ölçek 5’li yanıt kategorisine ve 23 maddeye sahiptir. Ölçek “Genel Öz Etkinlik” ile “Sosyal Öz Etkinlik” isimli iki faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı bu iki boyut için sırasıyla .86 ve .71 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliğine yönelik olarak hem Sherer ve arkadaşlarının (1982), hem de Sherer ve Adams’ın (1983) çalışmalarında çeşitli kanıtlar elde edilmiştir. Ölçek daha önce de liderlik alanında yapılan çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (örn., Foti ve Hauenstein, 2007; Smith ve Foti, 1998).

Ölçeğin Özalp Türetgen ve Cesur (2005, 2007) tarafından yapılan uyarlama çalışmalarında Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının .84 olduğu görülmüş ve yapılan faktör analizinde “Zorluklara Atılma ve Mücadele Etme”, “İşe Başlama ve Tamamlama”, “Sosyal Yetkinlik” ile ilgili olduğu gözlenen 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Madde ve faktör analizi sonrasında ölçekte 19 madde kalmıştır. “*Plan yaptığımda, gerçekleştireceğimden eminimdir*”, “*Sorunlarımdan biri, yapmam gerektiğinde bir türlü işe girişmemektir*” maddeleri Öz Etkinlik Ölçeği’nden örnek maddeler olarak gösterilebilir. Öz Etkinlik Ölçeğinin, bu çalışmada hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .85’tir ($N = 215$).

Dominantlık Ölçeği. Dominantlık Ölçeği, Türkçe’ye çevirisini Demirtürk’ün (1983) yaptığı California Kişilik Envanteri’nin 17 alt boyutundan biridir. “*Ever*” – “*Hayır*” şeklinde yanıtlanan ikili cevap kategorisine sahip bu alt ölçeğin orijinalinde 46 madde bulunmaktadır. Demirtürk (1983) Türkçe formun 25 maddeli ve test-tekrar test güvenirliğinin .83 olduğunu bildirmiştir. “*Kendimi oldukça güçlü bir kişiliğe sahip biri olarak tanımlayabilirim*”, “*Dâhil olduğum grup içinde sanırım genellikle ben lider olurum*” maddeleri Dominantlık Ölçeği’nin maddeleri arasından örnek olarak gösterilebilir. Orijinal ölçek liderlik alanında daha önce yapılmış çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır (örn., Nyquist ve Spence, 1986). Dominantlık Ölçeği, Türkiye’de Özalp Türetgen ve arkadaşlarının

(2008) çalışmasında kullanılmış ve ölçeğin KR-20 iç tutarlılık katsayısı .80 olarak bildirilmiştir. Dominantlık Ölçeği'nin bu çalışma için hesaplanan KR-20 iç tutarlılık katsayısı .78'dir ($N = 215$).

Genel Liderlik İzlenimi Ölçeği. Genel Liderlik İzlenimi Ölçeği (General Leadership Impression Scale), bir grubun üyelerinin birbirlerini lider olarak algılama düzeylerini değerlendirmek üzere kullanılan ve 5 maddeden oluşan bir ölçektir (Lord ve ark., 1984). Ölçeği alan kişilerden her bir grup üyesini ölçekteki "hiç"ten "aşırı miktarda"ya kadar uzanan 5'li bir skalada değerlendirmesi istenir. Liderin ortaya çıkışı ile ilgili pek çok çalışmada daha önce kullanılan ölçeğin güvenilirliğine dair .93 ile .96 arasında değişen katsayılar elde edilmiştir (Ellis ve Cronshaw, 1992; Hall ve ark., 1998; Rubin ve ark., 2002; Smith ve Foti, 1998; Zaccaro, Foti ve Kenny, 1991). Ölçeğin uyarlama çalışması Özalp Türetgen (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu da görülen ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .90 olarak rapor edilmiştir. "Bu kişi kafanızdaki lider imajına ne derece uyuyor?" sorusu ölçeğin örnek bir maddesidir.

Ölçekten elde edilen puanların hesaplanmasında, bireyin kendi değerlendirmesi hariç bırakılarak bireye diğer grup üyelerinin vermiş olduğu puanların toplamı (veya ortalaması) kullanılır. Ancak bireye verilen puanlar birleştirilmeden önce, değerlendirmelerin bu birleştirme için uygun olup olmadığının kontrol edilmesi gereklidir. Bu amaçla grup üyelerinin değerlendirmeleri arasındaki tutarlılığı sınamak adına değerlendiriciler arası uyum (r_{wg} ; James, Demaree ve Wolf, 1984), grup içi ve gruplar arası varyansı değerlendirebilmek üzere ise sınıf içi korelasyon katsayıları (ICC-1 ve ICC-2) (Bartko, 1976) hesaplanmıştır. Bu çalışmada elde edilen katsayılar sırasıyla, .93, .39 ve .65'tir. Literatürde katsayıların ICC(1) için .0 ile .5 arasında değişmesi, r_{wg} ve ICC (2) için ise .60'ın üzerinde olması gerektiği önerilmektedir (Glick, 1985; James, 1982; James ve ark., 1984). Bu çalışmada elde edilen katsayıların bu değerlere uygun olması verilerin grup düzeyinde birleştirilebileceğine ilişkin yeterli kanıt olduğundan her bir birey için diğer grup üyeleri tarafından verilen puanların toplamı alınarak lider olarak ortaya çıkma puanı elde edilmiştir. Ayrıca ölçeğin bu çalışma kapsamında hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .88'dir ($N = 60$).

İşlem

Bu çalışmada liderin ortaya çıkışına ilişkin araştırmalarda benimsenen yaklaşımlardan biri olan model yaklaşımı kullanılmıştır (örn., Foti ve Hauenstein, 2007; Gershenoff ve Foti, 2003; Smith ve Foti, 1998). Çalışma bu kapsamda dört aşamada gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci aşamasında katılımcılara Demografik Bilgi Formu ile kişilik ölçekleri dersler sırasında gönüllülük esasına göre uygulanmış, katılımcılara söz konusu dersler için ekstra puan verilmiştir. Sonuçları etkilememesi açısından katılımcılara çalışmanın amacı açıkça belirtilmemiş, çalışmanın farklı fakültelerdeki çeşitli bölümlerde okuyan öğrencileri çeşitli açılardan karşılaştırmak maksadıyla gerçekleştirildiği ifade edilmiştir.

