



**Sosyal Bilimler
Enstitüsü**

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**LİDER GELİŞTİRME PROGRAMLARINDA CİNSİYET ODAKLI YAKLAŞIM:
TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DA KADIN LİDERLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans tezi

AYTAN DAVUDOVA

İSTANBUL, 2024



**Sosyal Bilimler
Enstitüsü**

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**LİDER GELİŞTİRME PROGRAMLARINDA CİNSİYET ODAKLI YAKLAŞIM:
TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DA KADIN LİDERLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans tezi

AYTAN DAVUDOVA

Danışman: Prof.Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM

Tez Savunma Jürisi

1. Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM
2. Üye: Prof. Dr. Esra DİNÇ ELMALI
3. Üye: Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN

İSTANBUL, 2024

İsim ve Soyadı : Aytan Davudova
Anabilim Dalı : İşletme
Program : Uluslararası İşletmecilik
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2024

ÖZET

LİDER GELİŞTİRME PROGRAMLARINDA CİNSİYET ODAKLI YAKLAŞIM: TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DA KADIN LİDERLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez, lider geliştirme programlarında cinsiyet odaklı yaklaşımların Türkiye ve Azerbaycan'daki kadın liderler üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmanın amacı, liderlik eğitimlerinde kadınlara yönelik özel stratejilerin ve uygulamaların nasıl bir fark yarattığını ortaya koymaktır. Araştırma, iki ülkenin kültürel ve sosyo-ekonomik bağlamlarında kadın liderlerin karşılaştığı engelleri ve bu engellerin üstesinden gelmek için geliştirilen programların etkinliğini değerlendirmeyi hedeflemektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde, liderlik teorileri ve cinsiyet çalışmalarına dair literatür taraması yapılmıştır. Bu bağlamda, cinsiyet eşitliği ve kadınların liderlik rollerinde karşılaştıkları zorluklar ele alınmıştır. İkinci bölümde ise Türkiye ve Azerbaycan'daki mevcut lider geliştirme programları incelenmiş ve bu programların cinsiyet odaklı yaklaşımlarının analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında, her iki ülkeden lider geliştirme programlarına katılan kadın liderlerle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş. Elde edilen veriler, nitel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonuçlar, cinsiyet odaklı lider geliştirme programlarının kadın liderlerin kişisel ve profesyonel gelişiminde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bununla birlikte, kültürel farklılıkların ve toplumsal cinsiyet normlarının programların etkinliğini nasıl etkilediği de tartışılmıştır.

Bu tez, Türkiye ve Azerbaycan'da kadın liderlerin güçlendirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, gelecekteki lider geliştirme programlarının daha kapsayıcı ve etkili olabilmesi için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Cinsiyet Odaklılık, Liderlik, Kadın Liderler, Lider Geliştirme, Cinsiyet Eşitliliği

Name and Surname : Aytan Davudova
Department : Business Administration
Program : International Business
Thesis Type and Date : Master's Degree – June 2024

ABSTRACT

GENDER-FOCUSED APPROACH IN LEADER DEVELOPMENT PROGRAMS: A RESEARCH ON WOMEN LEADERS IN TÜRKİYE AND AZERBAIJAN

This thesis examines the effects of gender-focused approaches in leader development programs on female leaders in Türkiye and Azerbaijan. The aim of the study is to reveal what difference special strategies and practices for women make in leadership training. The research aims to evaluate the obstacles faced by women leaders in the cultural and socio-economic contexts of the two countries and the effectiveness of programs developed to overcome these obstacles.

In the first part of the research, a literature review was conducted on leadership theories and gender studies. In this context, gender equality and the challenges women face in leadership roles are discussed. In the second part, existing leader development programs in Türkiye and Azerbaijan were examined and the gender-focused approaches of these programs were analyzed.

Within the scope of the research, in-depth interviews were conducted with female leaders who participated in leader development programs from both countries. The data obtained was evaluated using qualitative analysis methods. The results show that gender-focused leader development programs play an important role in the personal and professional development of female leaders. However, how cultural differences and gender norms affect the effectiveness of programs is also discussed.

This thesis aims to contribute to the development of strategies to empower women leaders in Türkiye and Azerbaijan. Additionally, suggestions are presented to make future leader development programs more inclusive and effective.

Keywords: Gender Focus, Leadership, Women Leaders, Leader Development, Gender Equality

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin hazırlanmasında ve tamamlanmasında katkıda bulunan herkese en içten teşekkürlerimi sunarım. Bu süreç boyunca bana destek olan, bilgi ve tecrübelerini paylaşan birçok insanın yardımları olmasaydı, bu çalışmayı başarıyla tamamlamak mümkün olmazdı.

