

## ***İŞ YAŞAMINDAKİ YÖNETİCİ LİDERLİĞE VE SİYASİ LİDERLİĞE YÖNELİK ÖRTÜK LİDERLİK TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI<sup>1</sup>***

Yrd. Doç. Dr. İlknur ÖZALP TÜRETGEN  
İstanbul Üniversitesi Psikoloji Böl. Uygulamalı Psikoloji ABD  
[ilknuroz@istanbul.edu.tr](mailto:ilknuroz@istanbul.edu.tr)

Yrd. Doç. Dr. Sevim CESUR  
İstanbul Üniversitesi Psikoloji Böl. Sosyal Psikoloji ABD  
[sevimcesur@istanbul.edu.tr](mailto:sevimcesur@istanbul.edu.tr)

### **ÖZET**

Bireyler, “örtük liderlik teorileri” olarak isimlendirilen bilişsel yapılar aracılığıyla karşılıklı lider ya da lider olmayan şekilde sınıflandırılır. Bu çalışmanın amacı, iş yaşamındaki yönetici liderliğe ve siyasi liderliğe dair örtük teorilerini incelemek, farklarını saptamak ve bunların belirli değişkenlere göre değişimini incelemektir.

Çalışmanın örneklemini farklı sektörlerden 278 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların 148’ine (%53.2) yöneticilik pozisyonunda bulunan bir liderin özellikleri sorulurken, 130’una (%46.8) siyasi bir liderin özellikleri sorularak liderlik prototipleri incelenmiştir.

Cevaplar araştırmacılar tarafından içerik analizine tabi tutularak 183 başlık altında kodlanmıştır. Her iki liderlik türü için de ortak olarak en fazla söylenen özellikler arasında adil, çalışkan, dürüst, güvenilir, hitabet yeteneği olan, ileri görüşlü, ikna edici, kültürlü, zeki gibi karakteristikler vardır.

Yönetici liderler için, kadınlar yenilikçi, erkekler ise disiplinli olma özelliğini; daha genç olanlar hoşgörülü-anlayışlı, ileri görüşlü ve zeki olma, daha yaşlı olanlarsa demokratik olma özelliğini daha çok vurgulamışlardır. Siyasi liderlik için, kadınlar iyi eğitilmiş, erkekler dürüst ve halkla iç içe olma özelliklerini; daha yaşlı olanlarsa adil, dürüst ve ailesine bağlı olma özelliklerini daha fazla söylemişlerdir.

Bu çalışma bizlere Türk toplumunun iki farklı liderliğe dair örtük liderlik teorileri hakkında ışık tutmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Örtük liderlik, siyasi liderlik, yönetici liderlik, cinsiyet, yaş

---

<sup>1</sup> Bu çalışma İ.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir. Proje No: BYP 3228.

## ***THE COMPARISON OF BUSSINESS AND POLITICAL IMPLICIT LEADERSHIP THEORIES***

With the help of cognitive structures named “implicit leadership theories” people categorize others as leaders or not. The aim of this study is to investigate the implicit leadership theories about business and political leaders, to determine the differences between them and investigate them according to some variables.

The sample of the study is composed of 278 respondents. From the respondents 148 of them were asked the characteristics of business leaders, 130 of them were asked the characteristics of political leaders.

After coding procedures, 183 categories were derived. There are common characteristics for both leadership types such as just, hardworking, honest, trustworthy, the art of public speaking, far-sighted, persuasive, cultured, intelligent.

For the business leaders, women mentioned openness to change more and men being disciplined; younger respondents expected them to be tolerant, far-sighted and intelligent, older ones emphasized being democratic. For the political leaders women mentioned being well educated more, while men more emphasized being trustworthy and being close to the public; older respondents mentioned being just, trustworthy and attached to the family more.

This study sheds some light on the implicit leadership theories of Turkish society in two different leadership areas.

**Key words:** Implicit leadership, political leadership, business leadership, gender, age

## GİRİŞ

Liderlikle ilgili teorilerin geçmişlerine bakıldığında, ilk teorilerin lideri odak noktası yaparken, sonrakilerin takipçileri de sürece dahil ettiği görülmektedir. Takipçiler açısından konuya yaklaşanlar arasında yer alan Lord, Foti ve De Vader (1984), Liderlik Kategorizasyon Teorisi'ni geliştirmişler ve sosyal-bilişsel açıdan liderliği açıklamaya çalışmışlardır. Lord ve diğerleri (1984), genel bir bilgi işleme süreci teorisi olan Rosch'un (1978) kategorizasyon teorisini liderlik alanına uygulamışlardır. Rosch'a göre tüm organizmaların en temel görevlerinden biri, çevreyi kategorilere göre sınıflamak, böylece dış dünyayı basitleştirmektir.

Lord ve diğerlerinin (1984) modeline göre liderlik hafızada hiyerarşik yapıdaki bilişsel bir kategoridir. Liderlik özellikleriyle ilgili prototip veya liderliğin ideal örnekleri anlamına gelen "örtük liderlik teorileri" bu bilişsel kategorinin yapı ve içeriğini oluşturur. Modele göre hiyerarşinin en üstünde "üst düzey" (*superordinate level*) kategori yer alır ve burada "liderlik" kategorisi bulunur. Bu seviye diğerleriyle karşılaştırıldığında en kapsayıcı olanıdır, ancak tüm liderlere genellenebilen az sayıda nitelik barındırır. Algılayıcılar bu seviyede lider ve lider olmayan ayrımını yaparlar. Üst düzeyin altında ise "temel düzey" (*basic level*) kategoriler yer alır. Bunlar üst düzeye göre daha az kapsayıcıdır ve farklı türdeki liderleri temsil ederler. Örneğin iş, askeri, politik, dini gibi başlıklar bu seviyede bulunur. Bu seviye en fazla sayıda özelliği yani en zengin detayı kapsamaktadır. En aşağıda "alt düzey" (*subordinate level*) kategoriler yer alır ve bunlar en az kapsayıcı niteliğe sahiptirler. Bu seviyede temel düzeydeki liderlik türlerinin daha spesifik çeşitleri yer alır. Örneğin politik liderliğin altında liberal ya da muhafazakar politik lider gibi çeşitli sınıflamalara gidilebilir.

