

MODERNİZMDEN POSTMODERNİZME KADIN VE ERKEK LİDERLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

DIFFERENCES BETWEEN FEMALE AND MALE LEADERS FROM MODERNISM TO POSTMODERNISM

Rabia Bahar ÜSTE¹
Sırrı CEM²

ÖZ

Modernizm ile ilgili sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda, kadınlar ve erkekler arasında liderlik yeteneğinde anlamlı bir fark olmadığına yönelik görüşlere rağmen, kadın lider sayısı ve liderlik sürelerinin erkeklere göre kısa olduğu belirlenmiştir. Postmodern dönem ile birlikte, kadınların liderlik ve üst düzey yönetim pozisyonları farklı bir anlayışla incelenmiştir. Liderlerin Antik çağda “filozof lider” olarak anıldığı dönemde, tamamının erkek olduğu dikkate alındığında, modern çağa kadar ve sonrasında liderlik anlayışında erkek egemen söylem tarih sayfalarındaki yerini almıştır. Yapılan bu çalışmada, liderlik kuramlarının gelişimini, kadın liderlerin tarihsel süreçteki yerini ve günümüzde cinsiyetlere göre liderlik tarzlarının farklılaşıp farklılaşmadığını özellikle postmodern anlayış kapsamında incelemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilgili literatüre dayanarak betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Literatürden elde edilen genel bulgular, Antik çağdan günümüze, kadın ve erkek liderlik tarzlarının benzer olduğuna işaret etmektedir. Postmodern dönemde yapılan araştırmalar, dönüştürücü, otantik ve demokratik liderlik tarzları açısından kadınların lehine cinsiyet farklılıkları bulurken, liderlik tarzlarının cinsiyet dışındaki bilişsel, organizasyonel ve kişisel faktörlere de bağlı olduğunu göstermiştir. Kadın ve erkek liderlerin görev ve ilişki odaklı liderlik tarzları açısından da çelişkili bulgular olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın ve erkek liderler arasında bazı liderlik uygulamalarında stereotipik tutumlar gözlemlense de genel olarak liderliğin gerektirdiği davranışlar kadın ve erkekler arasında benzerdir. Kadınların matriarkal sistemin egemen olduğu Antik çağdan sonraki Klasik, Aydınlanma ve Modern çağlarda lider olarak ön plana çıkamadıkları, oysa filozof lider kadınların bu çağda olduğu bilimsel çalışmalarla tespit edilmiştir. Modernleşme ile birlikte kadınların kamusal alanda görünür olmaları, hak ve özgürlüklerini elde etmeleri için daha fazla fırsatları olduğu ve bunun kendi söylemlerini geliştirmelerinde de etkili olduğu düşünülmektedir. Son olarak Ardern ve Trudeau'nun cinsiyet eşitliği, ilişki ve empati odaklılık ve çeşitlilik gibi postmodern değerlerle ilişkili liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür. Merkel ve Ardern ile Trudeau ve Macron arasındaki liderlik farklılıkları, feminen ve maskülen stereotipler arasındaki çizginin ortadan kalkmaya başladığına işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın, Liderlik, Cinsiyet, Modernizm, Postmodernizm.

ABSTRACT

Despite the argument that there is no significant difference between leadership ability of women and men in social sciences studies related to modernism, it has been determined that the number of female leaders and the duration of their leadership are shorter than men. In the postmodern era, women's leadership and senior management positions have been examined with a different approach. Considering that all the leaders were men when the leaders were called “philosopher leaders” in ancient times, the male-dominated discourse in the understanding of leadership took its place in the history until the modern age. The purpose of this study is to examine the development of leadership theories, the position of women leaders in the historical background and whether leadership styles are different by gender through a postmodern approach. For this purpose, descriptive research method was used based on the relevant literature. The general findings indicate that male and female leadership styles were similar in ancient times and today. Postmodern studies have found gender differences in favor of women in terms of transformational, authentic and democratic leadership styles, and showed that leadership styles also depend on cognitive, organizational and personal factors other than gender. It has also emerged that there are conflicting findings in terms of task and relation-oriented leadership styles of male and female leaders. Although stereotypical attitudes and behaviors were observed in some leadership practices among male and female leaders, in general, the behaviors required

¹ Profesör Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, rabia.uste@deu.edu.tr, orcid.org/0000-0002-2525-0968

² Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı, sirri.cem@ege.edu.tr, orcid.org/0000-0003-3751-4841

Sorumlu yazar / Corresponding Author: Sırrı CEM, e-posta: sirri.cem@ege.edu.tr

Gönderilme /Submitted: 26.12.2022 **Kabul/ Accepted:** 07.06.2023

by leadership were similar. Scientific studies have shown that women could not emphasized as leaders in the classical, enlightenment and modern ages after the ancient age when the matriarchal system was dominant, whereas women were philosopher leaders in this age. With modernization, it is considered that women have been provided more opportunities to be visible in the public sphere and obtain their rights and freedom and it has also been effective in developing their own discourses. Finally, it is observed that Ardern and Trudeau exhibited leadership behaviors related to postmodern values such as gender equality, relational orientation and empathy, and diversity. The leadership differences between Merkel and Ardern and between Trudeau and Macron indicate that the line between feminine and masculine stereotypes has begun to disappear.

Keywords: *Women, Leadership, Gender, Modernism, Postmodernism*

1. GİRİŞ

Günümüzde liderlik, rekabetin kaçınılmaz olduğu, bireylerin tatmin ve motivasyonlarının organizasyon verimliliği ve etkinliğine yansıdığı, sahip olunan bilgi ve becerilerden faydalanmanın değerleri kaynak haline geldiği ortamlarda, yalın bir lider-takipçi ilişkisi yerine daha karmaşık bir yapıya bürünmüştür. 21. yüzyılda liderler, daha büyük ve karmaşık taleplerle karşı karşıyadır. 19.yüzyıl ve 20. yüzyılda liderler, organizasyonları kişisel değerlerini, tutumlarını ve tarzlarını destekleyen yollarla şekillendiren güce sahip olmuşlardır. Ancak 21. yüzyılda teknolojinin durdurulamaz ilerlemesinin yaşanması, insan faktörünün örgütsel etkililik için temel unsur olduğu bilincini artırmış, insanların ekonomik ve sosyal varlık olduklarının kavranması ile liderlik tarzları da değişmeye başlamıştır (Ünal, 2012). Bu gelişmelerden özellikle yönetim ve organizasyon alanında yapılan araştırmaların da etkilenmesi ile cinsiyet-liderlik kapsamındaki araştırmalar ilgi görmeye başlamıştır. Bu durum, özellikle feminist teori gibi cinsiyete ilişkin konuları eleştirel bir yaklaşımla inceleyen araştırmalar önderliğinde ön plana çıkmıştır (Çetinel ve Ersoy-Yılmaz, 2016). Kadınlar açısından hakların genişletilmesi için 1960 sonrası dönem ne denli önemli ise, bu dönem postmodern kavramlar için de o denli önemlidir. Kadınlar, günümüze kadar emekleri ve çalışmaları ile varlıklarını değişik kavramların gelişimini sağlayacak biçimde sürdürmüşlerdir. Kadın, liderlik ve postmodern anlayış üçgeni bu bağlamda gelişim göstermiştir.

Kadınlar, Antik çağdan günümüze her dönemde emekleri ve çalışmaları ile varlıklarını ortaya koymuşlardır. Sanayi devrimiyle birlikte 1750'den 1914'e, sonrasında I. ve II. Dünya savaşına kadar olan dönemde kadın emeği ücretlendirilmeye başlanmış ve ücretli işçi olarak çalışma hayatına girmişlerdir (Bilgin, 2012). 1990'lı yıllardan itibaren kadınların iş hayatına katılımlarında daha fazla artış görülmeye başlanmıştır. Dünya genelinde sosyo-ekonomik koşulların etkisi ile kadınlar, günümüzde yönetim ve liderlik pozisyonlarındaki etkilerini ve sayılarını artırmıştır (Staub, 2017).

II. Dünya Savaşı sonrasında kadınlar, geleneksel olarak çoğunlukla erkekler tarafından sahiplenilen liderlik rollerini giderek daha fazla üstlenirken, kadın ve erkeklerin liderlik tarzlarının farklılık gösterme eğilimi dikkat çekmeye devam etmektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Kadınların, özellikle erkeklerin egemen olduğu liderlik rolleri için erkeklerden daha fazla engellerle karşılaştıklarına dair genel bir fikir birliği yüksek sesle bu dönemde dile getirilmiştir (Eagly ve Karau, 2002).

Kadın ve erkeklerin liderlik tarzlarındaki farklılıklarla ilgili çalışmalarda, kadınlar ve erkekler arasında liderlik becerilerinde çok önemli bir farklılık olmadığına yönelik kanıtlar sunulmasına rağmen, kadınlar birçok alanda hala liderlik ve üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince bulunmamaktadır (Place ve Vardeman-Winter, 2018). Hem erkek hem de kadın yöneticiler atılganlık, üst düzey stratejik düşünme ve kararlılık gibi becerilere odaklanan arketip bir "lider kişilik"

sergileme eğilimindedirler (Wille, Wiernik, Vergaew, Vrijdags ve Trbovic, 2018). Bu bulguların aksine, kadın liderlerin erkek liderlerden farklı olduğuna dair görüşler yaygınlığını korumaktadır (Eagly, 2007). Bu görüşler; kadınların pasif, fazla duygusal veya yönetemeyecekleri şeklindeki klişelerden, kadınların benzersiz dünya görüşlerine, bilişsel çerçevelerine veya onları benzersiz kılan kişisel yeterliliklere sahip olduklarına dair daha olumlu görüşlere kadar çeşitlilik göstermektedir (Wille vd., 2018). Literatürde yer alan bu çelişkili bulgulardan hareketle, postmodern gelişime yol açan 1960 sonrası dönem, kadın ve erkek liderlik tarzlarının farklı olup olmadığının aydınlatılması ve farklılıklar varsa bunların nedenlerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bilimsel çalışmalar kapsamında, liderliğin tarihsel gelişimi ile kadın-erkek liderler arasındaki benzer ve farklı yönlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda betimsel tarama yöntemi kullanılarak geçmiş araştırmalardan elde edilen bulgular derlenmiş, postmodern dönemde liderlik tarzlarının incelenmesi için Jacinda Ardern ve Justin Trudeau örnekleri ele alınmıştır.

Bu çalışma, teorik açıdan modernizmden postmodernizme kadar uzanan dönemde kadın ve erkek liderler arasındaki liderlik tarzlarındaki farklılıkları tespit ederek mevcut literatüre katkıda bulunabilir. Bu katkı, toplumsal cinsiyet temelli liderlik normlarının ve beklentilerinin zaman içindeki evrimine ışık tutabilir. Çalışma ayrıca kadınların liderlik rollerinde karşılaştıkları zorluklara ve fırsatlara ilişkin içgörü sağlayabilir ve

böylece feminist literatüre katkı sunabilir. Uygulayıcılara yönelik olarak bu çalışma, örgütsel politikalar ve uygulamalara ilişkin bir katkı sağlayabilir. Liderlik pozisyonlarında cinsiyet eşitliğini teşvik etmek isteyen kuruluşlar için kadın ve erkek liderler arasındaki farkları tanımlayarak cinsiyet önyargılarını ele almak, çeşitliliği teşvik etmek ve tüm çalışanlar için kapsayıcı ortamlar oluşturmak amacıyla çeşitli politikalar ve uygulamalar geliştirilebilir.

2. LİDERLİK ARAŞTIRMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Liderlik, sürekli olarak etik ve etkili iletişim pratiği üreten bireysel beceriler ve kişisel nitelikler, değerler ve davranışların birleşimini kapsayan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Meng ve Berger, 2013). Liderlik; çevresel faktörlere bağlı olarak kavram ya da yaklaşım olarak değişen bir süreç, bireysel özellikler, güç ilişkileri veya tutum ve davranışlar üzerindeki etki olarak algılanmaktadır (Bass, 1990; Northouse, 2007).

Lider olmak ve liderlik etmek eylemi, insanlığın tarihi boyunca var olmuş ve farklı dönemlerde değişim göstermiş kavramlardır. İnsanların toplu olarak yaşamlarını sürdürdükleri her yerde yönetim söz konusudur. Bu nedenle liderlik davranışlarını gösteren bireyler, topluluktaki diğer bireylerden bazı özellikler açısından farklıdır. Liderler, topluluğun amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan işleri sistemli olarak yürütmek, topluluk üyelerini yönlendirmek ve motive etmek, ödül-ceza sistemini kullanmak gibi sorumluluklara sahiptirler (Duran,

2018). Liderlerde olması gereken özellikler ve liderlik davranışları konularında günümüze kadar pek çok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar, toplumdaki sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak farklılaşmış ve çeşitli liderlik paradigmalarının oluşmasına yol açmıştır.