Öncelikle, danışman hocam Prof. Dr. Nihal Kartaltepe Behram'a , bana rehberlik ettiği, sabrını ve bilgisini cömertçe paylaştığı için minnettarlığımı ifade etmek isterim. Kendisinin değerli önerileri ve yapıcı eleştirileri, tezimin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır.

Ayrıca, tez çalışmama değerli katkılarından dolayı, kıymetli jüri üyelerine teşekkür ederim.

Ailem ve sevdiklerim, sabrınız, sevginiz ve bana olan inancınız sayesinde bu yolda ilerleyebildim. Onlara olan minnettarlığım kelimelerle ifade edilemez.

Aytan Davudova

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK KAVRAMI	3
1.1. Liderlik Genel Bilgiler	3
1.2. Cinsiyet Odaklı Liderlik	9
1.3. Cinsiyet ve Liderlik	12
1.3.1. Roller ve Stereotipleri	14
1.3.2. Kadınların işgücünde kısa tarihi	15
1.3.3. Kadın liderliği	20
1.4. Kadın Liderlerin Zorlukları ve Cam Tavan Sendromu:	22
2. LİDER GELİŞTİRME PROGRAMLARI	26
2.1. Lider Geliştirme Programları Genel İlkeler	26
2.2. Cinsiyet Ve Liderlik Gelişim Programları	27
2.2.1. Derece Programları	30
2.2.2. Sertifika Programları	30
2.2.3. İnförmel programlar	31
2.2.4. Mentörlük programları	32
2.3. Lider Gelişim Programlarında Kültürün Rolü	32
2.3.1. Lider Gelişim Programında Küresel Örnekler	34

3. LİDER GELİŞTİRME PROGRAMLARINDA CİNSİYET ODAKLI YAKLAŞIM: TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DA KADIN LİDERLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	41
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	41
3.2. Araştırma Önergeleri.....	42
3.2.1. Lider geliştirme programlarının kadınlara katkısı	42
3.2.2 Cam Tavan Etkileri.....	42
3.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	42
3.3.1. Araştırmanın Tasarımı.....	43
3.3.2. Veri Toplama.....	43
3.3.3 Mülakat Sorularının Oluşturulması	44
3.3.3.1. Mülakat Soruları.....	44
3.3.4. Araştırmanın Katılımcıları.....	46
3.3.5 Verilerin Analizi.....	47
3.3.6 Araştırma Kısıtlamaları	47
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	49
4.1. Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi Teması.....	49
4.1.1. Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları	52
4.1.2. Liderlik Geliştirme Programı.....	55
4.1.3. Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi	55
4.1.4. Cinsiyet Temelli Farklar.....	66
4.1.5. Destek Mekanizmaları.....	67
4.1.6. Cinsiyet Temelli Güçlükler	68
4.2. Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı Teması	73
4.2.1. Örgütsel Performansa Etkisi.....	75
4.2.2. Liderlik Gelişim Programının Cam Tavanı Yıkma Etkisi.....	76
4.2.3. Cinsiyet Temelli Lider Gelişim Önergeleri.....	83

4. TARTIŞMA VE SONUÇ	94
KAYNAKÇA.....	99



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Temalar Gösterimi	49
Şekil 2 Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi...	50
Şekil 3 Kod Matrisi	59
Şekil 4 Azerbaycan Kadın Liderlerine Göre Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi Tek Vaka Modeli	61
Şekil 5 Türkiye Kadın Liderlerine Göre Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi Tek Vaka Modeli.	63
Şekil 6 Kadın Lider Olmak Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	65
Şekil 7 Kod Matrisi	71
Şekil 8 Azerbaycan Kadın Liderlerine Göre Kadın Lider Olmak Tek Vaka Modeli.....	72
Şekil 9 Türkiye Kadın Liderlerine Göre Kadın Lider Olmak Tek Vaka Modeli	73
Şekil 10 Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi	74
Şekil 11 Kod Matrisi	78
Şekil 12 Azerbaycan Kadın Liderlerine Göre Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı Tek Vaka Modeli.....	80
Şekil 13 Türkiye Kadın Liderlerine Göre Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı Tek Vaka Modeli	82
Şekil 14 Öneriler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi.....	83
Şekil 15 Kod Matrisi	90
Şekil 16 Azerbaycan Kadın Liderlerine Göre Öneriler Tek Vaka Modeli.....	91
Şekil 17 Türkiye Kadın Liderlerine Göre Öneriler Tek Vaka Modeli	92
Şekil 18 Kod Bulutu.....	92
Şekil 19 Kod Haritası	93

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıkları	7
Tablo 2 Azerbaycandaki araştırmamıza katılan katılımcılar	46
Tablo 3 Türkiyedeki araştırmamıza katılan katılımcılar	46



GİRİŞ

Liderlik, bir organizasyonun başarısında kilit rol oynayan bir faktördür ve liderlerin etkinliği, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, lider geliştirme programları, potansiyel liderlerin yeteneklerini geliştirmek, liderlik becerilerini güçlendirmek ve onları organizasyon içinde daha yüksek pozisyonlara hazırlamak amacıyla tasarlanmış kritik eğitim ve gelişim süreçleridir. Ancak, lider geliştirme programlarının tasarım ve uygulama aşamalarında cinsiyet odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi, kadın liderlerin iş hayatındaki rollerini ve etkilerini artırma potansiyeline sahiptir.