Bireyler bu prototipler sayesinde belirli durumlarda liderin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında bir fikir oluştururlar. Bu bilişsel yapılar aracılığıyla kişiler karşılarındakileri lider ya da lider olmayan şeklinde sınıflandırır ve örtük liderlik teorilerine uygun olan kişileri lider olarak algırlar. Gözlemciler, uyarıcı olan bireyi prototipik lider özellikleriyle karşılaştırdıklarında eğer benzerlik varsa liderlik şeması aktive olur. Bu şemanın aktive olması, bireylerin şemayla ilgili bilgilere seçici olarak dikkat etmelerine, kodlamalarına ve geri çağırılmalarına, aynı zamanda şemayla ilgili bilgileri bunlar var olmadığı halde yanlış hatırlamalarına neden olur (Lord ve diğ., 1984; Phillips ve Lord, 1982; Phillips ve Lord, 1986).

Yürütülen çalışmalardan elde edilen bulgular Liderlik Kategorizasyon Modelini destekler niteliktedir. Örneğin, Lord ve diğerleri (1984) kategorizasyon temelli liderlik algısını empirik olan kanıtlamışlardır. Foti, Fraser ve Lord (1982) ise algılayıcıların etkili ve etkisiz politik liderlere dair sahip oldukları örtük teorilerin net olarak farklılaştığını bulmuşlardır. Pek çok çalışma bireyin davranışlarıyla gözlemcinin prototipleri arasındaki uyumun, liderlik puanlamalarını etkilediğini göstermiştir (Foti ve Lord, 1987; Fraser ve Lord, 1988; Nye ve Forsyth, 1991; Simonton, 1986).

Bir kişinin lider olarak sınıflandırılması hem liderler hem de takipçiler açısından önemli sonuçlara yol açabilir. Örneğin Cronshaw ve Lord (1987), diğerleri tarafından lider olarak kategorize edilen bir kişinin grubunda sosyal bir güç kazanacağını ve diğerleri üzerinde etki sahibi olacağını ifade etmişlerdir. Lord ve Maher (1991) ise kişilerin örtük liderlik teorileri ile liderin özellikleri arasındaki uyum arttıkça bu kişinin daha fazla kabul edileceğini, lider-takipçi ilişkilerinin güven üzerine kurulacağını, motivasyon ve performansın yüksek olacağını varsaymışlardır.

İnsanların lideri algılamalarına yön veren örtük liderlik teorilerinin örgütsel liderlik teorileri ile olan bağlantıları çeşitli yazarlarca vurgulanmıştır. Örneğin Lord ve Maher (1991) lider-üye etkileşimi bağlamında üst ve ast davranışlarını yorumlamada örtük liderlik teorilerinin kullanıldığını ileri sürmüşlerdir. Epitropaki ve Martin (2005) ise takipçilerin örtük liderlik teorileri ile yöneticilerinin özellikleri arasındaki uyum arttıkça astların liderleri ile olan etkileşimlerini daha yüksek kalitede algıladıklarını göstermişlerdir. Landefeld (2009) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada da paralel bir sonucu görmek mümkündür. Dönüşümsel liderlik açısından örtük liderlik teorilerine bakıldığında, Bass ve Avolio (1989) prototipik örtük liderlik teorilerinin dönüşümsel liderlikle etkileşimsel liderliğe göre daha fazla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuçla paralel olarak Koommoo-Welch (2008) çalışanların örtük liderlik teorileri ile liderleri arasındaki uyum arttıkça liderlerin daha fazla karizmatik olarak değerlendirildiği de göstermiştir.

Örtük liderlik teorilerinin toplumda yaygın olarak paylaşılma eğiliminde olduğu görülmüştür (Foti ve diğ., 1982). Çeşitli çalışmalar toplumda paylaşılan örtük liderlik teorilerinin içeriğini tanımlamayı hedeflemiştir. Bu araştırmalarda örtük liderlik teorilerini oluşturan boyutlar belirlenmiş ve bu özelliklere daha yüksek düzeyde sahip olan kişilerin lider olarak algılanmalarının daha muhtemel olduğu önerilmiştir (Epitropaki ve Martin, 2004; House, Javidan, ve Dorfman, 2001; Ling, Chia, Fang, 2000; Offermann, Kennedy ve Wirtz, 1994).

Toplumda ortaklık göstermelerinin yanı sıra, örtük liderlik teorilerinin çeşitli faktörlere bağlı olarak değişim gösterdiği de bilinmektedir. Bu faktörlerden bazıları algılayanların cinsiyeti (Paris, 2004; Singer, 1990), kişilik özellikleri (Keller, 1999), kimlikleri (Dunning, Perie, ve Story, 1991), bağlanma stilleri (Johnson, 2007) ve lidere benzerliği (Saltz, 2005) gibi bireysel farklılıklardır. Bir diğer faktör ise kültürdür ki, farklı kültürlerde yaşayan insanların liderin nasıl olması gerektiği konusundaki fikirlerinin değişiklik gösterdiği bilinmektedir (örn., Brodbeck ve diğ., 2000; Gerstner ve Day, 1994; Konrad, 2000; Koopman ve diğ., 1999).