1847 yılında Thomas Carlyle, “Büyük Adam Teorisi’nde” (Özellikler Kuramı) liderlerin doğduğunu ve yalnızca kahramanca potansiyellerle donatılmış erkeklerin lider olabileceğini iddia etmiştir. Büyük adamların yaratılmadığını, belirli liderlik özelliklerine sahip olarak doğduğunu belirtmiştir (Cawthon, 1996). Bununla birlikte, döneme ait Hitler, Napolyon ve benzeri liderlerin gerçekleştirdiği eylemler, bu liderlik kavramının ahlaki olarak kusurlu olduğunu ortaya çıkarmış ve böylece Büyük Adam Teorisi’nin güvenilirliği sarsılmıştır (Khan, Nawaz ve Khan, 2016). Bu kişisel özellikler, liderlerin sergiledikleri davranışları yeterince açıklayamaması sonucunda çalışmaların odak noktası davranışlara sorunsala doğru yönelmiştir.

Davranışsal Liderlik Kuramları, liderlik özelliklerini büyük ölçüde katılıma bağlı olan boy, zeka, çekicilik ve özgüven gibi ortaya çıkan özellikler ve karizma gibi deneyime veya öğrenmeye dayalı etkililik özellikleri olarak ikiye ayrılmıştır. Burada liderlerin hangi ortak tutum ve davranışları sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak 1940’ların sonunda yapılan araştırmalar, aynı liderin farklı durumlar için farklı davranışlar göstermesi nedeniyle tek bir lider davranışı olmadığı tespit

edilmiş (Khan vd., 2016) ve “Durumsal Liderlik Kuramları” ortaya çıkmıştır.

Durumsallık yaklaşımında, liderlik etmenin tek bir doğru yolu yoktur. Çünkü ortamın iç ve dış boyutları, liderin o belirli duruma uyum sağlamasını gerektirmektedir. Durumsal Liderlik Kuramı, liderlerin durumsal değişkenlere dayalı olarak en iyi şekilde hareket etme tarzını seçmesini önermektedir. Farklı liderlik tarzları, belirli karar verme türleri için daha uygun olabilir. Örneğin; liderin bir grubun en bilgili ve deneyimli üyesi olduğu durumda, otoriter bir tarz daha uygun olurken, grup üyelerinin yetenekli uzmanlar olduğu diğer durumlarda, demokratik bir tarzın daha etkili olacağı beklenmektedir (Maloş, 2012). 1980’li yıllara kadar popülerliğini koruyan bu yaklaşım, teknolojik devrimlerin etkisiyle insan faktörünün ve lider-üye etkileşiminin ön planda olduğu “Çağdaş Liderlik Kuramları”na evrilmiştir. Bu modern yaklaşımda liderlerin yaptıklarından çok grup üyelerini nasıl etkilediği ve üyelerin buna tepkisi önem kazanmıştır (Duran, 2018). İşlemsel ve dönüşümcü liderlik tarzları bu yaklaşımlara örnek olarak verilebilir. Tarihsel süreçte farklılaşan liderlik çalışmalarının bulguları, her durum için tek bir liderlik tarzının bulunmadığını göstermiştir. Lider ve davranışları, özellikle günümüzün karmaşık organizasyonel yapısında birçok faktör tarafından etkilenmektedir.

3. KADIN VE ERKEK LİDERLİK FARKLILIKLARI

Hem cinsiyet farklılıkları hem de liderlik, üzerinde geniş literatür çalışmalarının yapıldığı

konulardır. Bununla birlikte, her iki olguyu bir arada inceleyen çalışmalar daha sınırlıdır. Bu konuyla ilgili ciddi çalışmaların ve bilimsel araştırmaların ilk olarak 1970'lerin başında geliştirildiği söylenebilir (Rincón, González ve Barrero, 2017). Aynı dönemde postmodernizm ve buna ait kavramların ortaya çıktığı ve geliştiği tarihlere denk gelmektedir. Liderlik kavramının yeniden yorumlandığı yıllar, farkındalıkların tartışılmaya açıldığı dönemi kapsamaktadır.

Kadınlardan ve erkeklerden bir lider ismi sorulduğunda, çoğu bireyin genellikle bir erkek liderin adıyla cevap verdiği gözlemlenmektedir. Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela, Winston Churchill ve Barrack Obama, diğer liderler arasında liderlik kavramıyla ilişkilendirilen isimler olup tümü erkektir. Tarih boyunca Joan of Arc, Marie Curie, Simone de Beauvoir ve Rahibe Theresa gibi bazı kadınlar önemli kişiler ve liderler haline gelseler de (Desjardins ve Brown, 1991) genel olarak kadınlar, inançlarını ve fikirlerini geliştirme özgürlüğünden yoksun kalmışlardır. Bu özgürlük eksikliği, birçok erkek liderle aynı niteliklere ve potansiyele sahip kadınların ortaya çıkmasına engel olmuştur. "Güç", geçmiş çağlarda erkeklere ait olmuştur ve erkekler hem siyasi hem de ekonomik olarak düşünce ve fikirlerini uygulamak için güç ve özgürlüklerinden yararlanmışlardır (Rincón vd., 2017).

Geçmiş dönemlerde, bazı istisnalar dışında liderliğin erkek egemenliğinde olan bir kavram olduğu görülmektedir. Örneğin, bir organizasyonun

iyi performans gösterdiği sürece, statükoyu sürdürmeye yönelik bir önyargı oluşmuş ve insanlar değişim ihtiyacı algısı hissetmemiştir. İkinci olarak liderlik her zaman ağırlıklı olarak erkek olduğunda, liderlerin nasıl olduğu veya nasıl olması gerektiği konusundaki klişeler bu yönde şekillenmiştir. Bu klişeyi oluşturan tipik nitelikler, "rekabetçi" ya da "kendine güvenen" gibi etken özelliklerdir (Bruckmüller ve Branscombe, 2010). Ancak modern dönemden itibaren bu klişelerin yavaş yavaş etkisini yitirmeye başladığı ve günümüzde kadınların yönetimde önemli pozisyonlara geldiği bilinmektedir. Bu değişimin daha iyi anlaşılabilmesi için Antik çağdan, postmodern sürece kadar süregelen farklı dönemlerin özelliklerini açıklamak ve kadın lider örneklerinden bahsetmek gereklidir.

3.1. Antik Çağda Kadın ve Erkek Liderlik Farkları

İlk devlet kurumlarının M.Ö. 2000'li yıllarda Sümer'de oluştuğu belirtilmektedir. Böylece insanlığa yeni bir örgütlenme biçimi ve aynı zamanda keşfedilen ilk alfabe ve yazı sistemini veren bu olağanüstü medeniyet içinde ilk liderler burada ortaya çıkmıştır. Yazı, bu çağdaki liderler için ilk etkili iletişim biçimi olmuştur (Strechie, 2015). Sümer şehir Devletleri'nde lider kişilik kutsal bir varlık olarak görülmüştür. Her Sümer Şehir Devleti, monarşik bir organizasyon olmakla birlikte erkek lider ve erkek yönetim kadrosu ile yönetim anlayışlarını geliştirmişlerdir. Öyle ki, lideri üstün gösterme sıfatları türetilmiş, kralın insan ve ilahi olmak üzere iki yönlü babalık rolüne sahip olduğu

düşünülmüştür. Liderler, “Evrenin kralı” veya “Evrenin dört yanının kralı” gibi sadece tanrılara özgü unvanlarla anılmışlardır. Tanrıların yeryüzündeki habercisi olan liderin tanrısallığını ifade etmede sanat ve yazı etkili bir araç olarak ortaya çıkmış, lider kişiler bir tanrı olarak tasvir edilmiştir (Daniel 1983; akt. Strehie, 2015). İletişimle ilgili bulgularda Antik Yahudilik erkekler için bu sıfatlarla anılmıştır. Weber, Antik Yahudilik üzerine yaptığı çalışmasında, peygamberlerin “karizmatik” liderliğinin Yahudi halkını parya varoluşlarına hazırladığını belirtmiştir. Peygamberler, birer “demagog” olarak nitelendirilmiş ve Yahudiliği bir dünya dini haline getiren sistematik, rasyonel, “pleb” bir ahlak yaratmışlardır (Shmueli, 1968).

Antik dönemde, başka bir örnek olan Gılgamış, efsanevi bir kraldan daha fazlası olmuştur. Gılgamış, lider kültü yanı sıra iletişimin de temellerini atan liderlerden biri olmuştur. Çünkü eylemleri onun adıyla anılan ilk insanlık destanını ortaya çıkarmıştır. Güç unsurlarıyla tanıtılan Gılgamış destanında onun ilahi ve insani boyutları, askeri ve yönetsel nitelikleri ve insanüstü gücü ön plandadır (Strehie, 2015). Mısır’da bu güç gösterisi en üst seviyelere ulaşmıştır. Firavunlar güçlerini iletmek için üç unsur ile yapılandırılan yeni stratejiler geliştirmiştir. Bunlar taşıdıkları isimler (Pharaoh), kendi kültürünün yayılması için son derece etkili bir yönetim ve sanat (özellikle mezarlar ve piramitler) olarak sıralanmıştır (Daniel 1985; akt. Strehie, 2015). Eski uygarlıklardaki tüm erken dönem siyasi liderlerin dini açıdan onay aldıkları da görülmektedir. Erkek

lideri üstün gösteren Tanrısal güçlerle donatılmış bir yönetim anlayışı olarak aktarılmıştır.

Antik dönemde kadınlar, toplum içerisinde aktif ve önemli katılımcılar olarak ortaya konulmaktadır. Elde edilen metinlerde Çin, Hindistan, Japonya, Mezopotamya, Levant, Mısır, Batı Afrika, Yunanistan, Roma ve Amerika kıtasındaki başlıca uygarlıklarda kadınların önemli bir yeri olduğu yazmaktadır. Geleneksel tarihte erkeklerin egemen sınıfının saltanatı ve etkisine odaklanılırken, kadınların etkisini sosyal sınıflar aracılığıyla ortaya koyan çalışmalar sınırlı da olsa mevcuttur. Böylece antik çağda, kadınların toplumsal katkı verenler, rahibeler, liderler ve askerler olarak rollerinin önemi ortaya çıkmaktadır (Bolzenius, 2001).

Antik çağda ilk örgütlü insan topluluklarının yönetim yapılarında kadın egemenliği (matriarkal) ön planda olmuştur. Anne soyuna dayanan bu yapılarda bireysel mülkiyet, aile ve devlet bulunmamaktadır (Fişek, 2015). Buna rağmen, toplumsal mülkiyet anlayışı egemen olup tanrı, yönetici ve karar verici kadındır. Bu dönemde “eşitlik”, “evrensel kardeşlik”, “cinsel özgürlük”, “sevgi ve merhamete dayanan ahlak anlayışı” temel değerlerdir. İlerleyen dönemlerde tarımda saban kullanımı ile bireysel mülkiyete geçiş, köleleştirme ve eril egemenlik başlamış, yazının icadı sonrasında eril hakimiyetindeki patriarkal toplum yapılanması yazılı tarihe kaydedilmiş ve matriarkal düzen sona ermiştir (Childe, 2017). Kadınlar, yaratıcılık ve kutsallık sembolükyken yazının icadı sonrasında sembol ve gelenek sisteminin değişmeye başladığı,

sembol sisteminde bulunan ve yorumlayan erkekler ile sembol sisteminin ve toplumun merkezi olmasına rağmen yorumlayamayan kadınlar arasındaki uçurum gittikçe artmıştır (Lerner, 1986). Tanrısal güce sahip olan erkekler, özel alanda kalan filozof kadınlardan daha iyi olanaklara sahip olmuşlardır. Böylece kadınları kamusal alandan dışlama eğilimi olan patriarkal sistemde, kadınlar liderlik pozisyonundan uzaklaşarak sosyal ve ekonomik yönlerden erkeğe bağımlılıkları artmaya başlamıştır.

Antik çağdaki yöneticilerin çoğu erkek olsa da, günümüzdeki gibi bazı kadınlar da güç ve nüfuz sahibi olmuştur. Antik dünyanın en güçlü kadın liderleri Çin, Mısır ve Yunanistan gibi dünyanın dört bir yanındaki büyük medeniyetlerde yaşamışlardır. Bu dönemdeki önemli kadın liderler/gruplar arasında Amazonlar, Mısır kraliçesi Kleopatra, Brigantes kraliçesi Cartimandua, Güney Britanya kraliçesi Boudicca, Halikarnas hükümdarı Artemisia, Suriye kraliçesi Cleopatra Thea, Mısır hükümdarı Hatshepsut ve Nefertiti, Çin hükümdarı Lei-tzu, Makedonya hükümdarı Olympias, Asur'un savaşçı kraliçesi Semiramis yer almaktadır. Bu dönemde bazı kadın liderlerin erkeklere benzer şekilde fiziksel güç-şiddet odaklı savaşçılık rollerinin de bulunduğu görülse de, birçok kadın liderin diğer medeniyetlerle ve ülke içerisinde siyasi ilişkiler geliştirme konusunda ön planda oldukları belirlenmiştir (Lewis, 2019). Antik çağda, erkek liderlerin de (örneğin Pers kralı Darius) iletişimi kanunlar dışında ekonomik açıdan kendi adına para bastırma, eyalet ve askeri birlikleri organize etme, posta sistemi ve yollar inşa etme gibi stratejiler kullandıkları görülmektedir

(Strechie, 2015). Kadın hükümdarların diğer özellikleri arasında yapılar inşa edilmesine ilham verme, el becerilerine yönelik keşifler yapma, dinin yayılmasını sağlama, barış anlaşmaları yapma gibi farklı eylemler görülmüştür. Milattan sonra 4. ve 5. yüzyıllar arasında yaşamış Hypatia ise bilimsel keşifler yapan ilk kadın matematikçi, gökbilimci, filozof ve kütüphaneci olarak nitelendirilmektedir (Akbaş ve Taner, 2022). Tarihçilere göre kraliçe ve siyasiler dışındaki kadınların genellikle anne, güzel kadın, dindar, trajedi kurbanı ve evlilik aracılığıyla önemli kazanmış kişiler şeklinde tasvir edildiği belirtilmiştir. Burada ayrıca çok az kadının kendilerini lider olarak gördükleri ve arka planda kalmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir (Klenke, 2004).