İkinci aşamada katılımcılar, kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özelliklerine ilişkin ölçümler ve cinsiyetleri göz önünde bulundurularak gruplara yerleştirilmişlerdir. Bu aşamada katılımcılar konuya ilişkin daha önce yapılan araştırmalara (örn., Gershenoff ve Foti, 2003; Smith ve Foti, 1998) benzer bir biçimde kişilik ölçümlerinden elde ettikleri puanların medyan değerine göre yüksek ve düşük puanlı olarak kategorilere ayrılmışlardır. Söz konusu kişilik özelliklerinin her biri için medyan ve medyan değer üzerinde olan katılımcılar “Yüksek-Yüksek-Yüksek” (YYY), medyanın altında olan katılımcılar ise “Düşük-Düşük-Düşük” (DDD) olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmayı yapmak için kullanılan kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özelliklerine ilişkin ölçümlerin betimleyici istatistik değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Kendini Ayarlama, Öz Etkinlik ve Dominantlık Özelliklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>Medyan</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>
Kendini Ayarlama	43.58	7.27	44.00	17	59
Öz etkinlik	72.08	11.67	74.00	30	95
Dominantlık	15.67	4.43	16.00	4	24

N = 215

Yapılan sınıflandırmanın ardından katılımcılar, her bir grupta YYY olarak sınıflandırılan bir erkek ve bir kadın ile DDD olarak sınıflandırılan bir erkek ve bir kadın olacak şekilde 4 kişilik gruplara seçkisiz olarak atanmışlardır. Bu uygulamaya dayalı olarak 215 katılımcıdan 106’sı kategorilere dâhil olabilmıştır. DDD ve YYY kategorilerindeki katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. DDD ve YYY Kategorilerindeki Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>	<i>Toplam</i>
DDD	29	29	58
YYY	19	29	48
Toplam	48	58	106

Her gruba Tablo 2’de görülen 4 kategoriye temsil eden kişiler seçilmiştir. Kadınlar içindeki “YYY” kategorisinde 19 kişi olduğundan ve her grupta tüm kategorileri temsil eden 4 kişinin yer alması gerektiğinden, oluşturulabilecek grup sayısı 19 olmuştur. Ancak bu kategorideki 4 kişi çeşitli mazeretleri nedeniyle (part-time çalışma, sağlık sorunları vb.) sonraki çalışmalara katılamamış, dolayısıyla oluşturulabilen grup sayısı 15 olmuştur. Gerçekleştirilen 15 grup çalışması ile araştırmaya, gruplara seçkisiz olarak atanmış 30’u erkek ve 30’u kadın olmak üzere toplam 60 kişi katılmıştır. Kişilik özellikleri açısından DDD ve YYY kategorilerine yerleştirilen grupların; öz etkinlik, kendini ayarlama ve dominantlık kişilik özelliklerine ilişkin betimleyici istatistik değerleri Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Kendini Ayarlama, Öz Etkinlik, Dominantlık Özelliklerine Göre DDD ve YYY Kategorileri ile Tüm Katılımcılara ait Betimleyici İstatistikler

	<i>Kendini ayarlama</i>			<i>Öz Etkinlik</i>			<i>Dominantlık</i>		
	<i>X</i>	<i>Medyan</i>	<i>S</i>	<i>X</i>	<i>Medyan</i>	<i>S</i>	<i>X</i>	<i>Medyan</i>	<i>S</i>
DDD (<i>N</i> = 30)	36.47	39.50	7.09	60.93	64.00	9.23	11.47	12.00	3.16
YYY (<i>N</i> = 30)	49.3	48.00	4.51	81.7	81.00	5.38	19.43	20.00	2.11
Tüm (<i>N</i> = 60)	42.90	43.50	8.76	71.30	73.50	12.86	15.45	15.50	4.82

Modelin kontrol edilmesi için, kişilik özellikleri açısından DDD ve YYY grupları arasında fark olması beklenmiş ve bu farkın anlamlılığı bağımsız gruplar için *t*-testi ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, YYY kategorisindeki katılımcıların kendini ayarlama ($t(58) = 8.39, p < .001$), öz etkinlik ($t(58) = 10.635, p < .001$) ve dominantlık özelliklerinin ($t(58) = 11.482, p < .001$), DDD kategorisindeki katılımcılarınkinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü aşamasında, bir önceki aşamada oluşturulan gruplar bir araya gelerek yapıyı harekete geçirme türündeki kule inşa etme görevi

(Foti ve Hauenstein, 2007) üzerinde lidersiz grup tartışmaları yürütmüşlerdir. Katılımcılar grup çalışmalarına iki gün öncesinden telefonla aranmak suretiyle çağrılmışlardır. Lidersiz grup tartışmaları, fakülte'deki bir öğretim üyesinin odasında gerçekleştirilmiştir. Oda uygulamalar sırasında sadece bu amaçla kullanılmıştır. Grup çalışmalarında katılımcıların bir masa etrafındaki sandalyelere oturmaları sağlanmıştır. Katılımcılar grup çalışmasının yapıldığı odaya geldiklerinde masanın etrafında istedikleri yere oturabilecekleri söylenmiş ve önlerine isimlerinin yazılı olduğu kartlar yerleştirilmiştir. Grup çalışmaları öncesinde katılımcılar ne yapacakları ve kendilerine ne kadar zaman tanınacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Araştırmacı, katılımcılara başlangıçtaki yönergeleri vermek, çalışmayı izlemek ve süre tutmak amacıyla grup çalışması süresince öğrencilerden ayrı bir yerde oturmak suretiyle odada bulunmuş, ancak tartışmalara müdahale etmemiştir.