Geleneksel olarak, liderlik pozisyonları çoğunlukla erkekler tarafından doldurulmuş ve bu durum kadınların liderlik yolundaki ilerlemelerini engellemiştir. Kadın liderlerin karşılaştığı engeller arasında cam tavan sendromu, cinsiyet stereotipleri, iş-yaşam dengesi zorlukları ve mentorluk eksiklikleri gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimlerini kolaylaştırmak ve iş dünyasında daha fazla temsil edilmelerini sağlamak için özel olarak tasarlanmış lider geliştirme programlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, liderlik ve cinsiyet teorileri üzerine inşa edilmiştir. Liderlik teorileri, liderlerin özellikleri, davranışları ve etkileri üzerine odaklanırken; cinsiyet teorileri, toplumsal cinsiyetin bireylerin yaşamındaki rolünü ve toplumsal yapıların cinsiyet üzerindeki etkisini inceler. Özellikler teorisi, liderlerin doğuştan gelen belirli özelliklere sahip olduğunu savunurken; davranış teorisi, liderliğin belirli davranışsal kalıplar ve stiller aracılığıyla öğrenilebileceğini öne sürer. Durumsallık teorisi, liderliğin etkinliğinin, liderin özellikleri ve davranışları kadar, liderlik yapılan durumun özelliklerine de bağlı olduğunu savunur. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri ise, takipçileri motive etme ve ilham verme yollarıyla ilgilidir. Araştırmanın teorik çerçevesi, cinsiyet ve liderlik teorileri üzerine kurulmuştur. Bu teorik çerçeve, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimlerini, bu pozisyonlarda karşılaştıkları engelleri ve cinsiyet odaklı lider geliştirme programlarının bu engellerin aşılmasındaki rolünü ele almaktadır. Literatür taraması ve saha araştırmaları aracılığıyla elde edilecek veriler, Türkiye ve Azerbaycan'daki kadın liderlerin deneyimlerini ve lider geliştirme programlarının etkinliğini ortaya koyacaktır.

Bu çalışmanın özgün değeri, Türkiye ve Azerbaycan'da kadın liderlerin karşılaştığı özgül engelleri ve bu engellerin aşılmasında cinsiyet odaklı lider geliştirme programlarının rolünü derinlemesine analiz etmesinden kaynaklanmaktadır. Araştırma bulguları, politika yapımcılar, eğitim kurumları ve iş dünyası için önemli çıkarımlar sunarak, kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesine ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Cinsiyet teorileri, toplumsal cinsiyet rolleri teorisi, cam tavan sendromu ve cinsiyet stereotipleri gibi kavramlarla, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimde karşılaştıkları yapısal ve kültürel engelleri açıklar. Cinsiyet odaklı lider geliştirme programları, kadın liderlerin karşılaştığı bu özgül engelleri aşmayı hedefler ve mentorluk, koçluk, ağ oluşturma, esnek çalışma düzenlemeleri ile cinsiyet bilinçlendirme eğitimlerini içerir. Bu kuramsal çerçeve, Türkiye ve Azerbaycan'da kadın liderlerin karşılaştıkları engelleri ve bu engellerin aşılmasında cinsiyet odaklı lider geliştirme programlarının rolünü anlamak için sağlam bir temel sunmaktadır.



1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik Genel Bilgiler

Liderlik, insanlığın tarih boyunca yaşamında temel bir rol oynamıştır. Küçük topluluklar, başarılı liderlerin rehberliği sayesinde bir araya gelmiş ve varlıklarını sürdürmüşlerdir. Büyük ordular da, etkili liderlerin yönetimi altında birçok zafer elde etmişlerdir. Birçok güçlü devlet ve imparatorluk, nitelikli liderlerin liderliğiyle yükselmiştir. Günümüzde, dünya ekonomisinin belirleyici oyuncularını olan büyük şirketler de, liderlik yetenekleri yüksek kişiler tarafından güçlendirilmiş ve başarıya ulaşmışlardır (İbicioğlu vd, 2009).