Kültürel açıdan örtük liderlik teorilerinin farklılaştığının gösterilmiş olması farklı kültürler içinde bu teorilerinin araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Türk kültüründe örtük liderlik teorilerini inceleyen çalışmalar ise oldukça kısıtlı sayıdadır. Örneğin, Kabasakal ve Bodur (2007) GLOBE projesinin (House, Javidan, ve Dorfman, 2001) Türkiye ayağını oluşturan bir çalışma yürütmüşler ve Türkiye'deki kültür ve liderlik konularında çeşitli bulgular ortaya koymuşlardır. İdeal liderliğe dair örtük teorileri emik olarak inceleyen yazarlar, orta düzey yöneticilerle yaptıkları derinlemesine

görüşmeler yoluyla örtük liderlik teorilerine dair çeşitli başlıklara ulaşmışlardır. Aynı zamanda bu çalışmada kültürel olarak kabul gören (*culturally endorsed*) liderlik teorileri ölçeğini uygulayarak 21 boyut açısından proje kapsamında yer alan diğer ülkelerle Türk örneklemini karşılaştırmışlardır. Paşa (2000) ise hem yönetici hem de çalışanları örneklemine dahil ederek ideal bir liderde bulunması gereken özelliklerin ne olduğunu sorgulamıştır. Her iki çalışma da her ne kadar işletmelerde yürütülmüş olsa da “lider” üst düzey kategorisinin içeriğini araştırmıştır. Bu çalışmalarda öne çıkan liderlik özellikleri arasında vizyon sahibi olma, insan ilişkilerinde iyi olma, adillik ve kararlılık gibi özelliklerin yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte Türkiye’deki örtük liderlik teorilerinin daha ayrıntılı olarak araştırılmasına ve yapısal özelliklerinin ortaya çıkartılmasına ihtiyaç vardır.

Ayrıca, Türkiye’de liderlik prototiplerini belirli alanlardaki liderler için inceleyen çalışmalar da eksiktir. Lord ve diğerlerinin (1984) teorisine göre farklı alanlardaki liderler için sahip olunan prototipler farklılaşmaktadır. Bu çalışmanın amacı ise, Lord ve diğerlerinin (1984) yaptığı sınıflama içinde liderlik üst düzey kategorisinin altında yer alan iş yaşamındaki yönetici liderliğe ve siyasi liderliğe dair Türkiye’deki örtük teorilerini incelemek ve farklarını saptamaktır. Bilindiği üzere bu iki liderlik türü takipçileriyle farklı şekillerde etkileşimde bulunmaktadır. İş yaşamındaki yönetici liderler astlarıyla doğrudan iletişim içindeyken, siyasi liderler çoğu zaman daha geniş kitlelerdeki takipçileri ile tek yönlü ve dolaylı bir iletişim içindedirler. Bu nedenle bu farklı liderlik türlerine dair prototipler incelenmeye değerdir.

Lord ve diğerlerinin (1984) Kategorizasyon Teorisi temelinde, bu çalışmada ele alınan farklı iki temel seviye liderlik türü ile ilgili ortaya çıkacak olan prototipler arasında bazı benzerlikler ve farklılaşmalar olması beklenebilir. Bunun nedeni teori kapsamında tür benzerliği (*family resemblance*) olarak adlandırılan ve temel düzey liderlik türleri arasında özellikler açısından bazı benzerlik ve farklılaşmaların olmasını öneren beklentidir. Liderlik türlerinin prototipleri arasındaki benzerliğin nedeni, çalışmada ele alınan iki liderlik türünün de üst düzey “liderlik” kategorisinin altında yer alan “temel düzey” liderlik türleri olması ve bu nedenle liderlik kategorisindeki prototiplerle bazı örtüşmeler beklenmesidir. Aynı zamanda bunlar üst düzeyin altında yer alan iki farklı temel düzey liderlik türü oldukları için ortaya çıkacak prototiplerde hem nitelik ve nicelik açısından farklılıkların da olması beklenebilir. Zira temel düzey liderlik türleri üst düzey olana göre daha zengin bir içeriğe sahiptir.

## 1. YÖNTEM

### 1.1. Katılımcılar

Bu çalışmanın örneklemini farklı sektörlerde hizmet veren örgütlerde çalışan farklı mesleklere sahip 278 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların 148’i (% 53,2) yönetici, 130’u (% 46,8) ise siyasi lider prototiplerinin incelenmesi kısmına katılmıştır. Yönetici liderlik grubundakilerin yaş ortalaması 33,1 olup, 83’ü kadın (% 56,1) ve 65’i erkektir (% 43,9). Siyasi liderlik grubunda yer alan katılımcıların yaş ortalaması

ise 32 olup, 72'si kadın (% 55,4) ve 58'i erkektir (% 44,6). Her iki grubun eğitim düzeylerine dair bilgiler ise Tablo 1'de verilmiştir. Grupların yaşları ( $t(273)= 0,472$ ,  $p>0,05$ ), cinsiyetleri ( $X^2(1)= 0,014$ ,  $p> 0,05$ ), ve eğitim düzeyleri ( $X^2(4)= 7,787$ ,  $p> 0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur.

**TABLO 1: Siyasi ve Yönetici Liderlik Örneklem Gruplarının Eğitim Düzeyleri**

	Lise	Yüksek Okul	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora
<b>Yönetici</b>	6 % 4,1	11 % 7,5	89 % 61	25 % 17,1	15 % 10,3
<b>Siyasi</b>	16 % 12,4	12 % 9,3	75 % 58,1	17 % 13,2	9 % 7

### 1.2. Veri Toplama Aracı

Örtük teorileri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalarda geleneksel yol, insanlardan belirli bir uyararla ilgili (örn, liderlik) özellikler listesi oluşturmalarını istemektir (Offermann, Kennedy, ve Wirtz, 1994). Bu nedenle bu çalışmada da kullanılan formda açık uçlu bir sorulmuş ve katılımcılardan en fazla 15 madde yazarak bu soruyu yanıtlamaları istenmiştir. Örneklem gruplarından birine “Sizce iş hayatında yöneticilik pozisyonunda bulunan bir liderin özellik veya karakteristikleri nelerdir?”, diğerine ise “Sizce siyasi bir liderin özellik veya karakteristikleri nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Formun sonunda kişilerden cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi çeşitli başlıklarda demografik bilgileri istenmiştir.