3.2. Aydınlanma Felsefesinde Kadın ve Erkek Liderlik Farkları

Aydınlanma hareketi Avrupa kökenli olup düşünce alanındaki köklü değişiklikleri içermektedir. 1688 yılında İngiliz Devrimi'yle başlayan ve 1789'daki Fransız Devrimi'yle sona eren felsefi hareketin sonuçları toplumsal ve siyasi yaşamı şekillendirmiştir (Çiğdem, 2015). Aydınlanma sayesinde aklın kullanımına yönelik geçmiş inançlar, uygulamalar, kurum ve düşünce sistemleri eleştirilerek bireycilik, ilerleme ve bilime olan inanç egemen olmuştur (Usta, 2018).

Yazılı tarihte erkekler öznedir, yönetendir ve erkek krallar, komutanlar, kahramanlar, peygamberler ve bilim adamlarının medeniyetleri, dinleri ve çeşitli disiplinleri geliştirmesiyle

günümüzdeki çağdaş toplumlar ortaya çıkmıştır. Bu tarihte kadınlar görünmez, nesnel, yönetilen veya marjinal gruplar olarak yer almaktadırlar. Aydınlanma çağı sonrasında ortaya çıkan kadın hareketleri ve feminizm ile başlayan kadın tarihi çalışmaları, yazılı tarihte kadını görünür kılma çabasıdır (Akbaş ve Taner, 2022). Bazı istisnalar dışında kadınların tarihe yön verışı, 19. yüzyıl olduğu savunulmaktadır. Bu tarihe kadar kadınların iktidar peşinde koşmadıkları için görünmez bir konumda oldukları, toplumsal tarih kayıtlarından dışlandıkları belirtilmiştir. Tarihsel materyalist kuramlar, De Beauvoir'un belirttiği gibi kadınlarla ilgili önemli gerçekleri ortaya çıkarsa da, kadını evrensel konumda görmemekte, anaerkil egemenliğin ve kadın-erkek eşitliğinin antik çağlara özgü olduğunu öne sürmektedir. Diğer yandan De Beauvoir, kadınların biyolojik özellikleri olan somut ya da nesnel bir organizma olmadığını, kadının cinsellik yönüyle ön planda olması yerine toplumun ekonomik yapısını belirlediğini, eril neslin evrimin hangi aşamasında olduğunu gösterdiğini ifade etmiştir (De Beauvoir, 1961).

Aydınlanma çağına yakın bir dönemde yaşamış olan İngiltere kraliçesi I. Elizabeth, hükümdar olduğu dönemde Rönesans'ın altın çağını yaşatmış ve gelecekte İngiltere'nin önemli bir güç olmasına katkıda bulunmuştur. 1700'lü yıllarda yaşayan Çariçe II. Katerina, Rus İmparatorluğu'nun temellerini atmıştır (Akbaş ve Taner, 2022). Bu dönemdeki Aydınlanma filozofları kadınların erkeklerden daha aşağı statüde olduğunu desteklemişlerdir. Kadına ontolojik açıdan bakan

Arthur Schopenhauer, erkeklerin akılla hareket ederken kadınların farklı olarak içgüdülerine dayanarak davrandıklarını açıklamıştır. Kadının fiziksel olarak daha zayıf ve küçük bedenlere sahip olduğu, irade ve karakter niteliklerini erkeğe atfettiği görülmektedir. Kadına estetik açıdan bakan Immanuel Kant, kadının bilgeliğinin akıl yürütmek yerine hissetmek ve sezmeyle ilgili olduğunu düşünmüştür. Güzellik duygusunun genellikle kadına, yücelik duygusunun ise erkeğe atfedildiğini benzer şekilde öne sürmüştür. Kadına toplumsal açıdan bakan Jean-Jacques Rousseau, kadınların toplum açısından "akıl tarafından ehlileştirilmesi gereken potansiyel bir düzensizlik kaynağı" olduğunu belirtmiştir. Öte yandan Rousseau, akıldan uzak ve doğaya yakınlık sonucunda kadınların modern toplumlarda ahlaki yozlaşmalardan uzak kalabildiğini ve ahlaki örnek oluşturduklarını düşünmüştür (Baktemur, 2019). Sonuç olarak, Aydınlanma Çağı'nda kadınların erkek egemenliğinin dayatmaları ile karşı karşıya oldukları anlaşılmaktadır.

Erkek filozofların aksine, bu dönemde bazı kadın düşünür ve sanatçıların feminizmin temelini atmaya katkıda bulunan eserleri olduğu görülmektedir. Mary Astell (1666-1731), Mary Wollstonecraft (1759-1797), Olympe de Gouges (1748-1793) ve Bettina von Arnim (1785-1859) gibi yazarlar, kadınların toplumdaki yerini ve nedenlerini sorgulamış, kadınların planlı ve düzenli bir eğitim almaları gerektiğini ve bir meslek sahibi olmalarını savunmuşlardır (İsmayılzada, 2022). Dolayısıyla bu dönemde liderlik konusunda erkek ve kadınlar

arasında bir karşılaştırma yapmak son derece zordur. Birçok ünlü düşünür ve liderin erkek olması yanı sıra yazılı kaynaklarda kadınların yeterince ele alınmadığı, hatta insan hakları ve eşitlik açısından hala çok geride kaldığı görülmektedir. Tam anlamıyla örgütlü kadın hareketleri yerine bireysel çabaların göze çarptığı, kadınların liderlik serüveninin 20. yüzyıla kadar yol almasındaki engelin, eril söylem ve yaptıkları olarak bilimsel çalışmalarda yer vermiştir.

3.3. Modern Çağda Kadın ve Erkek Liderlik Farkları (19-20. yüzyıl)

Modern çağ, feminist hareketlerin dünya genelinde hızlandığı bir dönemdir. Bu dönemdeki liderlik özelliklerine geçmeden önce, modernizmin tanımının yapılması ve feminist perspektiften ele alınması gereklidir.

3.3.1. Modernizm Tanımı ve Özellikleri

Modernizm; bilim ve teknolojiyi ön plana çıkaran, birey odaklılığa vurgu yapan ve insanlığın bilimsel bilgi birikimi ve teknolojik gelişmeler sayesinde ilerici bir yönde geliştiği inancı gibi önemli özellikleri olan 18. yüzyılda ortaya çıkan entelektüel gelenek olarak tanımlanmaktadır (Lorraine-Radtke, 2017). Modern dönem, birinci ve ikinci dalga feminizmin ortaya çıktığı dönemdir. Özellikle modernitede seküler bir beden algısı ve ruh-beden ikiliği, önemli tartışmaların konusu olmuştur. Bedenin fiziksel ve toplumsal inşası, seküler estetik ve güzellik algıları yaratarak felsefi, toplumsal,

siyasal ve ideolojik söylemlere yansımıştır (Öztürk, 2012; Avcı ve Kayar, 2015; Çelikkol ve Hira, 2022).

Feminist epistemoloji, modern toplumlarda çok çeşitli kimlikler olması nedeniyle gerçeklik hakkında tam bir bilgi olmadığını savunmaktadır. Özellikle 20. yüzyılda kademeli olarak gelişmiştir. Feminist epistemoloji, geleneksel epistemolojinin dikkate almadığı iki yön ortaya koymaktadır. Bunlar cinsiyetlerin varlığı ve ilişkileri kuran iktidarın yönetim kurallarıdır. Feminist epistemolojiye göre, modern bilimdeki araştırmaların birçoğu, önemli ölçüde eksiklikler içermektedir. Bu eksiklikler arasında modern bilimin genellikle beyaz ve orta sınıf erkekler tarafından gerçekleştirildiği ve bilgi inşasında bireysel düzeyde insan ruhunun ve deneyimlerinin göz ardı edildiğidir. Yani feministler, geleneksel bilimin cinsiyetçilik ve erkek odaklılığını sorgulamaktadır. Feminist epistemolojide erkek-kadın, aktif-pasif, kamusal-özel, rasyonel-duygusal ikili mantıklar ortaya çıkarılarak sorgulanmaktadır.

3.3.2. Modern Dönemde Liderlik Bulguları

20 yüzyıla kadar çalışma yaşamındaki erkeklerin oranının çok yüksek olması nedeniyle liderlik pozisyonlarında erkek egemenliğinin olması kaçınılmaz bir durumdur. Kadınların yüzyıllar boyunca kamusal alan dışında kalarak özel alanda bulunmaları, örgütsel oluşumlar ve yönetimlerin yalnızca erkekler tarafından yürütülmesinde temel neden olmuştur. Dolayısıyla yönetim ve organizasyon alanındaki bilgiler eril bir nitelik taşımaya devam etmiştir (Çetinel ve Ersoy-Yılmaz, 2016).

Aydınlanma çağının etkileriyle bu dönemde birçok kadın bilim insanı, aktivist ve insan hakları koruyucusu ortaya çıkmıştır. 1867-1934 yılında yaşamış fizikçi ve kimyager Madam Curie, atom altı parçacıklarının etkinliği konusunda ilk önemli çalışmaları gerçekleştirmiştir. Filozof Simone de Beauvoir, kadınların toplumsal gerçekliğini savunan kadın hakları aktivisti olarak feminizmin teorileştirilmesini sağlamıştır. Rahibe Teresa, yaşamını insanlara adayan insan hakları savunucusu olarak tarihe geçmiştir (Akbaş ve Taner, 2022).

1960'lı yıllara kadar kadın ve erkekler, kendilerinden beklenen roller konusunda farklılaşmaya devam etmiştir. Kadınların birer anne, eş, gönüllü, öğretmen, hemşire gibi rollerle sınırlı kaldığı, bu mesleklerin de işbirlikçi, destekçi, anlayışlı, kibar ve hizmet sağlayıcı niteliklere sahip olduğu görülmektedir. Erkekler ise rekabetçi, güçlü, kararlı ve kontrolü elinde tutan özellikler sergileme eğiliminde olmuşlardır. Bu yönelimler nedeniyle günümüzde kadınların etkileşimli liderlik tarzında erkeklerden daha iyi performans gösterdikleri düşünülmektedir (Rosener, 1990).

Üst yönetimlerde kadın liderlerin varlığı, kuşkusuz son 30 yılda gözle görülür biçimde artmıştır. İstatistiklere göre 1972'de ABD'de kadınlar tüm idari pozisyonların %18'ini elinde tutarken, 2002'de bu rakam %46'ya yükselmiştir (Adams, 2014). 1980'li yıllarda ise birçok ülkenin siyasi lideri veya başkanlarının kadın olduğu görülmektedir. Kadın liderler bu yıllarda oransal olarak %5'lik bir kısma tekabül etse de (Adler, 1996)

küresel anlamda kadın liderlerin sayısının arttığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla 1970'li yıllardan itibaren postmodern dönemde daha fazla liderlik çalışmasının kadın liderlere odaklandığı ve erkek liderlik tarzları ile karşılaştırıldığı görülmektedir.

3.4. 21. Yüzyıla Yakın Postmodern Dönemde Kadın ve Erkek Liderlik Farkları

Postmodern çağ, özellikle üçüncü dalga feminist hareketlerin görüldüğü ve 2000'li yıllarda ise cinsiyetsizleştirme akımının belirgin hale geldiği bir dönemdir. Bu dönemdeki liderlik özelliklerine geçmeden önce, postmodernizmin tanımı yapılmış ve feminist perspektiften ele alınmıştır.

3.4.1. Postmodernizmin Tanımı ve Özellikleri

Postmodernizm; öznellik, toplumsal cinsiyet ve cinsellik, ırk ve sınıf, zamansal ve mekânsal coğrafi konumlar ve yer değiştirmelerdeki farklılıklardan ortaya çıkan "çoklu ötekilik" biçimlerini kabul etmede önemli olmuştur (Harvey, 2020). Postmodernizm kavramı, 20. yüzyıldaki bir dizi ekonomik, kültürel ve politik değişime (küreselleşme, bilgi toplumunun yükselişi, gelişmiş ülkelerin sanayisizleşmesi) eşlik eden bir paradigma değişimi olarak tanımlanmaktadır. Postmodernizm aynı zamanda 18. yüzyılda ortaya çıkan modernizme bir tepki olarak nitelendirilmektedir (Lorraine Radtke, 2017).