Kule inşa etme görevinde katılımcılara, *tinker toys*¹ adı verilen oyun malzemelerini kullanarak, sadece bir parçası masaya temas eden, mümkün olan en yüksek kuleyi inşa etmeyi planlamaları için 20 dakika verilmiştir. Planlama aşaması boyunca katılımcıların parçaları birleştirmeksizin, verilen materyali incelemelerine müsaade edilmiştir. Bu aşamada katılımcılar, kuleyi nasıl inşa edecekleri konusunda tartışarak kulenin inşasını tasarlamışlardır. Yirmi dakika süren planlama aşamasından sonra katılımcılara kuleyi inşa etmeleri için 40 saniye süre verilmiştir.

Grup çalışmalarının tamamlanmasından sonra katılımcılar kendi gruplarında liderin ortaya çıkışını değerlendirmek üzere Genel Liderlik İzlenimi Ölçeği'ni yanıtlamışlardır. Katılımcılar ilk önce kendilerini daha sonra diğer 3 grup üyesini ölçek ile ayrı ayrı değerlendirmişlerdir. Liderlik değerlendirmeleri yapılırken, katılımcılara söz konusu değerlendirmelerinin gizli kalacağı ifade edilmiş ve grup üyelerinin birbirlerinin cevaplarını görmemeleri sağlanmıştır. Çalışma sonunda, çalışma içeriği hakkında diğer grupların bilgilenmelerini engellemek amacıyla, katılımcılardan çalışma konusu ve yapılanlar hakkında diğerlerine bilgi vermemeleri istenmiştir.

¹ *Tinkertoy İnşa Seti*, 1913 yılında Charles H. Pajean ve Robert Pettit tarafından, çocukların kalem ve boş iplik makaraları ile oynamalarından hareketle, Amerika Birleşik Devletlerinin Illionis kentinde geliştirilmiştir. Tinkertoysun temel malzemelerini, ortasında ve her 45 derece açıda bir delik bulunan ve çapı 5 cm olan ahşap makaralar ile farklı uzunluklarda çubuklar oluşturmaktadır (<https://www.knex.com/tinkertoy>).

Bulgular

Analizler için araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri incelenmiş, YYY ve DDD grubunda yer alanlar ile kadınların ve erkeklerin liderlik puanları arasındaki fark iki yönlü ANOVA analiziyle sınanmıştır.

Hipotez testlerinden önce araştırmadaki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları gözden geçirilmiş ve sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur. Elde edilen katsayılar liderlik puanları ile kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğunu, liderlik puanları ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermiştir.

Tablo 4. Kendini Ayarlama, Öz Etkinlik ve Dominantlık Özellikleri ve Liderlik Puanları Arasındaki Korelasyon Değerleri (n= 60)

	1	2	3	4
1 - Cinsiyet	-			
2 - Kendini Ayarlama	-.15	-		
3 - Öz etkinlik	-.04	.76**	-	
4 - Dominantlık	-.08	.76**	.84**	-
5 - Liderlik Puanı	-.06	.37**	.48**	.44**

Not: İstatistiksel analizler için erkekler 0, kadınlar 1 olarak kodlanmıştır. ** $p < .01$.

Araştırmanın birinci (Yapıtı harekete geçirme türündeki görevde erkekler daha yüksek düzeyde lider olarak ortaya çıkacaklardır) ve ikinci (Yapıtı harekete geçirme türündeki görevde kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özelliklerinde yüksek puan alan kişiler (YYY), kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özelliklerinde düşük puan alanlara (DDD) göre daha yüksek düzeyde lider olarak ortaya çıkacaklardır) hipotezlerini test etmek üzere iki yönlü varyans analizi yürütülmüştür. Analizdeki bağımsız değişkenler kişilik özellikleri bakımından “YYY” ve “DDD” kategorisinde olma ve cinsiyet (kadın ve erkek), bağımlı değişken ise Genel Liderlik İzlenimi puanları olmuştur.

Test sonuçları incelendiğinde, DDD ve YYY gruplarının, liderlik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde birbirlerinden farklılaştıkları ($F(1, 56) = 10.03, p < .01, \eta^2 = .14$), kadınların ve erkeklerin liderlik puanlarının ise cinsiyet açısından farklılaşmadığı ($F(1, 56) = 0.21, p > .05$) görülmüştür.

Sonuçlar YYY grubunda yer alan katılımcıların ($M = 48.70, SD = 7.29$), DDD grubunda bulunan katılımcılardan ($M = 42.77, SD = 7.45$) istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde daha yüksek liderlik puanları elde ettiklerini, kadınların ($M = 45.30, SD = 7.59$) ve erkeklerin ($M = 46.17, SD = 8.31$) aldıkları puanların ise farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular Hipotez 1'in desteklenmezken, Hipotez 2'nin desteklendiğini göstermektedir.

Tartışma

Bu araştırmanın amacı, cinsiyet ile kendini ayarlama, özetkinlik, dominantlık kişilik özelliklerinden oluşan modelin liderin ortaya çıkışı üzerindeki etkilerini yapıyı harekete geçirme türündeki bir görevde incelemek olmuştur. Elde edilen bulgular, lider ortaya çıkışında cinsiyete bağlı bir fark yokken, söz konusu üç kişilik özelliğini içeren modelin etkili bir rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Batılı kültürlerde benzeri örneklerde yürütülen araştırmalarda erkeklerin cinsiyet yönelimi açısından erkeksi görevlerde daha fazla lider olarak ortaya çıktıkları belirlenmiştir (örn., Hall ve ark., 1998; Karakowsky ve Siegel, 1999; Ritter ve Yoder, 2004). Bu çalışmada kullanılan görev de gerektirdiği davranışlar açısından erkeksi özelliklere sahiptir. Ancak çalışmada elde edilen bulgular cinsiyetler arasında lider ortaya çıkışı bakımından fark olmadığını göstermiştir. Türkiye'de ilgi gösterme türündeki bir görevin kullanıldığı daha önce yürütülen bir çalışmada (Özalp Türetgen ve ark., 2008) da lider olarak algılanmanın cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya konulmuştur. Dolayısıyla yapıyı harekete geçirme türündeki görevde de aynı sonucun elde edilmesi, liderin ortaya çıkışı ile cinsiyet ilişkisinde görevin türü kadar kültürel özelliklerin de ön planda olabileceğini düşündürmektedir.