### 1.3. İşlem

Araştırma formu katılımcılardan bir kısmına elden, diğer kısmına ise e-posta aracılığıyla dağıtılmıştır. Daha güvenilir yanıtlara ulaşabilmek için katılımcılardan kimlik bilgisi alınmamıştır.

## 2. ANALİZLER VE BULGULAR

Hem yönetici hem de siyasi liderlik için toplanan veriler araştırmacılar tarafından içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi çeşitli söylemlere uygulanan bazı metodolojik araç ve teknikler olup, amacı mesajlardaki gözlenen öğelerden hareketle bir yorum getirmektir (Bilgin, 2006). Nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi prosedürleri doğrultusunda (Strauss ve Corbin, 1998), katılımcıların ifade etmiş olduğu her bir madde öncelikle araştırmacılar tarafından bağımsız olarak çeşitli sıfatlar altında kodlanmıştır. Bu süreçte aynı anlama gelen ve aynı şekilde ifade edilmiş cevaplar aynı sıfat altında kodlanmıştır. Belirsiz, birden fazla anlama gelen ve ayrıca iki ve daha az sayıda ifade edilmiş maddeler kodlamaya dahil edilmemiştir. Daha sonra araştırmacılar bir araya gelerek yaptıkları kodlamalar arasındaki uyumsuzlukları gidermişlerdir. Böylece elde edilen kodların toplam sayısı 183'e ulaşmıştır.

Bilgin'in de (2006) ifade ettiği üzere, içerik analiz tekniklerinden biri frekans analizidir. Bu yöntem doğrultusunda, her bir özelliğin (kodun) söylenme frekanslarına dayalı karşılaştırmaları yapılmıştır. Öncelikle her iki liderlik türü için de söylenmiş özellikler incelenmiştir. En prototipik olanlarını verebilme açısından her iki grupta da söylenme frekansı % 10 ve üzerinde olan özellikler Tablo 2'de sunulmuştur.

**TABLO 2: Yönetici ve Siyasi Liderlik İçin Ortak Olarak En Fazla Söylenen Özellikler**

Kod	Yönetici Lider	Siyasi Lider
Adil	64 (% 43,2)	51 (% 39,2)
Alışgönüllü	15 (% 10,1)	13 (% 10,0)
Cesur	17 (% 11,5)	18 (% 13,8)
Çalışkan	33 (% 22,3)	34 (% 26,2)
Çözüm üretebilen	20 (% 13,5)	16 (% 12,3)
Dürüst	47 (% 31,8)	79 (% 60,8)
Güvenilir	33 (% 22,3)	40 (% 30,8)
Hızlı karar verebilen	15 (% 10,1)	14 (% 10,8)
Hitabet yeteneği olan	36 (% 24,3)	50 (% 38,5)
Hoşgörülü/anlayışlı	35 (% 23,6)	17 (% 13,1)
İkna edici	21 (% 14,2)	21 (% 16,2)
İleri görüşlü	37 (% 25,0)	33 (% 25,4)
İnsan ilişkilerinde/iletişimde başarılı	37 (% 25,0)	23 (% 17,7)
Kararlı	43 (% 29,1)	27 (% 20,8)
Karizmatik	22 (% 14,9)	34 (% 26,2)
Kendine güvenen	37 (% 25,0)	21 (% 16,2)
Kültürlü	36 (% 24,3)	42 (% 32,3)
Sabırlı	30 (% 20,3)	13 (% 10,0)
Sakin/soğukkanlı	21 (% 14,2)	13 (% 10,0)
Saygılı	15 (% 10,1)	17 (% 13,1)
Tutarlı	15 (% 10,1)	17 (% 13,1)
Vizyon sahibi	17 (% 11,5)	25 (% 19,2)
Yenilikçi	36 (% 24,3)	25 (% 19,2)
Zeki	36 (% 24,3)	33 (% 25,4)

Daha sonra, her iki liderlik için söylenen özelliklerin frekansları ki-kare analiziyle karşılaştırılmıştır. Bu analiz için, yönetici veya siyasi liderlik gruplarından birinde %10'un üzerinde ifade edilen özellikler kullanılmıştır. Tablo 3'te yönetici liderlik için anlamlı düzeyde daha fazla ifade edilmiş olan özellikler sunulmaktadır.

**TABLO 3: Yönetici Liderlik İçin Daha Fazla İfade Edilmiş Olan Özellikler**

Kod	Yönetici Lider	Siyasi Lider	Ki-Kare Değeri
Hoşgörülü-anlayışlı	35 (% 23,6)	17 (% 13,1)	5,087 *
Görünümüne özen gösteren	32 (% 21,6)	10 (% 7,7)	10,470 ***
Demokratik	31 (% 20,9)	12 (% 9,2)	7,265 **
Sabırlı	30 (% 20,3)	13 (% 10,0)	5,583 *
Mesleki bilgisi-becerisi kuvvetli	28 (% 18,9)	2 (% 1,5)	21,717 ***
Disiplinli	27 (% 18,2)	9 (% 6,9)	7,868 **
Güler yüzlü	25 (% 16,9)	8 (% 6,2)	7,628 **
Pratik-pratik zekaya sahip	22 (% 14,9)	8 (% 6,2)	5,455 *
Motive edebilen	20 (% 13,5)	3 (% 2,3)	11,452 ***
Astlarına dediğini yaptırabilen	19 (% 12,8)	1 (% 0,8)	15,098 ***
Eğitici	17 (% 11,5)	1 (% 0,8)	13,127 ***
Araştırmacı	16 (% 10,8)	4 (% 3,1)	6,200 *
Yaratıcı	16 (% 10,8)	6 (% 4,6)	3,645 *

Aynı işlem siyasi liderlik için ifade edilmiş özelliklere de uygulanmıştır. Siyasi liderlik için anlamlı düzeyde daha fazla ifade edilmiş olan özellikler Tablo 4'te görülebilir.