Modernizmden postmodernizme geçişte kadın bedeni; kapitalizm, popüler kültür, hegemonik ideolojiler ve tıbbi gelişmelerle nesneleştirilmiş,

böylece bedenın haz ve arzuları denetlenerek kontrol altına alınmaya çalışılmıştır. Kontrol altındaki beden ise metalaşmış ve tüketim nesnesine dönüşmüştür (Kara, 2017). Kadın çalışmaları açısından modernizm ve postmodernizm arasındaki en büyük farklılık, modernizmde tek doğrunun, tek gerçeğin, tek anlamın varken, postmodernizmde birden fazla doğru, birden fazla anlam ve gerçeğin varlığının kabul edilmesidir. Bu kabul, modernizmdeki tekil doğruların yarattığı cinsiyet ve cinsellik algısının yerini postmodernizmde çoklu cinsiyet ve cinsellik algısının almasına yol açmıştır (Çelikkol ve Hira, 2022).

Modernizmden postmodernizme doğru ideolojik yapılarıdaki feminist söylemler farklılaşmıştır. 1800'lerin ortasından 1920'lere kadar uzanan birinci dalga feminizmde, genellikle kadınların "kamusal hakları ve eşitlik ilkesi" tartışılmıştır (Gökhan, 2010). 1960'ta belirginleşen ikinci dalga feminizmde ise, ataerkil sistemin "kadının özneliği ve kadın kimliği" üzerindeki tahakkümü eleştirilmiştir. Beauvoir, evrensel öznenin eril cinsiyete denk düştüğünü iddia etmektedir. Bu konumlamada sırasında dişil cinsiyete düşen rolün ise 'öteki' olmak olduğunu söylemektedir (Beauvoir, 1993). 1980'lerle birlikte postmodern yaklaşıma evrilmiş feminist anlayış olan üçüncü dalga feminizm cinsellik, cinsel kimlikler ve cinsel yönelimlerle ön plana çıkmıştır (Akan ve Gürhan, 2020). Dolayısıyla birinci ve ikinci feminizm dalgasında eşitlik ve adalet kavramları, üçüncü feminizm dalgasıyla beraber çoklu kimlikler, çoklu cinsiyetler ve cinsellikler ele alınmıştır. Postmodernizm aynı zamanda ötekileştirilen

kimlikleri ve yönelimleri odak noktası haline getirmiştir. Modernizm ikili cinsiyet yapısı üzerine kuruluyken, postmodernizm çoklu cinsiyet ve cinsiyetsizleştirme üzerine kurulmuştur.

Feminist ampirizmin epistemolojik perspektifi, modernist fikirlerden yararlanmaktadır (Eagly ve Riger, 2014). Buna karşın, epistemolojik bakış açısı olarak postmodernizm; postyapısalcılık, postkolonyal teori ve queer teorisi gibi bir dizi teori ile ilişkilidir (Mann, 2012). Burada temel düşünce, bilginin sosyal olarak inşa edildiğidir. Diğer bir ifadeyle, gerçeklik ile insanların gerçekliğe ilişkin bilgisi arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Gerçekte tüm bilgi, kültür tarafından sınırlanan bir yorumdur. Bir başka deyişle bilen birey (individual knower), postpozitivizmin sahip olacağı anlamda asla nesnel olamamaktadır ve sonuç olarak hiçbir zaman tek bir gerçek yoktur ve tüm bilgi yerleşiktir (Lorraine Radtke, 2017). Dolayısıyla postmodernizm; bireysel olarak bilen kişilerden, bu kişilerin sosyo-kültürel bağlamına, bilginin nasıl meşrulaştırıldığı ve doğru olarak kabul edildiği araçlara ve bunun nasıl gerçekleştiğine yönelik dönüşümdür.

3.4.2. Postmodern Dönemde Liderlik Bulguları

Kadınların liderlik tarzlarında erkeklerden farklı olduğu ve bu kadın liderlik becerilerinin kadınlara önemli avantajlar sunması, özellikle endüstri sonrası toplumlarda modern popüler medyada yaygınlaşmış bir fikirdir. Kadınların liderliklerinde empati, iletişim becerisi ve işbirlikçi yaklaşımlar gibi daha fazla insan becerisi sergiledikleri düşünülmekte ve

bunların 21. yüzyılda etkili liderlik için giderek daha önemli olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle geçmiş dönemlerde erkeklerin agresif, baskın ve yönlendirici liderlik tarzlarıyla bir avantaja sahip olduğu, endüstri sonrası toplumlarda ise kadınların erkeklere göre daha fazla avantajı olduğu argümanı geçerlidir (Lammers ve Gas, 2017).

1990'lı yılların sonlarına doğru ve 2000'li yılların başında liderlik araştırmacıları, çağdaş organizasyonlarda yaygın olan koşullar altında en uygun liderlik türlerini belirlemeye çalışmışlardır. Bu koşullar, büyük ölçüde hızlanan teknolojik büyümeyi ve işletmelerin küreselleşmesinden kaynaklanan misyonlarının artan karmaşıklığını kapsamaktadır. Bu değişikliklere, artan işgücü çeşitliliği ve birçok şirket için yoğun rekabet baskısı eşlik etmektedir. Karmaşık düzeydeki karşılıklı bağımlılık ilişkileri ortaya çıktıkça, geleneksel yönetim (liderlik) metotlarının birçoğu da değişim baskısı altında kalmıştır (Kanter, 1997; akt. Eagly, 2007).

Liderlik araştırmacıları, 20. yüzyılın sonlarından itibaren yukarıda belirtilen değişen ortama uyum sağlamak için iyi liderliği geleceğe yönelik olarak tanımlamış ve liderlerin takipçilerinin bağlılığını ve organizasyonlara yaratıcı bir şekilde katkıda bulunma yeteneğini teşvik etmişlerdir. Bu yaklaşımın ilk örneği, dönüşümcü liderlik olarak adlandırılan bir liderlik türünü tanımlayan siyaset bilimci James McGregor Burns'ün (1978) bir kitabında ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, daha sonra dönüşümcü liderliği değerlendirmek için araçlar

tasarlayarak ve etkilerini inceleyerek liderlik stili hakkındaki fikirler geliştirmişlerdir (Avolio, 1999). Bu yaklaşımda dönüşümcü liderlik, takipçilerin güvenini kazanarak kendini bir rol model olarak görmeyi içermektedir. Bu tür liderler organizasyonların hedeflerini tanımlamakta, bu hedeflere ulaşmak için planlar geliştirmekte ve zaten başarılı olan kuruluşlarda bile yaratıcı bir şekilde yenilik yapmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, astlarına rehberlik etmekte ve onları yetkilendirmekte, potansiyellerini geliştirmeleri ve böylece organizasyonlara daha etkin bir şekilde katkıda bulunmaları için onları teşvik etmektedir. Diğer araştırmacılar, benzer niteliklerin bazılarını karizmatik liderlik gibi başka etiketler altında birleştirmiştir (Conger ve Kanungo, 1998).

20. ve 21. yüzyıl araştırmacıları ayrıca işlemsel olarak adlandırdıkları daha geleneksel bir liderlik türü tasvir etmişlerdir. Bu tür liderler, astlarıyla değişim (değiş-tokuş) ilişkileri kurarak onların kişisel çıkarlarına hitap etmektedirler. İşlemsel liderler, astlarının sorumluluklarını netleştirmekte, hedeflere ulaştıkları için onları ödüllendirmekte ve hedeflere ulaşamamaları durumunda onları düzeltmektedirler. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin her ikisi de yönetme sorumluluğunu üstlenme konusunda genel bir başarısızlıkla tanımlanan "bırakınız yapsınlar-serbest bırakan" (laissez-faire) liderlik tarzıyla karşılaştırılmaktadır. Serbest bırakan liderlik tarzı, kritik karar alma süreçlerine katılım eksikliği göstermektedir (Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen, 2003).

21. yüzyıla yakın postmodern dünyada liderlik tarzlarının dönüşümcü, işlemsel ve serbest bırakan tarzlarla daha çok ilişkilendirildiği görülmüştür. Ancak liderlikle ilgili geniş literatürde stratejik, hizmetkâr, otantik, vizyoner, öğretimsel, entelektüel, dağıtımçı, etik, paternalist, kuantum, fraktal, holistik ve sembolik şeklinde birçok farklı tarzın ortaya çıktığı bilinmektedir. Dolayısıyla bilgi çağı olarak nitelendirilen 21. yüzyılda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve küreselleşme koşulları nedeniyle mevcut yönetim yaklaşımlarının sürekli yenilenmesi gerekmektedir. Değişim ve stratejik değerlerin ön planda olduğu günümüzde gelişen teknoloji, değişen çevre şartları, artan bilgi düzeyi, sosyo-kültürel ve ekonomik yenilikler, yukarıda belirtilen yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

21. yüzyılda değişimin, organizasyonlar ve insanlar için en zorlayıcı dinamik ve fırsatlar unsuru olmasından hareketle, liderlerin değişimden yararlanma anlayışlarında benzer bir yönelim beklenmiştir (Leblebici, 2018). 21. yüzyılda başarılı olmak isteyen her yöneticinin, liderlik rollerini gözden geçirerek yeniden tasarlama zorunlulukları ortaya çıkmıştır. Çünkü “bugünün liderleri, süratle değişen teknoloji, kas gücüne duyulan ihtiyacın azalması ve nitelikli insan gücünün artması nedeniyle eskiye oranla daha esnek ve daha riske açık olmak durumundadır” (Bennis ve Townsend, 1995). Dolayısıyla günümüzde liderler açısından cinsiyet temelli farklılıkların giderek azalacağı, liderlerin anlayışlarının “organizasyon ve yapıların varlığını sürdürmeye” odaklanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Modern ve postmodern dönemde, kadın ve erkek liderlerin farklılıklarını karşılaştırmadan önce modernizm ve postmodernizm arasındaki farklılıklar incelenmelidir.

Modernist kültür, insan akli tarafından tanımlanan nesnel gerçekliğin münhasırlığına ve otoritenin önceliğine inanmaktadır. Mevcut postmodern kültür ise, deneyim tarafından tanımlanan öznel doğruların çokluğunu benimsemekte ve mutlak otoritenin olmamasını savunmaktadır (Keough ve Tobin, 2001). Modernite ve postmodernitenin karşılaştırılması için epistemolojik varsayımlar ortaya konulmuştur. Bu epistemolojide postmodernitenin uzlaşma yerine fikir ayrılığını, uyumluluk yerine çoğulluğu, homojenlik yerine heterojenliği, evrensellik yerine çoğulculuğu, genelleştirilebilirlik yerine yerelleştirme / bağlamsallaştırmayı, hiyerarşi yerine hiyerarşik olmayan yapıları, bütünleştirme yerine çeşitliliği, sınırların ortadan kalkmasını, özne/nesne diyalektiği yerine özne/nesne çözülmesini, farklılık arayışını, merkezîyetçilik yerine marjinalliği, makro politik yerine mikro politiği benimsediği görülmektedir (English, 1998).

21. yüzyılın başlarında yapılan meta analizlerdeki genel bulgu, liderliğin bir cinsiyeti olmadığı yönündedir. Paustian-Underdahl (2012) tarafından yapılan meta analizde, tüm liderlik bağlamları bir arada düşünüldüğünde, liderlik etkinliği açısından kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak aynı çalışmadaki diğer bir bulgu, kadın liderlere yönelik önyargının

liderlik bağlamının çeşitli özelliklerine ve liderin etkinliğini algılayan kişilerin özelliklerine bağlı olarak değişebileceğini öne süren rol uyumu teorisini desteklemiştir (Paustian-Underdahl, 2012). 1990 yılında yapılmış başka bir meta analizde de kadınların kişilerarası odaklı bir tarzda ve erkeklerin görev odaklı bir tarzda liderlik ettiğine dair toplumsal cinsiyete dayalı kalıplaşmış beklentinin aksine, örgütsel çalışmalarda kadın ve erkek liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak demokratik veya otokratik tarzlarda liderlik etme eğilimine ilişkin stereotipik beklentilerle tutarlı olarak, kadınlar erkeklere göre daha demokratik veya katılımcı bir tarz ve daha az otokratik ya da daha az yönlendirici bir tarz benimseme eğiliminde olmuşlardır (Eagly ve Johnson, 1990). Van Engen ve Willemsen (2004) tarafından yapılan meta analiz, Eagly ve Johnson (1990) tarafından ortaya konulan sonuçların değişmediğini desteklemiştir. Burada görev ve kişilerarası liderlik tarzındaki cinsiyet farklılıklarının anlamlı olmadığı ve kadın liderlerin otokratik yerine demokratik liderlik tarzı benimsedikleri gözlemlenmiştir.