Bu bağlamda bu sonuçlar Türkiye'deki toplumsal kültürün kadınsı özellikleri çerçevesinde tartışılabilir. Kadınsı kültüre sahip toplumlarda kadınlardan ve erkeklerden beklenen özellik ve davranışlar erkeksi kültürlere göre birbirlerinden daha az ayrılmaktadır (Hofstede, 1991; Hofstede ve McCrae, 2004). Ancak kadınsı özelliklerinin yanı sıra, Türkiye'nin cinsiyet eşitsizliği boyutunda da yüksek düzeyde olduğu önemli bir gerçektir (Javidan, Dorfman, de Luque ve House, 2006; Kabasakal ve Bodur, 2007; Koopman ve ark., 1999;). Türkiye'de erkeklerin lehine olan cinsiyet eşitsizliğini gelir düzeyi, toplum ve ailede kararlara katılım süreçleri ile eğitim gibi toplumsal yaşamın birçok alanında görmek mümkündür (TÜİK, 2014; United Nations, 2015; World Economic Forum, 2016). Türkiye'de işgücüne katılım oranı OECD ülkelerine göre daha düşük olsa da (World Bank & Turkish State Planning Office, 2009), cinsiyet eşitsizliğinin artan eğitim düzeyi ile düşüş gösterdiği de göze çarpmaktadır. Yüksek eğitimli kadınların düşük eğitimli olanlara kıyasla işgücüne katılımları daha

fazlayken, yüksek eğitimli kadınlar ve erkekler arasındaki bu fark oldukça azdır (TÜİK, 2014). Üniversite sınavına girme, sınav başarısı ve üniversiteye devam etme açısından da cinsiyetler arasında ciddi farklar bulunmamaktadır (ÖSYM, 2013). Cinsiyet rolleri açısından meseleye bakıldığında ise üç kuşaktan kadınları birbirleriyle karşılaştıran bir çalışmada, en genç olan kuşağın diğerlerine göre pek çok sosyal rolde daha eşitlikçi algılara sahip olduğu görülmüştür (Kadılar, 2011). Özkan ve Lajunen'in (2005) araştırmasında ise erkeksilik cinsiyet rolleri açısından kadın ve erkek öğrenciler arasında, daha önce ortaya koyulduğu halde (Dökmen, 1991), anlamlı bir fark görülmemiştir. Yıllar içinde eşitlikçiliğe doğru giden bu eğilim aynı zamanda özellikle şehirde yaşayan ve yüksek eğitimli gruplarda daha fazla görülmektedir (World Bank & Turkish State Planning Office, 2009). Dolayısıyla bu çalışmada liderin ortaya çıkışının cinsiyete göre farklılaşmaması, araştırma örnekleminin topluma kıyasla sosyal olarak eşit rolleri paylaşan öğrenci örnekleminde oluşmasına bağlanabilir. Kabasakal ve Bodur'un (2007) ortaya koyduğu gibi Türk kültürü cinsiyet eşitsizliği yüksek bir toplum olarak görünse de GLOBE'un mevcut-olması gereken (*as is-should be*) boyutları karşılaştırıldığında, Türk toplumunda insanların cinsiyet eşitsizliğinin olmamasını tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Belki de Türk üniversite öğrencilerinde artan eğitim düzeyiyle birlikte cinsiyet eşitsizliğinin olmaması yönündeki tercih topluma oranla daha güçlüdür ve bu eğilim lider tercihlerini cinsiyetten bağımsız bir biçimde yapabilmelerini sağlıyordu.

Yukarıda cinsiyetler arasında liderin ortaya çıkışı açısından herhangi bir fark çıkmamasının nedenlerinden birinin kadınsı toplumsal kültür olabileceği ifade edilmiştir. Ancak toplumlar gibi örgütlerin de kendilerine has kültürel özellikleri mevcuttur ve bunlar toplumsal kültürden farklılaşabilmektedir. Örneğin toplumsal cinsiyetten söz edilebildiği gibi örgütlerin de cinsiyetlerinden bahsedilebilmektedir. Cinsiyet-temeline dayanan örgütlerde işe alımlar, görevlendirmeler, çalışma koşullarının düzenlenmesi, ücretlendirme ve kariyer fırsatları cinsiyetlere göre değişim göstermekte ve erkeksi örgütlerde tüm bunlara yönelik düzenlemeler kadınların aleyhine olmaktadır (Hall, 1993; Shire, 2000). Örgütsel cinsiyet açısından maskülen olan örgütlerde çalışan kadınlardan beklenen roller daha erkeksi nitelikler taşıırken, kadınsı cinsiyet rolleri sergilediğinde kadın çalışanların olumsuz algılandığı görülmektedir (Temel, Yakın ve Misci, 2006). Ancak başka bir açıdan bakıldığında, stereotip karşıtı olan davranışlar için sosyal ve ekonomik yaptırımları vurgulayan geri tepme etkisi (*backlash effect*) (Rudman, 1998), kadınların kendi cinsiyet rollerinin dışında yani liderlik rolleri ile ilişkili davranışlar sergilediklerinde oluşan önyargı ve olumsuz değerlendirmelerin temelini oluşturur (Dural ve Bayazıt, 2015). Bu da kadınların hem erkeksi cinsiyet rollerini hem de liderliğin gerektirdiği rolleri

sergilediklerinde cezalandırıldıkları bir çifte standarda dönüşür ve cam tavan etkisi denilen fenomen onların üst düzey pozisyonlara ulaşmalarını güçleştirir (Eagly ve Karau, 1991, 2002). Bütün bunlar kadınların gerçek iş ortamlarında lider olarak ortaya çıkma olasılıklarını düşürebileceğinden cinsiyetle ilgili bu araştırmanın bulguların örgütlere genellerken dikkatli olunmalıdır.