**TABLO 4: Siyasi Liderlik İçin Daha Fazla İfade Edilmiş Olan Özellikler**

Kod	Siyasi Lider	Yönetici Lider	Ki-Kare Değeri
Dürüst	79 (% 60,8)	47 (% 31,8)	23,507 ***
Hitabet yeteneği olan	50 (% 38,5)	36 (% 24,3)	6,474 *
İyi eğitim almış	38 (% 29,2)	7 (% 4,7)	30,623 ***
Karizmatik	34 (% 26,2)	22 (% 14,9)	5,483 *
Yabancı dil bilen	28 (% 21,5)	5 (% 3,4)	21,818 ***
Halkla iç içe	22 (% 16,9)	0 (% 0,0)	27,199 ***
Ülkesini seven	19 (% 14,6)	0 (% 0,0)	23,218 ***
Ahlaklı	18 (% 13,8)	8 (% 5,4)	5,816 *
Menfaatçi olmayan	17 (% 13,1)	4 (% 2,7)	10,666 ***
Ailesine bağlı	15 (% 11,5)	1 (% 0,7)	15,056 ***
Samimi	15 (% 11,5)	7 (% 4,7)	4,403 *

Her iki grup içinde özellik frekanslarında cinsiyet bakımından fark olup olmadığı, frekansı % 10 ve üzerinde olan özellikler için incelenmiştir. Yönetici liderler için, kadınlar yenilikçi ( $X^2(1)= 9,092, p < 0,01$ ), erkekler ise disiplinli olma ( $X^2(1)= 4,863, p < 0,05$ ) özelliğini daha fazla söylemişlerdir. Siyasi liderlik için, kadınlar iyi eğitilmiş olma ( $X^2(1)= 5,334, p < 0,05$ ), erkekler ise dürüst ( $X^2(1)= 5,956, p < 0,05$ ) ve halkla iç içe ( $X^2(1)= 3,877, p < 0,05$ ) olma özelliklerini anlamlı olarak daha fazla söylemişlerdir.

Katılımcıların yaşları bakımından söyledikleri özelliklerdeki farklılık frekansı % 10



ve üzerinde olan özellikler için incelenmiştir. Bunun için katılımcılar grubun yaş dağılımının medyanı kullanılarak ikiye bölünmüştür (Yönetici liderlik için 30,5, siyasi liderlik grubu için medyan 32). Daha genç olanlar yönetici liderlerin hoşgörülü-anlayış ( $X^2(1)= 6,351, p < 0,05$ ), ileri görüşlü ( $X^2(1)= 7,226, p < 0,01$ ) ve zeki ( $X^2(1)= 3,834, p < 0,05$ ) olmasını daha fazla beklerken, yaşı medyanın üzerinde olanlar ise demokratik ( $X^2(1)= 4,955, p < 0,05$ ) olmasını daha çok vurgulamışlardır. Siyasi liderlik için yaşı medyanın üzerinde olanlar adil ( $X^2(1)= 5,508, p < 0,05$ ), dürüst ( $X^2(1)= 10,24, p < 0,01$ ) ve ailesine bağlı ( $X^2(1)= 8,201, p < 0,01$ ) özelliklerini daha fazla söylemişlerdir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye’de hem iş yaşamındaki hem de siyasi hayattaki liderlerden beklenen özelliklerin neler olduğu örtük liderlik teorileri kapsamında incelenmiştir. Benzer demografik özelliklere sahip katılımcılarla yapılan incelemeler sonucunda, Lord ve diğerlerinin (1984) önerdiği gibi, her iki liderlik türü için de ortak olarak sahip olunması beklenen özellikler olduğu gibi, nitelik ya da derecelerde farklılaşan özellikler de vardır. Bu bulgu Lord ve diğerlerinin (1984) Liderlik Kategorizasyon Teorisi’nde ileri sürdükleri tür benzerliği ilkesi ile örtüşmekte ve teoriye destek vermektedir.

Her iki liderlik türü için de ortak olarak en fazla söylenen özellikler arasında adil, çalışkan, dürüst, güvenilir, hitabet yeteneği olan, ileri görüşlü, ikna edici, kültürlü, zeki gibi karakteristikler öne çıkmaktadır. Bunların tümünün olumlu atıflar olduğu açıkça görülmektedir. Dolayısıyla Offermann ve diğerlerinin (1994) de vurguladığı üzere, liderden her şeyden önce pozitif bir tarz ve yüksek standartlar beklenmektedir. Buna ek olarak hem Offermann ve diğerlerinin (1994), hem de Epitropaki ve Martin’in (2004) elde ettiği bulgular incelendiğinde, Batılı kültürlerde her ne kadar prototiplik düzeyi düşük olsa da, örtük liderlik teorilerinin bir kısmını dominantlık, zorlayıcılık, güç açlığı, manipülatif olma gibi yönler oluştururken, Türkiye’de ne bu ne de önceki çalışmalarda bu tür negatif atıflara rastlanmamıştır. Ayrıca bu çalışmada her iki liderlik türü için de adil, dürüst, güvenilir, ahlaklı gibi vasıflar öne çıkarken, Batılı çalışmalarda bu tür kişilik özelliklerinden ziyade, güç, etkileyicilik, erkeksilik gibi yönler daha fazla vurgulanmaktadır. Tüm bu sonuçlar Batının erkeksi ve bireyselci kültürüne karşı, Türkiye’nin daha kadınsı ve toplulukçu kültürel özellikleriyle (Aycan ve diğ., 2000; Hofstede, 1980, 1983, 1998) ilgili olabilir. Kadınsı kültürlerde çevre ve karşılıklı bağımlılık daha baskın değerlerken, erkeksi kültürlerde performans ve bağımsızlık gibi değerler öne çıkmaktadır. Hofstede (1991) erkeksi kültürlerdeki kahraman liderlerin daha iddialı, saldırgan, kararlı iken, kadınsı kültürlerde bu kişilerin daha az ortada görünen, daha sezgisel ve fikir birliğine daha fazla önem veren kişiler olduğunu belirtmiştir. Ayrıca toplulukçu kültürlerde geleneklere bağlılık ve işbirliği daha fazla öne çıkarken, bireysel kültürlerde performans ve başarı daha önemli görülmektedir. Dolayısıyla Amerika ve İngiltere’dekilere oranla Türkiye’deki gibi daha kadınsı ve toplulukçu olan bir kültürde baskınlık, güç, etki ve performans yerine adalet, güven, ahlak, ika etme gibi özelliklerin daha fazla öne çıkması kültürel normlara uygun görünmektedir. Ayrıca,