Korabik, Baril ve Watson (1993) deneyimli yöneticiler arasında çatışma yönetimi tarzında cinsiyet farklılıkları olmadığını, bununla birlikte, yöneticilik deneyimi olmayan katılımcılar arasında kadınların, kendilerini erkeklerden daha bütünleştirici, yardımsever ve uzlaşmacı olarak değerlendirdiklerini tespit etmişlerdir. Yöneticilerin kullandıkları liderlik stillerinde ve elde ettikleri sonuçlarda cinsiyetler arası farklılık bulunmamıştır. Yine de çalışanların, benzer tarzları kullanan erkek

ve kadın yöneticileri değerlendirme biçimleri arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkek liderler benzer tarzlar sergilese de, çalışanların bunu algılama biçimlerinin de önemli olduğu söylenebilir. Snaebjornsson ve Edvardsson (2013) tarafından yapılan sistematik literatür tarama çalışmasında, kadınların ve erkeklerin başarılı yönetici algılarının çok benzer olduğu bulunmuştur. Ancak kadınlar ve erkekler, lider davranış ve özellikleri ile liderlik tarzlarında farklılıklar göstermiştir. Dolayısıyla bu liderlik tarzlarının farklı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklara örnek olarak karaktere ve erdeme verilen önem, kadın liderler için daha önemli bulunmuştur. Kadın lider tarafından sergilenen karakterin, erkekler tarafından kadın katılımcılara göre daha düşük derecelendirdiği görülmüştür (Mohan, Seijts ve Miller, 2022). Bu bulgular, toplumsal cinsiyet farklılıklarının erdemlerin ve karakter güçlerinin değerlendirilmesinde ne ölçüde önyargılı oluşturabileceği sorusunu ortaya koymaktadır. Boyer, Reid ve Patton (2022) kadınların benimsedikleri baskın liderlik tarzlarını cinsiyete dayalı liderlik çerçevesinde daha çok “kadınsı” alandaki özelliklerle tanımladıklarını, ancak liderlik tarzlarındaki bireysel farklılıkların kısmen cinsiyete göre açıklandığını belirlemişlerdir. Kadın liderlerin ağırlıklı olarak hem feminen hem de maskülen kategorilerde yer alan liderlik davranışlarını bir arada gösterme olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür. Barbuto vd. (2007) cinsiyetin liderlik davranışları üzerinde düşük düzeyde ve doğrudan etki yarattığını gösterirken, cinsiyet ve eğitim

etkileşiminin liderlik davranışlarında tutarlı farklılıklar ürettiğini belirlemiştir. Dolayısıyla cinsiyet değişkeninin liderlik davranışını açıklamada tek başına yeterli olmadığı söylenebilir.

Liderlik araştırmalarındaki görev odaklı ve kişilerarası ilişki tarzları, insanların davranışların bu yönlerindeki cinsiyet farklılıkları hakkında sahip oldukları klişeler nedeniyle cinsiyetle ilgilidir (Ashmore, Del Boca ve Wohlers, 1986). Erkeklerin daha iddialı olduklarına ve çevrelerine hakim olmak için motive olduklarına inanılmaktadır (örneğin daha agresif, bağımsız, kendi kendine yeten, güçlü, baskın). Buna karşılık kadınların daha özverili olduklarına ve diğer bireylerle ilgili olduklarına inanılmaktadır (örneğin daha kibar, yardımsever, anlayışlı, sıcak, sempatik, başkalarının duygularının farkında olan). Toplumsal cinsiyet araştırmalarında bu iki yönelim eril ve dişil, araçsal ve dışavurumcu, temsili (agentic) ve toplumsal (communal) olarak etiketlenmiştir (Eagly ve Johnson, 1990). Farklı bir meta analizde kadın yöneticilerin, orta düzey liderlik pozisyonlarında erkek yöneticilere kıyasla etkinlik açısından daha iyi oldukları bulunmuştur. Bu bulgu, orta düzeydeki liderlik pozisyonlarının komünal (toplumsal) davranış kapsamındaki karmaşık kişilerarası beceriler gerektirmesine bağlanmıştır (Eagly, 2007). Bu sosyal beceriler ve iletişim becerilerinin kadın liderlerde daha yüksek olduğu çeşitli çalışmalar tarafından desteklenmiştir. Kadın yöneticilerin erkeklere göre duygusal ve sosyal zekâlarının daha çok gelişmiş olduğu ve bu nedenle takım çalışmaları yanı sıra iş dışında da iletişim kurmaya özen gösterdikleri belirtilmiştir. Bunun

nedeni, ebeveynlerin duygular hakkında oğullarından çok kızlarıyla konuşmaya eğilimli olmalarıdır (Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner ve Salovey, 2006). Diğer araştırmalara göre, kadın liderlerin erkek liderlere oranla iletişime daha fazla önem verdikleri, kadınların liderlik tarzlarının erkeklerin liderlik tarzlarından daha dönüştürücü, katılımcı ve kapsayıcı olduğu tespit edilmiştir (Chandler, 2011). Erkek liderler genellikle toplumsal egemenlik-güç ve statü geliştirmek için dil kullanmakta, kadınlardan ise sosyal ilişkileri geliştirmek için iletişimi kullanmaları beklenmektedir (Mulac, Bradac ve Gibbons, 2001). Ancak erkek ve kadın liderlerin etkilemeyi hedeflediği bireylerin veya takipçilerin cinsiyetine göre farklı dil kullandıkları da bilinmektedir (Merchant, 2012). Trinidad ve Normore (2004) kadınların iş dünyasında ve eğitimde demokratik ve katılımcı liderlik tarzlarını benimsediğini göstermiştir. Dönüşümcü liderlik, kadınlar tarafından tercih edilen liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderliğin özellikleri ilişki kurma, iletişim, fikir birliği oluşturma, etki olarak güç ve ortak bir amaç için birlikte çalışmayı içeren sosyalleşme süreçleri yoluyla geliştirilen kadın değerleri ile ilişkilidir. Başka bir çalışma da koçluk, geliştirme ve iletişim gibi dönüşümcü liderlikle ilgili yönetim becerilerinin kadın liderler tarafından daha fazla sergilendiği desteklenmiştir (Burke ve Collins, 2001).

Hem kadın hem erkek yöneticilerle yapılan bir başka çalışmada, erkek liderlerin bireysel değerlendirmeler, pozitif koşullu ödüllendirmeler ve duygusal zekâyâ ilişkin puanlarının kadınlara göre

düşük olduğu görülmüştür. Bu durum, kendilerini ifade edici özelliklerle daha düşük seviyede özdeşleşmeleriyle açıklanmıştır. Ayrıca stereotipik karşıt özelliklerin benimsenmesi sayesinde hem kadınlar hem de erkekler için daha kapsamlı bir liderlik tarzının kullanılması açısından liderin etkililiği ile olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Gartzia ve Van Engen, 2012). Diğer bir ifadeyle, kadın liderlerin genellikle erkek liderlere ait bazı özellikleri ve erkek liderlerin genellikle kadın liderlere ait bazı özelliklerini sergilemesi ile liderlerin daha etkili oldukları sonucuna varılmıştır. Günümüzde gerçek gündelik yaşamdaki ve sosyal medyadaki gözlemler de kadınların maskülen, erkeklerin feminen özellikler göstermeye başladığına işaret etmektedir. Belki de bu durumun cinsiyetten bağımsız olarak daha geniş kitlelere hitap edebilen ve kabul edilen liderler yetiştirilmesinde faydalı olabileceği söylenebilir. Benzer bir çalışmada Mandell ve Pherwani (2003), dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir yordayıcı ilişki bulunurken, dönüşümcü liderlik tarzını yordamada cinsiyet ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir etkileşim bulunmamıştır. Erkek ve kadın yöneticilerin duygusal zekâ puanlarında anlamlı bir fark bulunurken, kadın ve erkek yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tüm bu çalışmalardan elde edilen bulgulara rağmen, kadınların liderlik pozisyonunda olmalarına yönelik olumsuz algının devam ettiği söylenebilir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri'nde modern kültür anlayışında kadınlar, liderlik için doğru beceri

kombinasyonuna sahip oldukları, üstün liderlik tarzları ve olağanüstü etkinlik sağladıkları için övülmektedir. Öte yandan, yine ABD'de kadınların liderlik pozisyonlarını elde etmek için rekabette genellikle erkeklerden sonra ikinci sırada yer aldığına dair yaygın bir kabul olduğu belirlenmiştir. Kadınlar, liderlik pozisyonlarına erişimde dezavantajlı olmanın yanı sıra liderlik rolü üstlendiklerinde önyargı ve dirençle karşı karşıya kalmaktadırlar (Eagly, 2007). Farklı bir çalışmada, otoriter liderlik ile çalışan performansı arasındaki negatif ilişkinin kadın liderlerde erkek liderlere göre daha güçlü olduğu, yardımsever liderlik ile çalışan performansı arasındaki pozitif ilişkinin ise erkek liderlerde kadın liderlere göre daha güçlü olduğu belirlenmiştir (Wang vd., 2013).

Türkiye'de de benzer bir yaklaşım söz konusudur. Türkiye'de farklı alanlarda kadınlar ve liderlik konulu araştırmaların içeriğinin birçoğu, kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve nedenleri (Sivrikaya ve Wolff, 2021), cam tavan sendromu ve kariyer engelleriyle ilgilidir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007). Örneğin kadın akademisyenlerle yürütülen bir çalışmada, toplumsal cinsiyet temelli bazı zorluklar nedeniyle kadınların üst düzey yönetimden uzak durdukları belirlenmiştir (Suğur ve Cangöz, 2016). Kadınların üst düzey yönetimlerde olmalarının önündeki engeller arasında bazı mesleklerin erkek egemen kabul edilmesi, kadınların evdeki sorumluluklarının fazla olması, toplumsal cinsiyetçilik, otorite olarak kabul edilmeme, ön yargılar, sosyal yaşamın kısıtlanması, taciz ve kadınların kendi sorunlarına ait farkındalığın

olmaması yer almaktadır (Babaoğlu, 2011). Beyaz yakalılar üzerinde yapılan bir çalışmada; kadınlar açısından “eğitim”, “işten daha erken yaşta ayrılarak daha genç ve daha kıdemsiz olma”, “erkekler kadar uzun saatler çalışmama”, “terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma gibi fırsatları önemsememeleri” şeklindeki değişkenler kontrol edildiğinde bile, cam tavanın varlığı devam etmiştir (Çiçekli, 2019).

Liderlik tarzlarındaki cinsiyet farklılıkları üzerine yapılan araştırmaların bir kısmı, liderlik rollerinde kadın ve erkek arasında ölçülebilir farklılıklar olmadığı, liderlik rollerinin durumsal olduğu sonucuna varmıştır (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Bu sonuç, ne erkeklerin ne de kadınların liderlik pozisyonlarında daha iyi olmadığını, ancak liderlik tarzının etkinliğinin gruplara ve organizasyonel ortamların çeşitli özelliklerine bağlı olduğunu öne sürmektedir (Eagly ve Carli, 2007; Gipson vd., 2017). Hem nitel hem de nicel analizlerin yapıldığı başka bir çalışmada, kadınların işlemsel liderlik yerine önemli ölçüde dönüşümcü liderlik tarzını tercih ettiği, bunun yanı sıra durumsal liderliğin de tercih edildiğine dair güçlü kanıtlar ortaya çıktığı görülmüştür (Aldoory ve Toth, 2004). Böylece kadın ve erkek liderler arasında farklı liderlik tarzları tercih edilebilmesine rağmen durumsal liderliğe daha fazla eğilim olduğu söylenebilir. Liderlikte durumsallık teorileri, en iyi liderlik tarzının olmadığını, bunun yerine liderin etkinliğinin lider davranışı ve durum arasındaki etkileşime bağlı olduğunu desteklemektedir. Diğer yandan cinsiyete göre liderlik tarzları farklılıklarının

mevcut olduğunu belirten çalışmalar, erkeklerin görev odaklı liderler, kadınların ise ilişki odaklı liderler olduğu sonucuna varmıştır. Görev odaklı liderler otokratik, doğrudan ve kontrol edicidir. Kadın liderlerin tarzı ise takipçileriyle olan bağlarıyla daha fazla ilgilenmeleridir. Bu ilişki odaklı liderlik tarzları demokratik ve katılımcı liderlik özellikleri ile karakterize edilmektedir (Gipson vd., 2017). Liderlik tarzlarında cinsiyet farklılıklarını destekleyen araştırmacılar, erkekler ve kadınların iletişim kurma ve etkileme biçimleri bakımından farklılık gösterdiğinden, liderlik yaklaşımlarında farklılık göstereceklerini varsaymanın doğal olduğunu ortaya koymuşlardır (Appelbaum, Audet ve Miller, 2003). Sonuç olarak bazı temel tutumlarda, değerlerde ve becerilerde cinsiyet farklılıkları bulunurken (Eagly, 2013), bu bireysel farklılıklar ile liderlik tarzları arasında net bir ilişki henüz kurulmamıştır. Dönüşümcü, otantik ve demokratik liderlik tarzları dışındaki liderlik tarzlarına yönelik bulgular, henüz cinsiyete göre ampirik bir karşılaştırma için yeterince kanıtlanmamıştır (Gipson vd., 2017). Anlamlı farklılıklara ulaşan bulgulara rağmen, Eagly ve Carli'nin (2007) belirttiği gibi, erkek ve kadın tarzlarındaki farklılıklar genellikle birbirleriyle örtüşmektedir ve bazı araştırmacılar cinsiyet farklılıklarının aşırı vurgulandığı ve abartıldığını öne sürmektedir (Hyde, 2005).