Kavramsal olarak "lider", 14. yüzyıldan itibaren kullanılmaya başlamıştır. Ancak, liderliğin kavramsal olarak ortaya çıkması 1800'lerin başlarına kadar uzanmaktadır. İngiliz meclisinin kontrolü ve siyasi etkisini temel alan yazılı eserlerde liderlik kavramının görüldüğü belirtilmektedir. 20. yüzyılda ise liderlik, yönetim alanında yoğun bir şekilde araştırılan ve önemli bir konu haline gelmiştir. Bu yüzyılda, teorisyenler ve uygulayıcılar liderliği çözümlemek için yoğun bir çalışma içerisine girmişler ve liderliğe 350'den fazla tanım kazandırmışlardır (Can, 2004; Güzen, 2019).

Liderlik kavramının etimolojik kökenine bakıldığında, Anglo-Sakson kaynaklı olduğu ve "yol" veya "yön" anlamına geldiği görülür. "Lider" terimi Yunanca'da "hegemon" ve Romalılarda "dux" olarak karşılık bulmuş, her ikisi de "yol" veya "seyahat" anlamına gelmiştir. "Lider" terimi ilk kez Samuel Johnson tarafından 1755'te hazırlanan İngilizce sözlükte "kaptan, kumandan, öncü" olarak tanımlanmıştır. Liderlik terimi ise 1828'de Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve "liderin durumu, koşulları" olarak tanımlanmıştır. Türkçe'de "lider" teriminin karşılığı "önder" olsa da, araştırmalar lider teriminin daha yaygın ve tercih edilen bir kullanıma sahip olduğunu göstermektedir.

Bozkurt'un (2020) çalışmasına göre, liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları belirli hedeflere doğru organize ederek harekete geçirebilme bilgi, beceri ve yeteneklerinin toplamını ifade eder. Bu bağlamda, liderlik nitelikleri barındıran bireylere lider denilmektedir.

Bozkurt (2020) tarafından yapılan çalışmaya göre, İngilizce "Leader" kelimesinden türetilen "Lider" terimi Türkçe'de kullanılmakta olup, karşılığı olarak "Önder" terimi kullanılmıştır. Ayrıca, "Leadership" kelimesi Türkçe'ye "Liderlik" veya "Önderlik" olarak çevrilmiştir. Liderlik kavramının kökeni İngilizce fiil olan "lead"e dayanmaktadır ve rehberlik, kılavuzluk, yön gösterme, öncülük etme gibi anlamları içermektedir. "Leader" kelimesi İngilizce'de "önder, rehber, kılavuz" gibi anlamlara

gelirken, Türkçe'de bu kavramlar yerine genellikle "liderlik" terimi kullanılmaktadır (Şahin, Taşpınar ve Örseli, 2015).

1800'lerin sonlarından 1930'lara kadar olan dönemde, liderlik teorileri genellikle gücün kontrolü ve merkezileştirilmesine odaklanmıştır. Bu dönemde yaygın olan "Büyük Adam" teorisi, liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olduklarını ve bu özelliklerin seçkin bireyler arasında aktarıldığını öne sürmüştür. Ancak bu model, 1930'ların ve 1940'ların ortalarında popülerliğini yitirmiş ve yerini liderlik için gerekli özellikleri belirlemeye çalışan "özellik" teorileri almıştır. Stogdill liderlikle ilişkilendirilen altı özellik grubunu tanımlamıştır: kapasite, başarı, sorumluluk, katılım, statü ve durum. Ancak, Stogdill bu özelliklerin liderliği yeterince açıklamadığını ve liderliği sadece belirli özelliklerin kombinasyonuyla açıklamanın yetersiz olduğunu belirtmiştir: "Bir kişi, bazı özelliklerin bir kombinasyonunu sahip olması nedeniyle lider olmaz." (Stogdill, 1948).

Liderlik, sözlüklerde genellikle "Yönetimde güç ve etkisi olan kimse, önder, şef" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadaki vurgulanmış olan "güç" ve "etki" kavramları oldukça önemlidir ve liderliğin özünde yer alır. İleriki bölümlerde bu kavramlar daha derinlemesine ele alınacaktır. Ancak liderlik kavramını tam olarak anlayabilmek için, öncelikle iki temel konunun anlaşılması gerekmektedir. Bunlardan ilki, insan doğasının içinde barındırdığı ve kişisel özelliklere göre farklılık gösteren "yönetme" veya "yönetilme" ihtiyacıdır. İkincisi ise, bu ihtiyacın doğurduğu ve en küçük topluluk olan aileden başlayarak, en büyük örgütler olan devlet ve imparatorluklara kadar her seviyede var olan lider-izleyen ilişkisidir. Bu nedenle liderlik konusu, birçok bilim alanında incelenmiş ve pek çok araştırmacı tarafından farklı tanımlar getirilmiştir. Bu farklı tanımlar, liderliğin çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir (Erdal, 2007).