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yolsuzlukların daha fazla olması, liderlerden sahip olmadıkları bir takım ahlaki vasıfların beklenmesini de beraberinde getiriyor olabilir.

Söz konusu liderlik türlerinde farklı düzeylerde ya da niteliklerde daha fazla öne çıkan özellikler de vardır. Bu özelliklerin tür benzerliğinin düşük olması anlamına gelen bu bulgu da yine bu çalışmada beklendiği yönde ve teoriyi destekler niteliktedir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu iki liderlik türü her şeyden önce etkide bulunduğu gruba yakınlığı bakımından farklılaşmaktadır. İşletmelerdeki yöneticiler grubu ile birebir etkileşimde bulunabilen, grubuna yakın kişilerken, siyasi liderler kendi grubundan nispeten daha uzak, çoğu zaman doğrudan iletişimin kurulmadığı kişilerdir. Bu niteliksel farklılık beklenen özelliklere de yansımıştır. Yöneticilerden beklenen özellikler hoşgörü, sabır, astlarının sorunlarıyla ilgilenme ve onları koruyup kollamanın yanı sıra, disiplin, otorite gibi özellikleri daha fazla barındırmaktadır. Bu özelliklerin babacan liderlik davranışlarıyla örtüştüğünü görmek mümkündür (Aycan ve diğ., 2000). Siyasi liderlerin ise dürüst, menfaatçi olmayan, ahlaklı ve etkileme gücüne sahip olmalarına dair beklentiler daha fazla öne çıkmaktadır.

Örtük liderlik teorilerinde cinsiyete bağlı farklılıkların incelendiği önceki çalışmalarda elde edilen bulgular ilginçtir. Örneğin, Deal ve Stevenson (1998) bazı özelliklerin liderin karakteristiği olarak görülme düzeyinde cinsiyet açısından farklar olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgulara göre, erkekler agresif, rekabetçi, duyguları kolay incinmeyen gibi özellikleri, kadınlar ise diğerlerinin duygularının farkında olma, yardımseverlik ve kendine güven gibi özellikleri daha önemli bulmuşlardır. Benzer bir sonucu Epitropaki ve Martin'in (2004) çalışmasında da görmek mümkündür. Yazarlar kadınların duyarlılık, erkeklerin ise zulüm ve erkeksilik boyutlarında daha yüksek değerlendirmeler yaptıklarını bulmuşlardır. Cinsiyetler arasındaki beklenti farklarının, her bir cinsiyetin cinsiyet rolleriyle tutarlı olduğu görülmektedir. Yani kadınlar daha kadınsı, erkekler ise daha erkeksi rollerle tutarlı olan özellikleri (Bem, 1974) liderden daha fazla beklemektedirler. Eagly, Karau ve Makhijani (1995) yaptıkları çalışmada, erkeklerin liderliği daha erkeksi terimlerle betimlediklerini ve daha geleneksel cinsiyet rollerini kabul ettiklerini göstermişlerdir.

Her ne kadar bu çalışmada Batılı araştırmalardaki kadar cinsiyet rolüne dayalı net ayrımlar ortaya çıkmamışsa da, yine de beklentilere yönelik çeşitli farklılıklar görmek mümkün olmuştur. Kadınlar yönetici liderler için yenilikçi olma, siyasi liderler için eğitilmiş olma özelliğini erkeklere oranla daha fazla belirtmişlerdir. Her iki özellik de kendini geliştirme, ilerleme, yeniliklere açık olma ile bağlantılı özelliklerdir. Strauss, Sawyerr ve Oke (2008) yaptıkları çalışmada, kadınların yeniliğe açıklık değerlerinde erkeklerden daha yüksek puanlar aldıklarını göstermiştir. Sahip olunan kişilik özellikleri veya değerlerin, kişilerin sahip oldukları örtük liderlik teorilerini etkilemesi beklenebilecek bir durumdur. Ayrıca, 1980'lerden sonra kadın hareketlerinin ülkemizde de hız kazanması, kadınların evrenselleşme ve bireyselleşme değerlerini artan derecelerde önemsemelerinin yanı sıra (İmamoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün, 1999) yenilikçilik üzerinde de daha fazla durabilmelerini

pekiştiren bir ortam sağlamış olabilir. Öte yandan erkeklerin yönetici liderlerde disiplinli olma özelliğini kadınlardan daha fazla oranda ifade etmeleri, yukarıda bahsedilen bulgularla tutarlıdır. Başka çalışmalarda da erkeklerin liderliği daha erkeksi terimlerle betimlemesi, rekabetçi veya duyguları kolay incinmeyen gibi özellikleri vurgulaması neden disiplinli bir lideri tercih ettiklerini açıklamaktadır.