Batılı toplumlarda kendini ayarlamanın (örn., Ellis ve Cronshaw, 1992; Zaccaro, Foti ve Kenny, 1991), öz etkinliğin (örn., Ensari ve ark., 2011) ve dominantlığın (örn., Ritter ve Yoder, 2004; Smith ve Foti, 1998) liderin ortaya çıkışı ile ilişkili olduğu pek çok çalışmada ortaya konmuştur. Bu çalışmanın bulguları da hem Batı'daki örnekleri hem de Türkiye'de gerçekleştirilen önceki çalışmayı (Özalp Türetgen ve ark., 2008) desteklemektedir. Bu sonuç hem ilgi gösterme hem de yapıyı harekete geçirme türündeki görevde bu kişilik özelliklerinden oluşan modelin liderin ortaya çıkışına katkı sağlayabildiğine işaret etmektedir. Bu çalışma lider ortaya çıkışı alanında önerilen bir metot olan model yaklaşımı ile yürütülmüştür (Foti ve Hauenstein, 2007). Ancak yazarların belirttiği üzere, bir diğer metot olan değişken yaklaşımı bağımlı değişkene ve onun diğer değişkenlerle ilişkilerine odaklanma olanağı sağlayarak bir avantaj yaratır. Söz konusu üç kişilik özelliğinin lider ortaya çıkışına bir arada etki ettiği dikkate alınır, gelecekteki araştırmalarda değişken yaklaşımı kullanılarak seçilen örneklerde her bir özelliğin lider ortaya çıkışına etkisinin bağımsız olarak incelenmesi önerilebilir. Ancak bu üç özelliğin bir aradayken yarattığı etkinin, tek başlarına yapacaklarından farklı olduğunun altını çizmek gerekir.

Alanda yapılan çalışmalarda grup kompozisyonlarının ve etkileşim sürelerinin kimin lider olarak algılanacağını etkileyebileceği görülmüştür (örn., Eagly ve Karau, 1991; Karakowsky, McBey ve Miller, 2004). Dolayısıyla bu araştırmada incelenen özelliklere dair sonuçların etkileşim süreleri farklılaştırıldığında değişip değişmeyeceği gelecekte yapılacak araştırmalarda sınanabilir. Hatta sadece erkeklerden ya da kadınlardan oluşan gruplarda ve grupların cinsiyet oranlarının farklılaştırıldığı desenlerde benzer araştırmalar yürütülebilir.

Bu araştırmanın gelecekte yapılacak araştırmalara bir diğer önerisi takipçilerle ilgilidir. Liderlik araştırmaları liderlik algılamalarını yalnızca liderin davranışlarının etkilemediğini göstermiş ve günümüzde takipçilerin de liderlik algılarını etkileyen önemli bir faktör olduğu anlaşılmıştır (Felfe ve Schyns, 2006; Schyns ve Sanders, 2007). Örneğin, takipçilerin değer ve ihtiyaçları (Ehrhart ve Klein, 2001) ile kişilik özelliklerinin (Felfe ve Schyns, 2006; Hetland, Sandal ve Johnsen, 2008; Salter, Green, Ree, Carmody-Bubb ve Duncan, 2009) yaptıkları liderlik değerlendirmelerini etkilediği de bilinmektedir. Bu kapsamda, gelecekte yapılacak araştırmalarda liderin ortaya çıkışını yordayan özellikler takipçilerin özellikleri ile birlikte ele alınabilir.

Araştırmanın uygulamaya yönelik önerileri de bulunmaktadır. Bu araştırma, diğerleri tarafından lider olarak algılanacak kişileri liderlik pozisyonlarına seçmek ya da terfi ettirmek isteyen örgütlere bazı ipuçları sunabilir. Rueb ve arkadaşları (2008) günümüz örgütlerinin yönetsel pozisyonlara personel seçimine büyük önem verdiğini, bu nedenle personel seçim süreçlerinde kullanılmak üzere güçlü liderlik yordayıcılarına yoğun ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Yazarlar, lider olarak ortaya çıkan kişilerin görece olarak durağan özelliklerin lider seçiminde kullanılabileceğini bildirmektedir. Tate'nin (2008) ifade ettiği gibi, hangi bireysel özelliklerin liderlik algılarını yordadığını bilmek, örgütlere liderlik pozisyonlarına kimi yerleştirmeleri gerektiğini gösterir. Lider olarak ortaya çıkan kişiler, takım çalışmaları gibi lidersiz gruplarda veya mevcut liderlerin yeteneklerinin yetersiz kaldığı koşullarda lider sorumluluklarını üstlenen bireyler olarak örgütlerde işlev gösterdiğinden, lider olarak algılanmayı yordadığı belirlenen özelliklerden personel seçimi ve eğitim süreçlerinde yararlanılabilir (Ilies, Gerhardt ve Le, 2004). Liderin ortaya çıkışını yordadığı belirlenen özellikler, liderlerin eğitimlerinin şekillendirilmesinde de kullanılabilir; çünkü liderlerin nasıl daha iyi yetiştirileceğinin anlaşılması için öncelikle liderin ortaya çıkışını neyin kolaylaştırdığının anlaşılması gereklidir (Vardiman, Houghton ve Jinkerson, 2006). Liderlerin eğitim ve değerlendirilmeleri ile ilgili birçok hususun takipçilerin yargılarına dayandığı bir örgütte, takipçilerden liderlerini değerlendirmelerinin istendiği durumlarda gerçekte neyi değerlendirdiklerinin bilinmesi örgütler için yaşamsal bir değere sahiptir (Felfe ve Schyns, 2006; Schyns ve Sanders, 2007).

Bu çalışmanın elbette ki sınırlılıkları vardır. Bu çalışmanın sınırlılıklarından ilki çalışmanın üniversite öğrencileri örnekleminde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Söz konusu öğrenci örneklemini İstanbul gibi Türkiye'nin çok farklı bölgelerinden gelen kişilerin öğrenim gördüğü bir ildeki bir üniversiteden olsa da araştırma sonuçlarının Türkiye'de liderin ortaya çıkışına ilişkin değerlendirmelerde kullanılmasında dikkatli olunmalıdır. Araştırmanın söz konusu kısıtlılığını gidermek için gelecekte farklı örneklemler üzerinde, özellikle de alan deneyleri yaparak çalışmaların sürdürülmesi önerilebilir.