3.5. 21. Yüzyıl / Postmodernizm ve Kadın Liderlik: Jacinda Ardern

Henüz genç yaşı ve ülkesinin yaşadığı kritik dönemlerde aldığı yerinde ve doğru kararları ile yeni nesil liderlere örnek olabilecek bir figür olan Jacinda Ardern, görevine başladığı ilk yıllardan itibaren hem halkının hem de dünyanın takdirini toplayan kadın liderlerden yalnızca biridir. Liderliğin eril bir kimlikle yapılmak zorunda olmadığını, maskülen tutum ve sert bir duruşa karşı alternatif sunan örneklerden biri olan Ardern, anneliğin bir kadının hayalinden ve amaçlarından vazgeçmesini gerektirmeyeceğini göstermiştir. İlk doğumunu yaptığı zaman Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'na bebeğiyle beraber gitmekten çekinmeyerek (2019) halkının ve hatta dünyanın sempatisini ve saygısını kazanmıştır. Bu duruş, kadın liderler için de büyük bir sembol haline dönüşmüştür. Angela Merkel'in aksine, daha popüler ve feminen bir liderlik anlayışını benimseyerek ailesinden, çocuklarından ve kendi seçimlerinden bahsetmekten hiçbir zaman çekinmemiş ve bu duruşu onu halkına daha da yakınlaştırıp çok daha gerçekçi ve samimi bir siyasi lider olma özelliğini perçinlemiştir. Onun bu yakınlığı ve şeffaflığı, bir nevi daha gerçek bir lider olmasını sağlamıştır. Zaman zaman bu samimiyeti ve nezaketi yönünden eleştirilere maruz kalsa da, bir kadın olarak liderliğini kendine has tarzı ve ilişkisel bakış açısı ile şekillendirerek diğer liderlerden çok daha farklı bir algı oluşturmuştur (Gezgüç ve Duman, 2020).

Yeni Zelanda'nın pandemiden az hasarla çıkması, ülkenin nüfusunun az olmasına, sağlık uygulamalarının ekonomiden daha öncelikli olmasına, sürecin bilim ve empati ile yürütülmesine bağlanmaktadır. Yeni Zelanda'da aynı zamanda bu avantajları ve genel yaklaşımları ile pandemi sürecinde hayatını kaybedenlerin birer sayı ya da istatistik olarak yer aldığı diğer ülkelerden ayrılarak internet üzerinden "ölen kimselere ve onların hayat hikâyelerine ve yas tutulmasına yönelik" sayfalar açılmıştır. Ardern, pandemi sürecinde empatik bir dil kullanarak önlemlerin tüm vatandaşlar için olduğunu ve herkesin bunlara uymasının bir gereklilik olduğunu topluma kabul edebilecekleri bir dille ifade etmiştir (Gezgüç ve Duman, 2020).

Pandemi tecrübesi olmayan Yeni Zelanda, Ardern ile pandeminin ilk yılını en az zararlı atlatabilen ülkelerden biri olmuştur. Ardern'e olan desteğin artmasına karşın karantina uygulama süresinde, karantinanın aşırı bir önlem olup olmadığı, bunun yaratacağı ekonomik sonuçların neler olacağı gibi pek çok tartışma yapılmıştır. Bu tartışmalar yanı sıra özellikle pandemi sürecinde otoriterleşme eğilimleri gösteren yönetimlerin arttığı bir ortamda, Yeni Zelanda'nın hala demokratik ve çok sesli yapısını koruyabilmesi, bunun bir kadın lider tarafından başarılması açısından önemlidir (Sokullu, 2020).

Covid-19 salgını boyunca slogan olarak belirlediği "güçlü ol, nazik ol" sözü Ardern'in bir imzası haline gelmiştir. Göreve geldiğinde, parasız eğitim, kürtaj yasağının kaldırılması ve çocuklar arasında yoksulluğunun yok edilmesi gibi önemli,

ancak her daim arka plana atılan konularda ciddi mücadeleler verdiği bilinmektedir. Tüm dünya basınının literatürüne “yeni liderliğin vücut bulmuş hali olarak” geçmiştir. Pandeminin başından itibaren empati duygusu ile hareket ettiğini söylemiş ve bu tavır ile takdir toplamıştır. “Evde kal, hayat kurtar” video mesajları yerli halka güven vermiş ve kriz anında insanlara ulaşmak için “Facebook Canlı” yayını sık sık kullanmıştır. Nazik üslubu ve vatandaşlarından birbirine yardım etmesini istemesi ve “Birleşin!” çağrısı büyük hayran kitlesi kazanmasını sağlamıştır. Sürekli olarak net ve tutarlı mesajlar göndererek vatandaşları ile duygusal bir bağ kurmuştur. Ardern, yaptığı liderliğin odak noktasının “Toplum Birleştirmek” olduğunu söyleyerek başarı sırrını açıklamıştır (Canpolat, 2020).

Postmodern dönemde lider olarak öne çıkan pek çok farklı politik figür bulunmaktadır. Dünya genelinde dikkat çeken diğer bir postmodern siyasi lider, 2015 yılında göreve başlayan Kanada Başbakanı Justin Trudeau’dur. Hem Trudeau hem de Ardern kapsayıcı ve empatik liderlik tarzlarıyla bilinmektedirler. Her iki lider de işbirliğine öncelik vermekte ve farklı gruplar arasında fikir birliği oluşturmaya çalışmakta, vatandaşlarının endişelerini ve ihtiyaçlarını dinlemenin önemini vurgulamaktadırlar. Ancak bireysel farklılıklar ve kültürel bağlamlar nedeniyle liderlik yaklaşımları biraz farklı olabilmektedir. Trudeau genellikle ilerici değerler, çeşitlilik ve kapsayıcılık imajını yansıtmıştır. Postmodern anlayışla uyumlu olarak cinsiyet eşitliğini savunarak çeşitliliğe sahip bir kabineyi aktif olarak desteklemiştir. Trudeau ayrıca

LGBTQ+ haklarını ve mültecileri destekleme konusunda da olumlu yaklaşımlara sahip olduğu için postmodern feminist yaklaşım sergilemektedir. Trudeau’nun liderlik tarzı genellikle karizmatik, halkla kişisel bağları ve liberal politikalara yaptığı vurgu ile karakterize edilebilir. Benzer şekilde, Ardern’in liderlik tarzında empati ve şefkat ön plandadır. 2019 yılında Yeni Zelanda’da meydana gelen Christchurch cami saldırıları karşısında terör ve nefretle mücadele için birleşme çağrısı girişimi uluslararası alanda övgü almıştır. Ardern’in liderlik tarzı, vatandaşlarının refahına odaklanan, genellikle otantik ve hizmetkâr liderlikler olarak tanımlanabilir.

Ardern ve Trudeau, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine ve normlarına meydan okumada önemli bir rol oynamışlardır. Etkili liderliğin cinsiyetle sınırlı olmadığını göstererek aktif olarak cinsiyet eşitliğini savunmuşlardır. Jacinda Ardern, bir kadın lider olarak siyasette kadınların güçlenmesinin simgesi olmuş, liderliği cinsiyet klişelerine karşı koyarak kadınların güçlü konumlarda başarılı olabileceğini göstermiştir. Özellikle 2000’li yıllarda kamu ve özel sektörlerde kadın yöneticilerin ve siyasi liderlerin sayısındaki artış, postmodern dönemde cinsiyetin liderlik üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmayabileceğini desteklemektedir. Ardern ve Trudeau’nun liderlikleri, ataerkil normlara meydan okuyan ve toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen kapsayıcı bir toplum yaratmaya çalışmaktadır. Diğer yandan, kişisel deneyimlere, toplumsal beklentilere ve kültürel bağlamlara göre kadın ve erkek liderler arasında farklı tutum ve davranışların olması beklenen bir durumdur. Bu durum, siyaset dışındaki

alanlarda bulunan liderler için de geçerlidir. Örneğin Torpey (2017), yöneticilerin ister kadın ister erkek olsun, genellikle ilgili bir meslekte uzun yıllara dayanan deneyime ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Günümüzde eğitim yöneticisi olan bir kişi geçmişte öğretmen olabilir veya bir finans yöneticisi, geçmişte menkul kıymet satış temsilcisi olarak çalışmış olabilir.

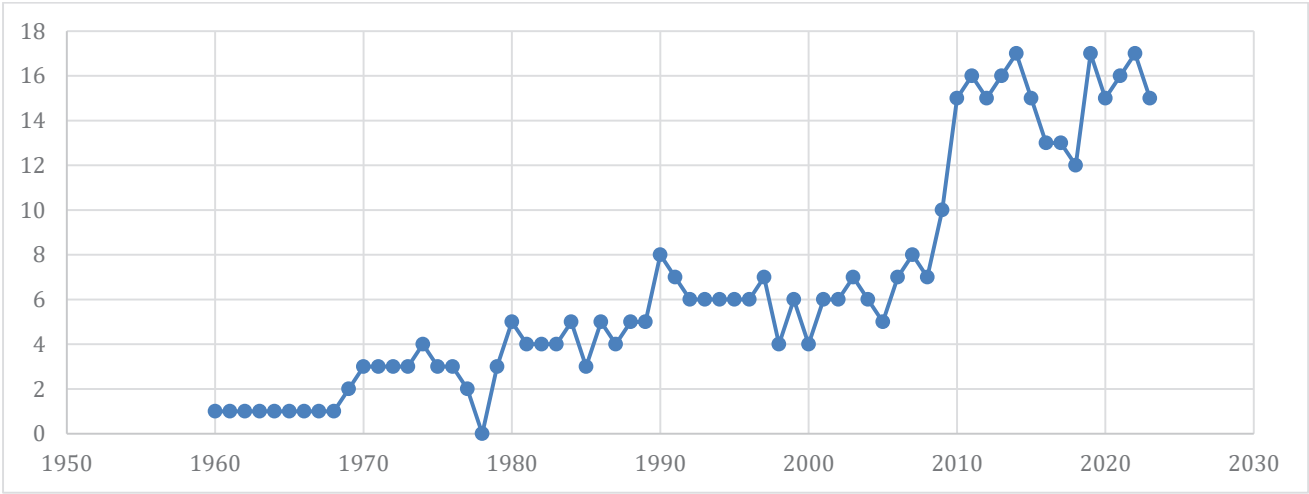
Liderlik tarzlarının bireyler arasında büyük ölçüde değişebileceğini ve yalnızca cinsiyete göre belirlenmediğini kabul etmek önemli olsa da, postmodern dönemde bazı erkek ve kadın siyasi figürlerin liderlik yaklaşımlarında dikkate değer farklılıklar gözlemlenmiştir. Almanya eski Şansölyesi Angela Merkel, pragmatik ve temkinli liderlik tarzıyla tanınmaktadır. Merkel, karar vermeden önce seçenekleri dikkatlice analiz etmesi ve genellikle fikir birliğine dayalı bir yaklaşım benimsemektedir. Bu özellik, toplumlarda kadının duygusal, erkeğin ise rasyonel olduğu klişesini yansıyan bir özelliktir. Merkel'in liderlik tarzı genellikle ayrıntılara verdiği önem, analitik düşünme ve uzun vadeli planlamaya odaklanma ile karakterize edilebilir. Politikalarında istikrar ve sürekliliği vurgulama eğilimindedir. Erkek liderlere örnek olarak verilebilecek Fransa Cumhurbaşkanı Emmanuel Macron, karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner bir liderlik tarzı sergilemektedir. Liderlik tarzı, halka ilham verme ve harekete geçirme yeteneğinin yanı sıra uluslararası diplomasiye odaklanmasıyla dikkat çekmektedir. Diğer bir kadın lider olan İngiltere'nin eski Başbakanı Theresa May, kararlı ve esnek liderlik tarzıyla bilinmektedir.

İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden (Brexit) çıkışını müzakere etme konusunda kararlı bir yaklaşım sergilemiş ve süreci yönetmede önemli zorluklarla karşılaşmıştır. May'in liderlik tarzı, eleştiri ve muhalefet karşısında bile, belirtilen hedeflerine ulaşma kararlılığı ve bağlılığıyla ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla kadın liderlerin, içerisinden çıkılması güç ve rekabetçi durumlarda erkek liderler kadar başarılı olabileceği görülmektedir. Ancak kadınların orta ve üst düzey yöneticilik ve siyasi liderlikte eksik temsili, bu başarıların görünür kılınmasının önünde bir engel olarak yer almaktadır. Kadın çalışmalarında farklı alanlardaki yetersiz temsil sorunu, birçok araştırma bulgusunda ortaya çıkmıştır (Suğur ve Cangöz, 2016).

Kadınların liderlik pozisyonlarına yönelik istatistikler de geçmiş literatür araştırmalarını desteklemektedir. UN WOMEN (2022) raporuna göre küresel anlamda kadınlar, kamu sektörü iş gücünün %46'sını oluşturmasına rağmen liderlik ve bazı mesleklerde kronik biçimde yetersiz temsil edilmektedir. 2017 yılından itibaren yargıyla ilgili pozisyonların %42'si, polislerin %16'sı kadındır. Kırılgan ve çatışmalardan etkilenen ülkelerde, kamu yönetiminde kadınların temsili, küresel ortalamanın yarısı kadardır. Benzer şekilde, siyasi kurumlar, özellikle yürütme ve yasama gücünün en üst kademelerinde, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaktan uzaktır. 2022'nin ikinci yarısı itibarıyla, yalnızca 27 ülkede (%14) kadın devlet ve/veya hükümet başkanı bulunmaktadır. 2021'de kadınlar bakanlık pozisyonlarının %21,9'una sahipken, son verilere göre dünya genelindeki parlamenterlerin

yalnızca %26,4'ünü ve yerel yönetim temsilcilerinin %34,3'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Diğer yandan, 2000'li yıllardan önceki istatistikler, kadınların temsil oranının nispeten arttığını göstermektedir. O'Neill (2023) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, 1960-2023 yılları arasında bir kadının fiilen en üst düzey yürütme gücüne sahip

olduğu ülke sayıları Şekil 1'de verilmiştir. Buna göre 2000 yılından itibaren kadınların siyasi temsil gücünün artan trende olduğu, yine de erkek liderlere oranla azınlıkta kaldıkları söylenebilir.