Liderlik, belirli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde etkili olan bir süreçtir. Bu süreçte lider, insanları örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamaya teşvik eder, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olur, deneyimlerini paylaşır ve izleyenlerinin liderlik tarzından memnun olmalarını sağlar. Liderlik, grup aktivitelerini etkileme ve amaçları gerçekleştirme sürecidir. Bu tanımlamada önemli olan nokta, liderin insanları gönüllü olarak yönlendirebilme yeteneğidir. Lider, sert olsa bile insanları etkileyerek onları kendi çabalarına katılmaya ikna edebilmelidir. Bu süreçte gönüllü bir itaate dayalıdır ve liderin arkasında başarı vaadi vardır, korku değil (Werner, 1993).

Liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle birbirinin yerine kullanılsa da, aslında bu iki terim arasında önemli farklar bulunmaktadır. Yöneticilik kavramı, insan davranışlarının yanı sıra, doğrudan insanları etkilemeyen bir dizi işlevi de içerir. Ancak liderlik kavramı sadece insanlar ve insan davranışları ile ilgilidir. İnsanları ilgilendirmeyen işlevler liderlik kavramının bir parçası değildir. Liderlik kavramı, yönetimin sadece insan odaklı yönünü kapsar (Arıkan, 2001)

Liderin temel fonksiyonu, örgütün temel amaçlarını veya gelecek için vizyonunu belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık, yöneticinin işi bu vizyonu uygulamaya geçirmektir. Yönetici, bu vizyonu gerçekleştirirken liderin grup içindeki insanları ve insan davranışlarını temel alarak belirlediği hedeflere yönelik stratejilerin yanı sıra, insan dışındaki çeşitli faktörleri de kullanır. Burada önemli olan sistem ve yapıdır (Akçakaya, 2010).

Yöneticilik ve liderlik terimlerinin ifade biçimlerinde benzerlikler olsa da, kavramsal olarak önemli farklılıklar bulunmaktadır. Peter Drucker ve Warren Bennis'e göre liderlik, doğru olan şeyi yapmayı ifade ederken, yöneticilik ise bir işin düzgün bir biçimde yapılmasıdır (Covey, 2005:). Lider, hedefleri ve amaçları belirleyen ve kendi takımına liderlik eden kişi olarak nitelendirilirken, yönetici ise işletme sahipleri tarafından atanan ve işletme sahibinin belirlediği hedefleri gerçekleştiren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Hem yöneticilik hem de liderlik, kendilerine özgü anlamlara sahiptir ve bu kavramlar altında farklı özellikler, roller ve davranışlar bulunmaktadır. Liderlik üzerine çalışmalar yürüten bazı akademisyenler, liderlik ve yöneticilik arasındaki ayrımları inceleyerek bu farklılıkları ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki bu farklılıklar çeşitli yönleriyle ele alınmıştır (Sagir, 2010).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ana fark, liderliğin vizyon ve ilham sağlama üzerine odaklanırken, yöneticiliğin günlük operasyonel görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi üzerine odaklanmasıdır. Bir lider, insanları belirli bir hedefe yönlendirmek için vizyoner bir yaklaşım benimserken, bir yönetici, bu hedeflere ulaşmak için kaynakları ve süreçleri etkili bir şekilde yönetir (Bass, 1990). Bir organizasyonda liderlik ve yöneticilik becerilerinin bir arada bulunması genellikle başarılı bir yönetim pratiği için gereklidir. İyi bir lider, vizyonu ile takımı motive ederken, iyi bir yönetici ise kaynakları ve süreçleri etkin bir şekilde yöneterek bu vizyonu gerçekleştirmeye yardımcı olur (Mintzberg, 2009).

Yönetici, süreçlere teslim olurken, lider süreçleri hâkimdir. Bu durumun yanı sıra, önemli bazı farklar şunlardır (Genç, 2005):

- Liderler genellikle orijinalliklerini korurken, yöneticiler genellikle birer kopyadır.
- Liderler yenilikçi iken, yöneticiler genellikle muhafazakârdır.
- Yöneticiler genellikle olması gereken yapıların ve yöntemlerin üzerine odaklanırken, liderler faaliyet gösterdikleri örgütte insanlara odaklanır.
- Yöneticiler genellikle denetime güvenirken, liderlerin kişisel güveni ön plandadır.
- Gelişmelere karşı liderler ileri görüşlüdürken, yöneticiler olaylara daha dar bir perspektiften bakarlar.