Örtük liderlik özellikleri yaşa bağlı olarak incelendiğinde, gençlerin ortak paylaşılan zeki ve ileri görüşlü olma gibi özelliklerin yanı sıra hoşgörülü ve anlayışlı olmayı yaşı daha fazla olan gruptakilere göre daha fazla belirttikleri görülmüştür. Gençlerin liderlerden anlayış ve hoşgörülü olmalarını beklemeleri yaşları gereği düşük düzeyde deneyime sahip olmalarından veya daha alt pozisyonlarda çalışıyor olmalarından kaynaklanabilir. Daha yaşlıların siyasi lider için yaygın olarak paylaşılan adil, dürüst olma gibi özelliklerin yanı sıra ailesine bağlı olma gibi daha geleneksel değerleri belirtmeleri, yaşa bağlı olarak geleneksel değerlerde artış olması bulgusuyla tutarlıdır (Karakitapoğlu-Aygün ve İmamoğlu, 2002, Schwartz, 2006). Öte yandan yönetici liderlik için demokratik olmayı önemli görüyor olmak, yaşa bağlı olarak nispeten bencil değerlerden vazgeçmeyi, başkalarının haklarıyla da ilgilenmeyi ima etmektedir. Schwartz'ın (2006) bulgularına göre, yaş ilerledikçe, insanlar iş dünyasında nispeten daha sabit pozisyonlara sahip olduktan ve aile kurduktan sonra, kendi mücadeleleriyle daha az ilgilenir hale gelmekte ve başkalarının iyiliğine daha önem vermeye başlamaktadırlar. Dolayısıyla da artan yaşla beraber demokrasi vurgusunun da artması bu açıdan anlamlı görünmektedir.

Önceki bulgular lider olarak algılanan kişilerin aynı zamanda etkili olarak da değerlendirildiğini göstermektedir (Foti ve Hauenstein, 2007; Foti ve Miner, 2003). Ayrıca lider olarak algılanmanın, takipçilerin onlara ve örgütlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerine neden olduğu da bilinmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005; Özalp Türetgen ve Ünsal, değerlendirmede; Zhang, 2008). Dolayısıyla insanların bireyleri lider olarak algılamalarına yön veren örtük liderlik teorilerini bilmek son derece önemlidir. Bu çalışma bizlere Türk toplumunun iki farklı liderliğe dair örtük liderlik teorileri hakkında ışık tutmaktadır. Bu bilgiler liderlerin seçimi ve eğitimi gibi iki önemli alanda pratik bilgiler sağlayabilir. Ancak bu çalışmanın Türk toplumunu yansıtabilecek bir kapsamda olmadığına altını çizmek gereklidir. Bu çalışma daha ziyade iki liderlik türündeki farklılıklara odaklanmış olup, iki liderlik türü için de örtük liderlik teorilerini ortaya koyacak daha geniş çaplı çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca örtük liderlik teorilerinin yapısı hakkında daha özet bir bilgiye ulaşmak ancak özelliklerin prototipikliğinin değerlendirildiği yeni uygulamalardan gelecek verilere daha ileri düzeydeki istatistiksel analizlerin yapılmasıyla mümkün olacaktır.

**KAYNAKÇA**

- AYCAN, Z. ve diğ., 2000, “*Impact of Culture on Human Resource Management Practices:10-Country Comparison*”, ***Applied Psychology: An International Review***, Vol: 49, s: 192-221.
- BASS, B.M., AVOLIO, B.J., 1989, “*Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs*”, ***Educational and Psychological Measurement***, Vol: 49, s: 505-527.
- BEM, S., 1974, “*The Measurement of Psychological Androgyny*”, ***Journal of Consulting and Clinical Psychology***, Vol: 42, No: 2, s: 155-162.
- BİLGİN, N., 2006, **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar**, Anlara, Siyasal Kitabevi.
- BRODBECK, F.C. ve diğ., 2000, “*Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries*”, ***Journal of Occupational & Organizational Psychology***, Vol: 73, No: 1, s: 1-29.
- CRONSHAW, S.F., LORD, R.G., 1987, “*Effects of Leader Prototypicality, Consensus Information, and Encoding Processes on Leadership Perceptions*”, ***Journal of Applied Psychology***, Vol: 72, s: 97-106.
- DEAL, J.J., STEVENSON, M.A., 1998, “*Perceptions of Female and Male Managers in the 1990s*”, ***Sex Roles***, Vol: 38, s: 287-300.
- DUNNING, D., PERIE, M., STORY, A.L., 1991, “*Self-Serving Prototypes of Social Categories*”, ***Journal of Personality and Social Psychology***, Vol: 61, s: 957-968.
- EAGLY, A.H., KARAU, S.J., MAKHIJANI, M.G., 1995, “*Gender and Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis*”, ***Psychological Bulletin***, Vol: 117, No: 1, s: 125-145.
- EPITROPAKI, O., MARTIN, R., 2004, “*Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability and Stability Over Time*”, ***Journal of Applied Psychology***, Vol: 89, s: 293-310.
- EPITROPAKI, O., MARTIN, R., 2005, “*From Ideal to Real: A Longitudinal Study of Implicit Leadership Theories, Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes*”, ***Journal of Applied Psychology***, Vol: 90, s: 659-676.
- FRASER, S. L., LORD, R. G., 1988, “*Stimulus Prototypicality and General Leadership Impressions: Their Role in Leadership and Behavioral Ratings*”, ***The Journal of Psychology***, Vol: 122, No: 3, s: 291-303.