Şekil 1. Üst düzey pozisyonda bir kadın lidere sahip ülke sayısının yıllara göre değişimi (1960-2023)

Farklı alanlardaki kadın liderlere ilişkin istatistiklere göre, ABD'deki büyük teknoloji şirketlerinde liderlik veya yönetim rollerinde çalışan tüm çalışanların %14-34,2'sini kadınlar oluşturmaktadır. Facebook, %34,2 ile liderlik rollerinde en yüksek kadın oranına sahipken, bunu %31 ile Apple izlemiştir (Sava, 2022). Yine ABD'de yeni girişimler (start-up) için CEO pozisyonundaki kadınların, diğer yönetici pozisyonundaki kadınlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu girişim şirketlerinin %14'ünün bir kadın CEO'su, %9'unun bir kadın insan kaynakları

yöneticisi, %3'ünün ise bir kadın satış müdürü olduğu görülmüştür (Statista Research Department, 2022). Almanya'da liderlik pozisyonlarında kadınların en yüksek payı, 2022 itibarıyla %37 ile sağlık sektöründe olup, bunu ticaret ve yayıncılık sektörleri izlemiştir. Almanya genelinde toplamda kadınların %24'ü liderlik pozisyonlarında bulunmaktadır (Davies, 2023). Yapılan güncel bir araştırmada Türkiye, üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında ve parlamentoda kadınların temsili bakımından ABD, Finlandiya, Fransa, İtalya ve İspanya'nın gerisinde kaldığı, Kore ve Japonya gibi

Asya toplumlarından ise daha iyi temsil düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir (Toksöz vd., 2022). Türkiye’de kamu örgütlerinde de liderlik pozisyonlarında kadınların erkeklere göre daha az yer aldığı belirlenmiştir (Bingöl vd., 2011; Negiz ve Yemen, 2011; Karatepe ve Arıbaş, 2017; Taşar, 2022). Akademik yaşamda ve üniversitelerde kadın rektörlerin, dekanların ve diğer yöneticilerin erkeklere göre çok daha düşük olduğu gösterilmiştir (Gunluk-Senesen, 2009; Atay, 2017; Üstün ve Gümüşeli, 2017). Akademik kariyerlerde kadınların bilim, teknoloji, mühendislik, matematik ve tıp (STEMM) alanlarındaki liderliklerinin de yeterince temsil edilmediği, farklı araştırmalar tarafından belgelenmiştir (Metcalf ve Gonzalez, 2013; Silver vd, 2017; Avolio, Chavez ve Vilchez-Román, 2020; Casad vd., 2021).

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Gün geçtikçe daha fazla sayıda kadının çeşitli organizasyonlarda karar alma pozisyonlarına gelmesi ile etkili yönetim becerileri bakımından cinsiyet farklılıkları olup olmadığı, önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra ve 21. yüzyılın ilk çeyreğindeki liderlik ve cinsiyet konusuna odaklanan araştırmalar, kadınlar ve erkekler arasında liderlik tarzları açısından kesin bir farklılık olmadığını göstermiştir (Korabik vd., 1993; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001; Barbuto vd., 2007; Eagly ve Carli, 2007; Paustian-Underdahl, 2012; Snaebjornsson ve Edvardsson, 2013; Gipson vd., 2017; Boyer vd., 2022). Özellikle meta analiz çalışmaları, liderlik davranışlarında cinsiyet farklılıklarının anlamlı

olmadığını göstermesi açısından önemlidir (Eagly ve Johnson, 1990; Van Engen ve Willemsen, 2004; Paustian-Underdahl, 2012). Ancak lider davranışlarındaki cinsiyet farklılıklarına ilişkin bu meta-analitik tahminlerin, ölçme araçlarını puanlayan katılımcıların önyargıları tarafından şekillendirilebileceği dikkate alınmalıdır (Shen ve Joseph, 2021).

Diğer yandan, 1990’lı yıllardan sonraki araştırmalara kadın ve erkeklerin liderlik becerileri açısından bakıldığında, iletişim odaklı olmak üzere insan ilişkilerine dayanan bazı farklılıklara rastlanmıştır (Burke ve Collins, 2001; Mulac vd., 2001; Trinidad ve Normore, 2004; Eagly, 2007; Chandler, 2011). Literatür bulgularında tutum ve dil açısından görülen farklılıklar dışında ön plana çıkan anlamlı değişkenlerin bulunmadığı, 21. yüzyıldaki liderlik özelliklerine göre kadın-erkek liderlerin halka yönelik politikaların oluşturulmasında benzer davranışlar gösterdikleri belirlenmiştir. Ardern ve Trudeau örneklerinde olduğu gibi, cinsiyete dayalı farklılıklar yerine liderliğin gerektirdiği davranışları sergilemek ön plandadır. Temel liderlik becerilerinin, hem kadın hem erkekler tarafından sergilenmesine rağmen liderlik sürecinde kullanılan metotlar açısından cinsiyetler arasında farklılıklar olduğu söylenebilir. Örneğin kadın liderler, görevlerin yerine getirilmesinde genellikle takipçileriyle ve diğer insanlarla iletişimi daha fazla ön planda tutan bir yönetim anlayışı benimsemektedirler. Yapılan işlerde kadınların iş arkadaşlarına yardımcı olmak için iş tanımlarının ötesine geçmeleri, diğer bir ifadeyle özgeci veya topluluk yanlısı vatandaşlık

davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Böylece kadınların genellikle sürece dayalı bir liderlik anlayışını benimserken (Gardinner ve Tiggemann, 1999; Stafyla, 2008; Bear vd., 2017), erkek liderlerin ise süreçten çok görev odaklı politikalarının olduğu, iletişim becerileri açısından da anlaşılmaktadır (Eagly ve Johnson, 1990; Druskat, 1994; Sczesny, 2003). Bu bulguların aksine, Robinson ve Lipman-Blumen (2003) ABD’de orta ve üst düzey kadın yöneticilerin görev odaklılık, erkek yöneticilerin ise ilişkisel odaklılık puanlarının yüksek olduğunu gösteren bulgular elde etmişlerdir. Bunun nedenleri; ABD’de 1980-2002 yılları arasındaki dönemde kadınların rekabet edebilirliğini artırmaya yönelik kayda değer kamu politikası çabalarından, kadınların işbirlikçi ve katılımcı davranışları önemli ölçüde artmasından ve hem işletme okullarında hem de işyerinde ekip çalışmasına vurgu yapılmasından kaynaklanıyor olabilir. Benzer bir çalışmada Pfaff vd. (2013) çalışanların kadın liderlerdeki görev odaklı davranışları kullanma algılarının erkek liderlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu bulurken, liderler ve üstler, erkek ve kadın liderlerin görev yönelimli davranış kullanımının benzer olduğunu algılamışlardır. Buna göre, liderlik davranışlarının çalışanlara ve diğer yöneticilere göre farklı algılandığı ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdaki bulgulara ek olarak görev odaklılık gösteren liderleri daha etkin algılayan muhafazakârların, kadın lidere yönelik olumsuz tepkileri olduğu görülmüştür (Forsyth, Heiney ve Wright, 1997). Görev yönelimli liderlere verilen bu çelişkili tepki, kişilerin liderlik hakkındaki

prototipleri ile kadınlar hakkındaki klişeleri arasındaki uyumsuzluğu yansıtıyor olabilir. Klişeleşmiş maskülen lider prototipleriyle daha yakından eşleştiği için görev yönelimli kadın lidere bilişsel düzeyde daha olumlu tepkiler verilebilirken, duygusal düzeyde ilişki odaklı kadın lidere daha olumlu tepkiler verilmiş olabilir. Bunun nedeni, ilişki odaklı kadının feminen lider stereotipine daha uygun olduğu algısıdır. Sonuç olarak, görev yönelimli liderlerin performansı daha çok kabul görürken, bu kadın liderler kişisel düzeyde reddedilebilmektedir. Ancak liderlik tarzlarının cinsiyetten bağımsız olarak değiştiği de günümüzde kabul gören retoriklerden biridir. Farklı kültürler ve sektörlerde liderliğin gerektirdiği özelliklerin değişmesi nedeniyle cinsiyetten bağımsız farklı tarzlarda liderlik anlayışları gelişmiştir. Ayrıca 21. yüzyılda gün geçtikçe karmaşıklaşan organizasyonel, sosyal, kültürel ve ekonomik yapı ve değişen dış talepleri karşılayabilecek niteliklere sahip olma zorunluluğu, liderlik rollerinin cinsiyetten bağımsız olarak şekillenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Öte yandan Zaccaro, LaPort ve Jose (2012) başarılı liderlerin temel özelliklerinin, kadın veya erkek fark etmeksizin, çeşitli bilişsel (farklı düşünme becerileri), sosyal (müzakere becerileri) ve motivasyonel (liderlik etme motivasyonu) değişkenler olduğunu belirlemişlerdir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalar, hem bu değişkenler ile farklı lider davranışları arasındaki ilişkiyi hem de liderlik rolleri açısından bu değişkenlerde cinsiyet farklılıkları olup olmadığını incelemeye odaklanmalıdır.

21. yüzyıldaki baş döndürücü değişimler, beraberinde liderlik rollerinin doğasını da etkilemiştir. Değişen liderlik rolleri, cinsiyetten bağımsız olarak liderlik pozisyonlarıyla ilişkili rol gereksinimlerinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişen liderlik rollerinde bu rol beklentilerinin zaman içinde aşamalı olarak değiştiği de dikkate alınmalıdır. Çünkü liderlik ve yönetim performansının, benzersiz bireysel özellikler ve yeterlilikler gerektiren çok boyutlu bir olgu haline dönüştüğü, güncel araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında giderek daha fazla kabul görmektedir.

Bu konuda çalışma yapanlar, erkeklerle aynı hakların tanındığı demokratik ve toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı toplumlarda, kadın liderlerin başarılı olduğunu, her konuda olumsuz senaryoları avantaja dönüştürdüklerini, modern kahramanların oluşmasını beraberinde getirdiklerini savunmuşlardır. Kadın liderler, kariyerlerinde ilerleme fırsatlarını ve

liderlik tarzlarını etkileyebilecek cam tavan ve cinsiyet klişeleri gibi tarihsel olarak daha fazla engellerle ve önyargılarla karşı karşıya kalmışlardır. Aydınlanma ve modernizm dönemlerini kapsayan bu sorun, postmodern dönemde kadın liderlerin bu zorlukların üstesinden gelmede dayanıklılık, uyum sağlama ve empati geliştirmelerine yol açmış olabilir. Postmodern anlayış içinde kadın liderler nasıl mesajlar vermeli? Halkın ihtiyaçları doğrultusundaki politikaları postmodern bağlamda nasıl ele almalıdırlar? Bu ve buna benzer sorular cevap bulduğunda, kadın-erkek liderlerin cinsiyet üzerinden okunan liderlikteki farklılıklarına yönelik yapılan çalışmalarda da farkındalık oluşturacak bir anlayışla konunun ele alınması ve gelecek çalışmalara ışık tutabilmesi mümkün olabilecektir. Postmodern anlayışla, kadın-erkek liderlik farkındalıkları demeden “insan” kavramını kullanarak liderliği açıklamak bir başka çalışmanın konusu olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, D.P. (2014). Aspiring to leadership... A woman's world. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 543-550. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.077
- Adler, N.J. (1996). Global woman leaders: An invisible history, An Increasingly Important Future. *Leadership Quarterly*, 7(1), 133-161. doi: [10.1016/S1048-9843\(96\)90038-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90038-7)
- Akan, E., & Gürhan, N. (2020). Feminizmin “e-hali”: Dijital feminizm üzerine bir araştırma. *Hafıza Dergisi*, 2(2), 4-22.
- Akbaş, N., & Taner, B. (2022). Yazılı tarihte yönetim ve iktidar ilişkileri: kadın bunun neresinde? *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi*

Dergisi, 4(8), 6-39. doi: [10.47994/usbad.1059455](https://doi.org/10.47994/usbad.1059455)

- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Ashmore, R. D, Del Boca, E K., & Wohlers, A. J. (1986). Gender stereotypes. R.D Ashmore ve EK. Del Boca (Ed.), *The social psychology of female-male relations: A critical analysis of*