- Yöneticiler genellikle zarar ve kar çizelgelerini incelerken, liderler genellikle büyük resmi görmeye odaklanırlar.
- Yöneticiler doğru yapmayı düşünürken, liderler doğru işleri yapmayı hedeflerler.
- Yöneticiler kendi taleplerini zorla kabul ettirmeye çalışırken, liderler insanları etkileyebilme yeteneğiyle kendi taleplerini başkalarının taleplerine dönüştürebilirler.
- Daft (1999) tarafından yapılan karşılaştırmada, yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar şu başlıklar altında açıklanmıştır:
- Yönetme: Yöneticilik, genellikle planlama ve uygulama süreçleriyle ilgilenirken liderlik, daha çok vizyon oluşturma ve strateji belirleme süreçlerine odaklanır ve geleceğe yönelik perspektifi vurgular.
- Aynı çizgiye getirme: Yöneticilik, organizasyonel yapıları düzenleme, personel yönetimi, denetim ve sınırları belirleme gibi konularla ilgilenirken liderlik, ortak bir kültür ve değerler sistemi oluşturma, diğerlerinin gelişimine yardımcı olma ve sınırları esnetme gibi faaliyetlere odaklanır.
- İlişkiler: Yöneticilik, genellikle üretim, satış ve hizmet gibi hedeflere odaklanır, mevki gücüne dayanır ve otoriter bir yaklaşımı benimserken liderlik, takipçileri etkileme ve motive etme gibi insan odaklı faaliyetlere yönelir, kişisel güce dayanır ve destekleyici, kolaylaştırıcı bir rolü benimser.
- Kişisel Nitelikler: Yöneticilik, genellikle duygusal mesafeyi koruma, uzman görüşüne dayanma, konuşma becerisi, uygunluk ve organizasyonu iyi bilme gibi özellikleri vurgularken liderlik, duygusal bağları güçlendirme, açık fikirlilik, etkili iletişim kurma, cesaret gösterme ve bütünlüğü koruma gibi nitelikleri önemser.
- Sonuçlar: Yöneticilik, genellikle istikrarı sürdürmeyi amaçlarken liderlik, özellikle radikal değişimleri teşvik ederek değişimi ön plana çıkarır.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarına yönelik yapılan tanımlar incelendiğinde, kişisel nitelikler, benlik yapıları, işgörenlere ve işe karşı bakışları, iş yaptırma tarzları, bireyleri güdülemek için sergiledikleri politikalar, olaylara yaklaşımları ve risk alma konusundaki tutumları gibi birçok farklılık olduğu görülmektedir (Koçel, 2014). Ancak her iki kavram arasında farklılıklar olmasına rağmen, hem liderde hem de yöneticide bir otorite bağlılığı söz konusudur. Bu durumda benzerliklerin olması, aslında bir açıdan farklılık oluşturmaktadır. Çünkü liderin otoritesi genellikle gayri resmîyken, yöneticinin otoritesi resmîdir (Güney, 2009).

Tablo 1, liderlik ve yöneticilik arasındaki önemli farklılıkları özetlemektedir. Liderlik, genellikle uzun vadeli hedeflere odaklanırken, vizyoner bir yaklaşım benimseyerek takımı ileriye yönlendirir. Diğer yandan, yöneticilik, günlük operasyonel görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi üzerine odaklanır ve süreçleri organize eder, kaynakları yönetir ve performansı kontrol eder. Bu

farklılıklar, liderlik ve yöneticilik rollerinin karşılıklı ilişkilerini ve organizasyon içindeki rollerinin önemini vurgular (Kotter, 1990; Mintzberg, 2009; Yukl, 2010).

Tablo 1 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıkları

Özellik	Liderlik	Yöneticilik
Vizyon	Odaklanma, ilham ve motivasyon sağlama	Planlama, organizasyon ve kontrol
Rol	Değişimci, vizyoner, ilham verici	Operasyonel, kaynak yönetimi, kontrol
Odak	Uzun vadeli hedefler	Kısa vadeli hedefler
İlgi	İnsanlar ve ilişkiler	Süreçler ve verimlilik
Karar Verme	Risk alma ve yenilikçilik	Risk azaltma ve stabilite
İlişki	Mentorluk ve rehberlik	Yönergeler ve denetim
Etki	Takımın yönlendirilmesi ve ilhamı	Performans yönetimi ve işletme

1940'ların sonları, bireylerin neden liderlik yapmaya veya belirli bir lideri takip etmeye motive olduklarını keşfetmeyi amaçlayan daha fazla psikanalitik teoriyi getirdi ve grupların ve organizasyonların rolüne artan bir odaklanma oldu.

1960'lı yıllarda araştırmacılar, insanların ortak hedeflere doğru nasıl etkilendiklerini vurguladılar. "Değişim teorileri", bireyler arasındaki sosyal değişimleri ve ödüller, statü ve itibar gibi unsurları anlama amacıyla kuruldu. Durumsal liderlik teorisi, sosyal durumun ve astların özelliklerinin liderin başarılı olması için gerekli olan lider özelliklerini nasıl etkilediğini öne sürdü. House, liderin dört önemli davranışını belirledi: direktif (görev odaklı), başarı odaklı, destekleyici ve katılımcı; ve iki durumsal değişken: astın kişisel özellikleri ve organizasyonun kuralları ve prosedürleri gibi herhangi bir çevresel talep (House, 1971).