Araştırmanın sınırlılıklarından ikincisi, araştırmada kültürel özelliklerin bireysel algılanış biçiminde olabilecek farklılaşmaların hesaba katılmamış olmasıdır. Kültür bir toplumun ortaklaşa sahibi olduğu, üyelerinin davranışları hakkında bilgi veren ve bu davranışlara yansıyan soyut fikir, değer ve dünyaya dönük algılardan oluşan bir kavramdır (Haviland, Prins, Walrath ve McBride, 2012). Ancak toplum üyeleri arasında paylaşılmasına karşın kültürün tek biçimlilik göstermeme gibi bir özelliği söz konusudur. Bir başka ifadeyle iki insan mensubu oldukları toplumun kültürel özelliklerini tamamen yansıtmama-

yabilir ve bazı açılardan farklı kültürel algılamalara sahip olabilirler (Haviland ve ark., 2012). Kültürün bu özelliğine dayalı olarak, gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, bu araştırmanın bulgularının toplumun kültürel özelliklerinin bireysel algılanış biçimini de göz önüne alarak genişletilmesi önerilmektedir.

Bu çalışmanın üçüncü sınırlılığı liderin ortaya çıkışı ile ilişkili özelliklerin kesitsel bir çalışma ile incelenmiş olmasıdır. Bergman, Magnusson ve El-Khoury'nin (2003) ifade ettiği gibi liderlik araştırmalarında potansiyel nedensel mekanizmaları keşfedebilmek için boylamsal çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada lider olarak algılanmayı etkilediği belirlenen özelliklerin zaman içindeki dayanıklılığı, gelecekte yapılacak boylamsal araştırmalarda sınanmalıdır.

Bu araştırma, yapıyı harekete geçirme türündeki bir görevde kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özelliklerinden oluşan bir modelin liderin ortaya çıkışında önemli olduğunu göstermiştir. Türk kültüründe kimin lider olarak algılanacağını daha iyi anlaşılabilmesi, bu araştırmanın ve gelecekte yapılacak araştırmaların önerileri doğrultusunda liderin ortaya çıkışına ilişkin çalışmaların sürdürülmesine bağlıdır. Liderin ortaya çıkışını daha iyi açıklamak, örgütlerde verimli ve mutlu çalışma ortamlarının oluşturulmasına endüstri ve örgüt psikologlarının yapacağı önemli katkılardan biri olacaktır.

Referanslar

- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(2), 491-503. doi: 10.1037/a0014201
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 643–650. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.05.002
- Atwater, L. E., Dionne, S. D., Avolio, B., Camobreco, J. E., & Lau, A. W. (1999). A longitudinal study of the leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness. *Human Relations, 52*(12), 1543-1562. doi: 10.1177/001872679905201203
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., ..., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology, 49*(1), 192-221. doi: 10.1111/1464-0597.00010.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191.
- Bandura, A., (1986). The explanatory and predictive scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology, 4*, 359-373. doi: 10.1521/jscp.1986.4.3.359
- Bandura, A., (1994). Self-efficacy. V.S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*, Vol. 4 içinde (ss: 71-81). New York: Academic Press.
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients, *Psychological Bulletin, 83*(5), 762-765. doi: 10.1037/0033-2909.83.5.762
- Baumgardner, T. L., Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Perceptions of women in management. R. G. Lord ve K. J. Maher (Ed.), *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance* içinde (ss: 95-113). London: Unwin Hyman Inc.
- Bergman, L. R., Magnusson, D., & El Khouiri, B. M. (2003). *Studying individual development in an interindividual context: A person-oriented approach*. New York: Psychology Press, Taylor ve Francis Group.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., ..., & Castel, P. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(1), 1-29. doi: 10.1348/096317900166859

- Buss, D. M., & Craik, K. H. (1980). The frequency concept of disposition: Dominance and prototypically dominant acts. *Journal of Personality*, 48(3), 379-392. doi: 10.1111/j.1467-6494.1980.tb00840.x
- Cattell, R. B., & Cattell, H. E. (1995). Personality structure and the new fifth edition of the 16PF. *Educational and Psychological Measurement*, 55(6), 926-937. doi: 10.1177/0013164495055006002
- Cronshaw, S. F., & Ellis, R. J. (1991). A process investigation of self-monitoring and leader emergence. *Small Group Research*, 22(4), 403-420. doi: 10.1177/1046496491224001
- Day, D. V., & Kilduff, M. (2003). Self-monitoring personality and work relationships: Individual differences in social networks. M. R. Barrick, A. M. Ryan ve N. Schmitt (Ed.), *Personality and Work: Reconsidering the role of personality in organizations* içinde (ss: 205-228). CA: Jossey-Bass Inc.
- Day, D. V., Shleicher, D. J., Unckless, A. L., & Hiller, N. J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 390-401. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.390.
- Demirtürk, B. (1983). *A preliminary study towards the development of the Turkish form of the California Psychological Inventory*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dobbins, G. H., Long, W. S., Dedrick, E. J., & Clemons, T. C. (1990). The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. *Journal of Management*, 16(3), 609-618. doi: 10.1177/014920639001600306
- Dökmen, Z. (1991). Bem Cinsiyet Rolü Envanterinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 35(1), 81-89.
- Dural, U., & Bayazıt, M. (2015). Kadın liderliğine karşı örtük kalıp düşünceler ve örtük önyargılar: Türkiye’de kadın belediye başkanlığı bağlamında karşılaştırmalı çalışma. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s: 656). 14-16 Mayıs 2015, Muğla.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685-710. doi: 10.1037/0022-3514.60.5.685.

- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, *109*(3), 573-598. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *117*, 125-145. doi: 10.1037/0033-2909.117.1.125
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, *12*(2), 153-179. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00074-1
- Ellis, R. J. (1988). Self-monitoring and leadership emergence in groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *14*(4), 681-693. doi: 10.1177/0146167288144004
- Ellis, R. J., & Cronshaw, S. F. (1992). Self-monitoring and leader emergence: A test of moderator effects. *Small Group Research*, *23*(1), 113-129. doi: 10.1177/1046496492231007
- Ellis, R. J., Adamson, R. S., Deszca, G., & Cawsey, T. F. (1988). Self-monitoring and leadership emergence. *Small Group Research*, *19*(3), 312-324. doi: 10.1177/104649648801900302
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, *51*(4), 532-536. doi: 10.1016/j.paid.2011.05.017
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, *36*(3), 708-739. doi: 10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x
- Foti, R. J., & Hauenstein, N. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 347-355. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.347.
- Foti, R. J., Thompson, N. J., & Allgood, S. F. (2011). The pattern-oriented approach: A framework for the experience of work. *Industrial and Organizational Psychology*, *4*(1), 122-125. doi: 10.1111/j.1754-9434.2010.01309.x
- Gershenoff, A. B., & Foti, R. J. (2003). Leader emergence and gender roles in all-female groups: A contextual examination. *Small Group Research*, *34*(2), 170-196. doi: 10.1177/1046496402250429

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, *10*(3), 601-616. doi: 10.5465/AMR.1985.4279045
- Gough, H. G. (1987). *CPI California Psychological Inventory administrator's guide*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Hall, E. J. (1993). Smiling, deferring, and flirting: doing gender by giving "good service". *Work and Occupations*, *20*(4), 452-471. doi: 10.1177/0730888493020004003
- Hall, R. J., Workman, J. W., & Marchioro, C. A. (1998). Sex, task, and behavioral flexibility effects on leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *74*(1), 1-32. doi: 10.1006/obhd.1998.2754
- Haviland, W. A., Prins, H. E., Walrath, D., & McBride, B. (2012). *The essence of anthropology*. CA: Cengage Learning.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2008). Followers' personality and leadership. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, *14*(4), 322-331. doi: 10.1177/1548051808315550
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, *9*(1), 42-63. doi: 10.1016/0090-2616(80)90013-3
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, *14*, 75-89. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490867
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. NY: McGraw-Hill Inc.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (Vol. 3). Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, *38*(1), 52-88. doi: 10.1177/1069397103259443
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, *49*(6), 493-504. doi: 10.1037/0003-066X.49.6.493
- Ilies, R., Gerhardt, M. W., & Le, H. (2004). Individual differences in leadership emergence: Integrating meta-analytic findings and behavioral genetics estimates. *International Journal of Selection and Assessment*, *12*(3), 207-219. doi: 10.1111/j.0965-075X.2004.00275.x

- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229. doi: 10.1037/0021-9010.67.2.219
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98. doi: 10.1037/0021-9010.69.1.85
- Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90. doi:10.5465/AMP.2006.19873410
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). *Leadership in Turkey*. J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck ve R. J. House (Ed.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in depth studies of 25 societies* içinde (ss: 835-874). NY: Lawrance Erlbaum Associates.
- Kadılar, E. (2011). *Üç kuşak kadının cinsiyet rolleri: Ankara örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Karakowsky, L., McBey, K., & Miller, D. L. (2004). Gender, perceived competence, and power displays: Examining verbal interruptions in a group context. *Small Group Research*, 35(4), 407-439. doi: 10.1177/1046496404263728
- Karakowsky, L., & Siegel, J. P. (1999). The effects of proportional representation and gender orientation of the task on emergent leadership behavior in mixed-gender work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 620-631. doi: 10.1037/0021-9010.84.4.620
- Kent, R. L., & Moss, S. E. (1990). Self-monitoring as a predictor of leader emergence. *Psychological Reports*, 66(3), 875-881. doi: 10.2466/pr0.1990.66.3.875
- Kent, R. L., & Moss, S. E. (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1335-1346. doi: 10.2307/256675

- Kolb, J. A. (1997). Are we still stereotyping leadership? A look at gender and other predictors of leader emergence. *Small Group Research*, 28(3), 370-393. doi: 10.1177/ 1046496497283003
- Koopman, P. L., den Hartog, D. N., Konrad, E., ..., & Wunderer, R. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 503-520. doi: 10.1080/ 135943299398131
- Lennox, R. D., & Wolfe, R. N. (1984). Revision of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1349-1364. doi: 10.1037/0022-3514. 46.6. 1349
- Lips, H. M., & Keener, E. (2007). Effects of gender and dominance on leadership emergence: Incentives make a difference. *Sex Roles*, 56(9), 563-571. doi: 10.1007/s11199-007-9210-8
- Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2001). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579. doi:10.1016/S1048-9843(00)00060-6
- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and processes*. Boston: Unwin Hyman.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00081-9
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.402
- Lord, R. G., Foti, R. J., & de Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-378. doi:10.1016/0030-5073 (84) 90043-6
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270. doi: 10.1037/h0044587
- Manstead, A. S., & Eekelen, S. A. (1998). Distinguishing between perceived behavioral control and self-efficacy in the domain of academic achievement intentions and behaviors. *Journal of Applied Social*