- central concepts* (ss. 69-119). Orlando, FL: Academic Press.
- Atay, Ö. (2017). Gendered success and strategies for change in a Turkish university. In *Gendered Success in Higher Education* içinde (pp. 215-232). London: Palgrave Macmillan.
- Avcı, S., & Kayar, N. (2015). *Bedenin Anlamı ve Sınırları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B., Chávez, J., & Vélchez-Román, C. (2020). Factors that contribute to the underrepresentation of women in science careers worldwide: A literature review. *Social Psychology of Education*, 23(3), 773-794.
- Babaoğlan, E. (2011). Birkaç kadın denetçiden biri olmanın zorlukları. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 121-144.
- Baktemur, Z. (2019). Aydınlanma çağı filozoflarına göre kadın: Schopenhauer, Kant ve Rousseau örneği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1, 1-12.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56, 71-83.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi: [10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bear, J. B., Cushenbery, L., London, M., & Sherman, G. D. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 721-740.
- Beauvoir, S. (1993). *İkinci cins* (Çev. B. Onaran). İstanbul: Payel Yayınları.
- Bennis, W. ve Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership*. New York: William Marrow and Comp., Inc.
- Bilgin, B. (2012). Çalışma yaşamında kadın ve yasal düzenlemeler. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 99, 311.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., & Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 115-132.
- Bolzenius, S. (2001). Women's roles in ancient civilizations: A reference guide. *Journal of Women's History*, 13(1), 230.
- Boyer, E. J., Reid, R., Studies, G., & Patton, D. (2022). Does Gender Influence Leadership Styles? A View from the US Nonprofit Sector. *Public Organization Review*, 22(4), 1-16.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 780-795. doi: [10.1037/0022-3514.91.4.780](https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.780).
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N.R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433-451. doi: [10.1348/014466609X466594](https://doi.org/10.1348/014466609X466594)
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Canpolat, P. (2020). *Siyasetin topuk sesleri: Jacinda Ardern II*. (Erişim Tarihi 5.12.2022):

- <https://daktilo1984.com/forum/siyasetin-topuk-sesleri-jacinda-ardern-ii/>
- Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2021). Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. *Journal of Neuroscience Research*, 99(1), 13-23.
- Cawthon, D.L. (1996). Leadership: the great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4.
- Chandler, D. (2011). What women bring to the exercise of leadership? *Journal of Strategic Leadership*, 3(2), 1-12.
- Childe, G. (2017). *What happened in history*. Middlesex, England: Penguin Books.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çelikkol, İ., & Hira, İ. (2022). Modernizm ve postmodernizm tartışmaları ekseninde toplumsal cinsiyet, cinsel yönelimler ve cinsiyetsizleştirme. *Sakarya Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 37-54.
- Çetinel, E., & Ersoy-Yılmaz, S. (2016). Feminist teori: yönetim ve organizasyon alanına eleştirel bir yaklaşım. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 119-148.
- Çiçekli, E. (2019). Kadın olma ve yönetici olma arasındaki negatif ilişki: Türkiye’de cam tavan üzerine görgül bir çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), 143-156. doi: [10.17130/ijmeb.2019149863](https://doi.org/10.17130/ijmeb.2019149863)
- Çiğdem, A. (2015). *Aydınlanma düşüncesi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Daniel, C. (1983). *Civilizația sumeriană*. București: Editura Sport-Turism.
- Daniel, C. (1985). *Cultura spirituală a Egiptului Antic*. București: Editura Cartea Românească.
- Davies, K. (2023). Share of women in leadership positions in Germany in 2022, by industry. <https://www.statista.com/statistics/1089659/women-leadership-positions-by-industry-germany/>
- De Beauvoir, S. (1961). *A history of sex*. (H.M. Parshley, Çev.). London: Four Square Books Ltd.
- Desjardins, C., & Brown, C.O. (1991). A new look at leadership styles. *Phi Kappa Phi Journal*, 71(1), 18.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Duran, A. (2018). Liderlik kuramları. F. Ereş (Ed.), *Sosyal bilimlerde kuramlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12. doi: [10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x](https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x)
- Eagly, A. H. (2013). Women as leaders: Leadership style versus leaders’ values and attitudes. In R.J. Ely ve A.J.C. Cuddy (Eds.), *Gender and work: Challenging conventional wisdom* (pp. 4-11). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797. doi: [10.1111/0022-4537.00241](https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241)
- 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](https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573)

- Eagly, A. H., & Riger, S. (2014). Feminism and psychology: Critiques of methods and epistemology. *American Psychologist*, 69, 684-702.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissezfaire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569.
- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. doi: [10.1037/0033-2909.108.2.233](https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233)
- English, F. W. (1998). The postmodern turn in educational administration: apostrophic or catastrophic development? *Journal of School Leadership*, 8(5), 426-447. doi: [10.1177/105268469800800501](https://doi.org/10.1177/105268469800800501)
- Fişek, K. (2015). *Yönetim*. Ankara: SBF Yayınları.
- Forsyth, D. R., Heiney, M. M., & Wright, S. S. (1997). Biases in appraisals of women leaders. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 98-103.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male-and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.
- Gartzia, L., & van Engen, M. (2012). Are (male) leaders “feminine” enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 296-314. doi: [10.1108/17542411211252624](https://doi.org/10.1108/17542411211252624)
- Gezgüç, G.M., & Duman, D. (2020). Pandemi ile mücadelede siyasi liderlerin tutumları: ABD, Almanya, Brezilya ve Yeni Zelanda karşılaştırması. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7), 253-275.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.
- Gökhan, İ. (2010). Türkiye’deki Feminist Akımların Modernite ve Postmodernite İlişkilerine Eleştirel Bir Bakış. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gunluk-Senesen, G. (2009). Glass ceiling in academic administration in Turkey: 1990s versus 2000s. *Tertiary Education and Management*, 15 (4), 305-322.
- Harvey, D. (2020). The condition of postmodernity. Steven Seidman, Jeffrey C. Alexander (Eds.), *The New Social Theory Reader* (pp.235-242). London: Routledge.
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60, 581-592.
- İsmayılzada, G. (2022). *Feminist bir bakış açısıyla felsefe tarihi: kayıp kadın filozoflar* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kara, O. (2017). Tüketim kültürü nesnesi olarak “beden” ve tarihsel değişimi. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 179-195.
- Karatepe, S., & Arıbaş, N. N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, 31, 7-23.
- Keough, T., & Tobin, B. (2001). Postmodern leadership and the policy lexicon: from theory, proxy to practice. *2001 Pan-Canadian Education Research Agenda Symposium*, 22-23 Mayıs, Laval University, Quebec City.

- Khan, Z.A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: a literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- Klenke, K. (2004). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer.
- Korabik, K., Baril, G. L., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29, 405-420.
- Lammers, J., & Gas, A. (2017). Stressing the advantages of female leadership can place women at a disadvantage. *Social Psychology*, 48(1), 28-39. doi: [10.1027/1864-9335/a000292](https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000292)
- Leblebici, D.N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lerner, G. (1986). *The creation of patriarchy* (1. cilt). New York: Oxford University Press.
- Lewis, J.J. (2019). *Women rulers of the ancient and classical world*. (Erişim Tarihi 5.11.2022): <https://www.thoughtco.com/ancient-women-rulers-3528391>.
- Lorraine Radtke, H. (2017). Feminist theory in Feminism & Psychology [Part I]: Dealing with differences and negotiating the biological. *Feminism & Psychology*, 27(3), 357-377.
- Maloş, R. (2012). The most important leadership theories. *Annals of Eftimie Murgu University Resita*, 2, 413-420.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387-404.
- Mann, S. A. (2012). *Doing feminist theory: From modernity to postmodernity*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Meng, J., & Berger, B. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167. doi: [10.1080/1062726X.2013.758583](https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.758583)
- Merchant, K. (2012). *How men and women differ: gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles* (Senior Thesis), Claremont McKenna College, California, US.
- Metcalfe, S.A., & González, P.L. (2013). Underrepresentation of women in the academic profession: A comparative analysis of the North American region. *NASPA Journal About Women in Higher Education*, 6(1), 1-21.
- Mohan, G., Seijts, G., & Miller, R. (2022). Does Leader Character Have a Gender?. *Journal of Business Ethics*, 181(3), 1-18.
- Mulac, A., Bradac, J. J., & Gibbons, P. (2001). Empirical support for the gender-as Gender Differences in Leadership culture hypothesis: An intercultural analysis of male/female language differences. *Human Communication Research*, 27, 121-152. doi: [10.1111/j.1468-2958.2001.tb00778.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2001.tb00778.x)
- Negiz, N., & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theories and practices*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Neill, A. (2023). Number of countries where the de facto highest position of executive power was held by a woman from 1960 to 2023. <https://www.statista.com/statistics/1058345/countries-with-women-highest-position-executive-power-since-1960/>
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam Tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller:

- Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Öztürk, N. (2012). Bir Beden Sosyolojisi Problemi Olarak Namus Kavramı ve Kadın Bedeni. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paustian-Underdahl, S.C. (2012). *A meta-analysis of gender differences in leadership effectiveness* (PhD Thesis). The University of North Carolina, US.
- Pfaff, L. A., Boatwright, K. J., Potthoff, A. L., Finan, C., Ulrey, L. A., & Huber, D. M. (2013). Perceptions of women and men leaders following 360-degree feedback evaluations. *Performance Improvement Quarterly*, 26(1), 35-56.
- Place, K.R., & Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44, 165-173. doi: [10.1016/j.pubrev.2017.10.005](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005)
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386.
- Robinson, J.L., & Lipman-Blumen, J. (2003). Leadership behavior of male and female managers, 1984–2002, *Journal of Education for Business*, 79(1), 28-33.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-124.
- Sava, J.A. (2022). Share of all leadership/managerial positions in selected large technology companies held by women in 2020. <https://www.statista.com/statistics/1250776/women-in-leadership-roles-in-tech-companies/>
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles*, 49(7/8), 353.
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765.
- Shmueli, E. (1968). The “Pariah-People” and its “charismatic leadership”: a reevaluation of Max Weber’s “Ancient Judaism”. *Proceedings of the American Academy for Jewish Research*, 36, 167-247. doi: 10.2307/3622338
- Silver, J. K., Slocum, C. S., Bank, A. M., Bhatnagar, S., Blauwet, C. A., Poorman, J. A., Villablanca, A., & Parangi, S. (2017). Where are the women? The underrepresentation of women physicians among recognition award recipients from medical specialty societies. *PM&R*, 9(8), 804-815.
- Sivrikaya, N., & Wolff, R.A. (2021). Kadın liderlerin özelliklerinin değerlendirilmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 59-78.
- Snaebjornsson, I. M., & Edvardsson, I. R. (2013). Gender, nationality and leadership style: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 89-103.
- Sokullu, E.C. (2020). Pandemi yönetişimi ve kadın liderliği. *2020’de kadınlar, dünya politikası ve Türkiye* (ss.7-9). Dış Politikada Kadınlar İnisiyatifi, Tuzla, İstanbul.
- Stafyla, A. (2008). Gender and leadership in Greek enterprises. 4th European Conference on Management, Leadership and Governance, Ryerson University, Toronto, Canada.
- Statista Research Department. (2022). Share of startups with a woman in an executive position in the United States in 2020. <https://www.statista.com/statistics/1214166/startups-usa-female-executive/>
- Staub, S. (2017). Türk iş dünyasında kadının liderlik tarzı ve kullandıkları liderlik dili. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 12(2), 207-219.

- Strechie, M. (2015). The cult of personality in some ancient civilizations: mentalities and communication strategies. F. Smarandache, B. Teodorescu ve M. Teodorescu (Ed.), *Uncertainty communication solution in neutrosophic key* (ss.49-65). Belgium, Bruxelles.
- Suğur, S., & Cangöz, İ. (2016). Üniversite yönetiminde kadınların eksik temsili üzerinde toplumsal cinsiyet ilişkilerinin rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(3), 89-115.
- Taşar, H. H. (2022). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı üst yönetiminde kadın temsili. *Mülkiye Dergisi*, 46 (3), 794-815.
- The World Bank. (2022). *Population - female (% of total population)*. (Erişim Tarihi: 10.11.2022): <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.MA.ZS>.
- Toksöz, G., Şener, Ü., Demircan, S., Karababa, R., Memiş, E., Arslan, H., Kaptanoğlu, İ.Y., Kabadayı, A., Akyıldırım, O., & İnanç, B. (2022). *Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitliğini izleme raporu 2021-2022*. CEİD Yayınları.
- Torpey, E. (2017). Women in management: Career Outlook. U.S. Bureau of Labor Statistics.
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison?. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590.
- UN WOMEN. (2022). Progress On the Sustainable Development Goals The Gender Snapshot 2022. UN Department of Economic and Social Affairs.
- Usta, A. (2018). Aydınlanma düşüncesine kısa bir bakış. *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1, 74-90.
- Ustun, S., & Gümüşeli A. I. (2017). Many lives of women rectors at Turkish universities. *Journal of Education and Training Studies*, 5 (8), 123-131.
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, 3-18.
- Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101-113.
- Wille, B., Wiernik, B.M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. doi: [10.1016/j.jvb.2018.02.005](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005)
- Zaccaro, S. J., LaPort, K., & José, I. (2013). The attributes of successful leaders: A performance requirements approach. In M.G. Rumsey (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership* (pp. 11-36). Oxford University Press.