- FOTI, R.J., FRASER, S.L., LORD, R.G., 1982, “*Effects of Leadership Labels and Prototypes on Perceptions of Political Leaders*”, ***Journal of Applied Psychology***, Vol: 67 No: 3, s: 326-333.
- FOTI, R.J., HAUENSTEIN, N.M.A., 2007, “*Pattern and Variable Approaches in Leadership Emergence and Effectiveness*”, ***Journal of Applied Psychology***, Vol: 92, No: 2, s:347-355.
- FOTI, R., LORD, R., 1987, “*Prototypes and Scripts: The Effects of Alternative Methods of Processing Information on Rating Accuracy*”, ***Organizational Behavior and Human Decision Making Processes***, Vol: 39, s: 318-340.
- FOTI, R.J., MINER, J.B., 2003, “*Individual Differences and Organizational Forms in the Leadership Process*”, ***Leadership Quarterly***, Vol: 14, No: 1, s: 83-112.
- GERSTNER, C., DAY, D., 1994, “*Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes*”, ***Leadership Quarterly***, Vol: 5, s: 121-134.
- HOFSTEDE, G., 1980, “*Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*” ***Organizational Dynamics***, Vol: 9, No: 1, s: 42-63.
- HOFSTEDE, G., 1983, “*The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*”, ***Journal of International Business Studies***, Vol: 14, s: 75-89.
- HOFSTEDE, G., 1991, ***Culture and Organizations: Software of the Mind***, London, McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G., 1998, ***Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures***, Thousand Oaks, Sage.
- HOUSE, R. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P., 2001, “*Project Globe: An Introduction*”, ***Applied Psychology: An International Review***, Vol: 50, No: 4, s: 489-505.
- İMAMOĞLU, E.O., KARAKİTAPOĞLU-AYGÜN, Z., 1999, “*1970’lerden 1990’lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen Zaman, Kuşak Ve Cinsiyet Farklılıkları*”, ***Türk Psikoloji Dergisi***, Vol: 14, No: 44, s: 1-22.
- JOHNSON, B.E., 2007, ***Taking the Child to Work: The Relationship of Adult Attachment Styles and Implicit Leadership Theories in Organizational Settings***, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Regent University, VA, USA.
- KABASAKAL, H., BODUR, M., 2007, “*Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomenon*”. J.Chhokar, F.Brodbeck, & R. House (Ed.), ***Managerial Cultures of the World: A GLOBE Report of In-depth Studies of the Cultures of 25 Countries*** içinde, Lawrence Erlbaum Associates.

- KARAKİTAPOĞLU-AYGUN, Z., İMAMOĞLU, E.O., 2002, “*Value Domains Of Turkish Adults And University Students*”, *The Journal of Social Psychology*, Vol: 142, No: 3, s: 333-352.
- KELLER, T., 1999, “*Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories*”, *The Leadership Quarterly*, Vol: 10, No: 4, s: 589-607.
- KONRAD, E., 2000, “*Implicit Leadership Theories in Eastern and Western Europe*”, *Social Science Information*, Vol: 39, No: 2, s: 335-347.
- KOOMMOO-WELCH, P., 2008, **Implicit Leadership Theories: Perceptions of Charisma, People, and Performance**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. North Carolina State University, North Carolina, USA.
- KOOPMAN, P. L. ve diğ., 1999, “*National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 8, No: 4, s: 503-520.
- LANDEFELD, I.D., 2009, **The Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchange and Follower Self-Efficacy**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Walden University, North Carolina, USA.
- LİNG, W., CHİA, R.C., FANG, L., 2000, “*Chinese implicit leadership theory*”, *The Journal of Social Psychology*, Vol: 140, No: 6, s: 729-739.
- LORD, R.G., FOTI, R.J., De VADER, C.L., 1984, “*A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions*”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol: 34, s: 343-378.
- LORD, R.G., MAHER, K.J., 1991, **Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance**, Boston, Unwin Hyman.
- NYE, J.L., FORSYTH, D.R., 1991, “*The Effects of Prototype-Based Biases on Leadership Appraisals: A Test of Leadership Categorization Theory*”, *Small Group Research*, Vol: 22, No: 3, s: 360-379.
- OFFERMAN, L.R., KENNEDY, J.K., JR., WIRTZ, P.W., 1994, “*Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability*”, *Leadership Quarterly*, Vol: 5, No: 1, s: 43-58.
- ÖZALP TÜRETGEN, İ., ÜNSAL, P. (değerlendirmede), “*The Role of Leadership Perception as a Mediator between Managers’ Self-Monitoring and Subordinate Attitudes*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

- PARIS, L., 2004, “*The Effects Of Gender And Culture On Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study*”, Academy of Management Best Conference’da sunulmuş bildiri.
- PAŞA, S., 2000, “*Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri*”, Z. Aycan (Ed.), **Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** içinde (pp. 225-241), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, Türkiye.
- PHILLIPS, J.S., LORD, R.G., 1982, “*Schematic Information Processing and Perceptions of Leadership in Problem-Solving Groups*”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 67, No: 4, s: 486-492.
- PHILIPS, J.S., LORD, R.G., 1986, “*Notes on the Practical and Theoretical Consequences of Implicit Leadership Theories for the Future of Leadership Measurement*”, **Journal of Management**, Vol: 12, No: 1, s: 31-41.
- ROSCH, E., 1978, “*Principles of Categorization*”, E. Rosch & B.B. Lloyd (Ed.), **Cognition and Categorization** içinde, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- SALTZ, J.L., 2005, “*Beyond Simple Similarity: The Relationship Of Leader-Follower Personality Fit with Follower Satisfaction with the Leader and Follower Commitment to the Organization*”, **Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering**, Vol: 65 (7-B), s:3759.
- SCHWARTZ, S.H., 2006, “*Basic Human Values: Theory, Measurement and Applications*”, **Revue Française de Sociologie**, Vol: 42, s: 249-288.
- SIMONTON, D.K., 1986, “*Dispositional Attributions of (Presidential) Leadership: An Experimental Simulation of Histometric Results*”, **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol: 22, s: 389-418.
- SINGER, M., 1990, “*Implicit Leadership Theory: Are Results Generalizable From Student to Professional Samples?*”, **The Journal of Social Psychology**, Vol: 130, No: 3, s: 407-408.
- STRAUSS, A., CORBIN, J., 1998, **Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**, London, Sage.
- STRAUSS, J.P., SAWYERR, O.O., OKE, A., 2008, “*Demographics, Individual Value Structures, and Diversity Attitudes in the United Kingdom*”, **Journal of Change Management**, Vol: 8, No: 2, s: 147-170.
- ZHANG, Z., 2008, **In The Eyes of the Follower: Cognitive and Affective Antecedents of Transformational Leadership Perception and Individual Outcomes**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Minnesota, USA.