- Psychology*, 28(15), 1375-1392. doi: 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01682.x
- McAllister, L. W. (1996). *A practical guide to CPI interpretation*, 3rd Edition. Mountain View, CA: CPP Inc.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142. doi: 10.1002/job.4030160204
- Moss, S. E., & Kent, R. L. (1996). Gender and gender-role categorization of emergent leaders: A critical review and comprehensive analysis. *Sex Roles*, 35(1), 79-96. doi: 10.1007/BF01548176
- Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 175-194. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.02.006
- Nyquist, L. V., & Spence, J. T. (1986). Effects of dispositional dominance and sex role expectations on leadership behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 87-93. doi: 10.1037/0022-3514.50.1.87
- ÖSYM (2013). 2012-2013 öğretim yılı yükseköğretim istatistikleri. Erişim adresi: <http://www.osym.gov.tr/belge/1-19213/2012-2013-ogretim-yili-yuksekogretim-istatistikleri.html>. Erişim tarihi: Kasım 2015.
- Özalp Türetgen, İ. (2006). *Kendini ayarlama, öz etkinlik ve dominantlık özellikleriyle birlikte cinsiyet değişkenlerinin lider olarak algılanmadaki etkisinin deneysel ve alan çalışmaları incelenebilir*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp Türetgen, İ., & Cesur, S. (2005). Öz Etkinlik Ölçeği'nin psikometrik özellikleri-I. *Öneri Dergisi*, 6(24), 305-312.
- Özalp Türetgen, İ., & Cesur, S. (2006). Gözden Geçirilmiş Kendini Ayarlama Ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(17), 1-17.
- Özalp Türetgen, İ., & Cesur, S. (2007). Öz Etkinlik Ölçeğinin psikometrik özellikleri-II. *Öneri Dergisi*, 7(28), 337-343.
- Özalp Türetgen, İ., Unsal, P., & Erdem, I. (2008). The effects of sex, gender role, and personality traits on leader emergence: Does culture make a difference? *Small Group Research*, 39(5), 588-615. doi: 10.1177/1046496408319884

- Özkan, T., & Lajunen, T. (2005). Masculinity, femininity, and the Bem Sex Role Inventory in Turkey. *Sex Roles, 52*(1/2), 103-110. doi: 10.1007/s11199-005-1197-4
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey: Leadership and culture in the Middle East. *Applied Psychology, 50*(4), 559-589. doi: 10.1111/1464-0597.00073
- Pearlmutter, S. (1998). Self-efficacy and organizational change leadership. *Administration in Social Work, 22*(3), 23-38. doi: 10.1300/J147v22n03_02
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 583-599. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00145-5
- Ritter, B. A., & Yoder, J. D. (2004). Gender differences in leader emergence persist even for dominant women: An updated confirmation of role congruity theory. *Psychology of Women Quarterly, 28*(3), 187-193. doi: 10.1111/j.1471-6402.2004.00135.x
- Rubin, R. S., Bartels, L. K., & Bommer, W.H. (2002). Are leaders smarter or do they just seem that way? Exploring perceived intellectual competence and leadership emergence. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 30*(2), 105-118. doi: 10.2224/sbp.2002.30.2.105
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(3), 629-645. doi: 10.1037/0022-3514.74.3.629
- Rueb, J. D., Erskine, H. J., & Foti, R. J. (2008). Intelligence, dominance, masculinity, and self-monitoring: Predicting leadership emergence in a military setting. *Military Psychology, 20*(4), 237-252. doi: 10.1080/08995600802345139
- Salter, C. R., Green, M., Ree, M., Carmody-Bubb, M., & Duncan, P. A. (2009). A study of follower's personality, implicit leadership perceptions, and leadership ratings. *Journal of Leadership Studies, 2*(4), 48-60. doi: 10.1002/jls.20080
- Schwarzer, R., & Fuchs, R. (1995). Changing risk behaviors and adopting health behaviors: The role of self-efficacy beliefs. A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies*, içinde (ss: 259-288). UK: Cambridge University Press.
- Schyns, B., & Sanders, K. (2007). In the eyes of the beholder: Personality and the perception of leadership. *Journal of Applied Social Psychology, 37*(10), 2345-2363. doi: 10.1111/j.1559-1816.2007.00261.x

- Shelton, S. H. (1990). Developing the construct of general self-efficacy. *Psychological Reports*, 66(3), 987-994.
- Sherer, M., & Adams, C. H. (1983). Construct validation of the self-efficacy scale. *Psychological Reports*, 53(3), 899-902. doi: 10.2466/pr0.1983.53.3.899
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., ..., & Rogers, R.W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663-671. doi: 10.2466/pr0.1982.51.2.663.
- Shire, K. A. (2000). Gendered organization and workplace culture in Japanese customer services. *Social Science Japan Journal*, 13(1), 37-58. doi: 10.1093/ssjj/3.1.37
- Shondrick, S. J., & Lord, R. G. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes. G. P. Hodgkinson ve J. K. Ford (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol 25 içinde (ss: 1-33). UK: John Wiley ve Sons Ltd.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 147-160. doi:10.1016/S1048-9843(98)90002-9
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537. doi: 10.1037/h0037039
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. doi: 10.1080/00223980.1948.9917362
- Taggar, S., Hackew, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899-926. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00184.x
- Tate, B. (2008). A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 15(1), 16-29. doi: 10.1177/1548051808318002
- Temel, A., Yakın, M., & Misci, S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansımaları. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 27-38.

- TÜİK (2014). Hanehalkı işgücü istatistikleri, Eylül 2014. *Haber bülteni*, 16014, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16014> adresinden Haziran 2017 tarihinde ulaşıldı.
- United Nations (2015). World's women 2015: Trends and statistics. Department of Economic and Social Affairs, New York. Erişim adresi: https://unstats.un.org/unsd/gender/downloads/worldswomen2015_report.pdf. Erişim tarihi: Mayıs 2017.
- Vardiman, P. D., Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2006). Environmental leadership development: Toward a contextual model of leader selection and effectiveness. *Leadership ve Organization Development Journal*, 27(2), 93-105. doi: 10.1108/01437730610646606
- Wentworth, D. K., & Anderson, L. R. (1984). Emergent leadership as a function of sex and task type. *Sex Roles*, 11(5), 513-524. doi: 10.1007/BF00287475
- World Bank, & Turkish State Planning Office (2009). Female labor force participation in Turkey: Trends, determinants and policy framework. Rapor No: 48508-TR. Washington, DC: World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/> adresinden Şubat 2017 tarihinde ulaşıldı.
- World Economic Forum (2016). The global gender gap report 2016. Geneva: World Economic Forum. Erişim adresi: http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf. Erişim tarihi: Nisan 2017.
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 718-728. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.05.001
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308-315. doi:10.1037/0021-9010.76.2.308
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 317-342. doi: 10.1016/1048-9843(91)90018-W
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. J. Antonakis, A. T. Cianciolo ve R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of leadership* içinde (ss: 101, 124). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.