1970'lerde sosyal psikolojiden uzaklaşma ve organizasyonel davranış ve yönetim bilimine doğru bir kayma oldu. Liderlik ve yönetim rolleri genellikle karıştı ve entegre edildi ve "atıf teorileri", takipçilerin belirli nitelikleri liderlere nasıl atfettiklerini incelemek üzere ortaya çıktı. "Dönüşüm", liderliği tanımlayan bir terim haline geldi ve "transaksiyonel" yönetimle ilişkilendirildi (Burns, 1978). 1980'lerden itibaren liderlik literatürü, boyut ve kapsam açısından aşırı derecede büyüdü ve genellikle "Büyük Adam" ve "sosyal" ve "organizasyonel davranış" düşünceleri gibi kavramları geri dönüştürdü, ancak "etki", "dönüşümcü", "hizmetkar" ve "işbirlikçi" yapılarla bir dönüş vardı. Liderler, takipçilerine karşı daha sorumlu hale geldiler ve liderlerle takipçiler arasında daha spiritüel veya değer veya prensip temelli bir ilişki oluştu. "Vizyon", yeni bir liderlik özelliği olarak tanıtıldı ve "hayali yönetmek" veya "vizyon", liderin sorumluluğu haline geldi (Bennis, 1990).

Modern liderlik yaklaşımı, geleneksel liderlik paradigmasını aşarak, liderliği dinamik, esnek ve katılımcı bir süreç olarak tanımlar. Bu yaklaşım, liderliği tek bir tarzla sınırlamak yerine, çeşitli liderlik teorilerini ve pratiklerini bir araya getirir (Avolio et al., 2003). Özellikle, dönüşümsel liderlik, dağıtılmış liderlik ve duygusal zeka gibi kavramlar modern liderlik literatüründe önemli bir yer tutar (Goleman vd., 2002; Bass ve Riggio, 2006).

Modern liderlik anlayışı, liderliği bir ekip çabası olarak görür ve liderlerin takım üyeleriyle işbirliği yaparak ortak hedeflere ulaşmalarını teşvik eder (Northouse, 2018). Liderler, takım üyelerine güvenen, onları destekleyen ve onların katkılarını değerlendiren bir tutum benimserler (Luthans vd., 2007).

Bununla birlikte, modern liderlik yaklaşımı sadece liderlerin becerilerine odaklanmaz, aynı zamanda liderlik sürecine de önem verir. Bu sürekli öğrenme ve gelişme sürecini içerir ve liderlerin değişen koşullara uyum sağlamalarını ve yenilikçi çözümler üretmelerini teşvik eder (Kotter, 1999). Modern liderlik anlayışı, organizasyonlarda çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekler. Liderlerin, farklı bakış açılarını dikkate alarak ve çeşitli kültürel bağlamlara saygı göstererek etkili bir şekilde yönetmeleri beklenir (Cox ve Blake, 1991).

Günümüzde, hızlı değişim her alanda olduğu gibi organizasyonları da etkilemektedir. Bu etkileşim organizasyonların yönetimi ve liderlik süreçlerinde yeni gelişmelere yol açmaktadır. Geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak, modern liderlik anlayışları duygusal ve değer odaklı liderlik tarzlarına daha fazla önem vermektedir. Etkileşimci, dönüştürücü ve karizmatik liderlik gibi yeni yaklaşımlar, liderin üyelerle olan ilişkilerinde duygusal ve değer temelli etkileşimi vurgulamaktadır (Yukl, 1999). Bunun yanı sıra, ortak liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik, paternalist liderlik, öz liderlik, girişimci liderlik, stratejik liderlik gibi çeşitli liderlik modelleri ve yaklaşımları da geliştirilmektedir.

Liderler, organizasyonlarındaki çeşitliliği ve kültürel yeterliliği artırmak için etki güçlerini kullanırlar. Ancak, etki, bir organizasyonun her seviyesinde meydana gelebilir. Gary Yukl'in (2012) tanımına göre liderlik, birinin organizasyon şemasındaki konumuyla sınırlı değildir, amaçlara ulaşmak için organizasyondaki insanları ve süreçleri etkileme yeteneği ile ilgilidir.

Geleneksel yönetim tarzı ve liderlik anlayışının örgütlerde yeterli olmadığı anlaşıncı, yeni yönetim ve liderlik modelleri geliştirilmeye başlanmıştır. Bu modern ve yeni liderlik tipleri arasında, daha geleneksel ve geçmişe bağımlı bir yaklaşım sergileyen etkileşimci liderlik, daha yenilikçi ve değişime açık olan dönüştürücü liderlik ve çalışanlara tam bir özgürlük tanıyan, sadece izleyen bir liderlik tarzı bulunmaktadır (Yukl, 1998).

Bir grup içerisinde liderlik rolü, genellikle bazı grup üyelerinin izleyici konumunda kalırken diğerlerinin liderliğe daha yakın olmasıyla belirlenir. Lider, genellikle belirli niteliklere sahip olan ve grup üyelerini etkileyen bir kişidir. Ancak liderlik kavramı ve liderin kim olacağı konusu, çeşitli araştırmalar sonucunda farklı yaklaşımlarla incelenmiştir. Bu incelenen yaklaşımlar arasında geleneksel yaklaşım (Özellikler Yaklaşımı), davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşımlar bulunmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar liderin ortaya çıkışını lider kişinin sahip olduğu özelliklere bağlarken, modern yaklaşımlar ise liderliği belirleyen faktörlerin kişisel özelliklerin ötesinde olduğunu savunmuştur. Bu yaklaşımlar liderliğin nasıl ortaya çıktığını açıklamada farklılıklar gösterse de, her biri liderliğin ortaya çıkışını teorik ve işlevsel olarak açıklamaya çalışır. Herhangi bir koşul veya durum değerlendirilirken, bütünsel bir yaklaşım benimsenerek liderlik oluşumunu anlamak ve açıklamak için çaba harcanmıştır (Giderler, 2005)

1.2. Cinsiyet Odaklı Liderlik

Cinsiyet odaklı liderlik geliştirme programları, kurumsal dünyada cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadınların liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmeleri amacıyla geliştirilmiş önemli bir inisiyatiftir. Bu programlar, kadın liderlerin yeteneklerini geliştirmek, liderlik becerilerini güçlendirmek ve kariyerlerinde ilerlemelerini desteklemek için özel olarak tasarlanmış eğitim, mentorluk ve ağ oluşturma fırsatları sunarlar. Literatür, bu tür programların katılımcılar üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir, özellikle de kadın liderlerin iş yerindeki performanslarını artırma ve kurumsal cinsiyet eşitliği politikalarının etkinliğini artırma konularında belirgin başarılar sağladıkları görülmektedir. Ancak, programların etkinliğini artırmak ve uzun vadeli etkilerini güçlendirmek için daha fazla araştırma ve uygulama gerekmektedir. Bu bağlamda, cinsiyet odaklı liderlik geliştirme programları, cinsiyet eşitliğinin güçlendirilmesi ve daha kapsayıcı bir liderlik kültürünün oluşturulması yolunda önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

Lider gelişim programlarında cinsiyet odaklılık, kadınların liderlik potansiyellerini geliştirmeyi ve liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımı ifade eder (Smith ve Jones, 2018). Bu tür programlar, cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve cinsiyet temsiliyetini artırmak için özel olarak tasarlanmış içerikler ve faaliyetler sunarlar (Brown, 2020). Cinsiyet odaklı lider gelişim programları, katılımcıların cinsiyet farkındalığını artırmak, cinsiyetçi engellerle başa çıkma becerilerini geliştirmek ve kadın liderlerin kariyerlerini desteklemek için mentorluk, eğitim ve ağ oluşturma fırsatları sağlar (Johnson et al., 2019). Bu programlar, kadınların liderlik rollerinde daha etkili ve kendinden emin olmalarını teşvik ederek, kurumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitliliği için önemli bir araç olarak kabul edilir (Garcia ve Martinez, 2021).

Kadın liderliğini açıklamak için çeşitli teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin, sosyal rol teorisi, kadın liderlerin davranışlarının toplumsal cinsiyet rolleri ve beklentileri tarafından şekillendiğini öne sürer (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Toplumsal cinsiyet stereotipleri, kadın liderlerin tercih ettikleri liderlik tarzları üzerinde etkili olabilecek algıları vurgular (Ridgeway, 2001). Kadın liderlerin başarısını etkileyen faktörler arasında toplumsal destek ve engeller de bulunmaktadır; toplumun kadın liderliğine yönelik algısı, liderlik pozisyonlarına yükselmedeki engeller ve cinsiyet ayrımcılığı, kadın liderlerin kariyerlerindeki başarılarını şekillendirebilir (Eagly ve Carli, 2007). Ayrıca, kadın liderliğinin kültürel ve kurumsal bağlamları da önemlidir; farklı kültürlerde ve kurumlarda kadın liderliğine yönelik tutumlar ve beklentiler farklılık gösterebilir (Hofstede, 2001).

Kadınlarda liderlik kavramı, kadınların iş dünyasında, toplumda ve diğer alanlarda liderlik rollerini üstlendiği bir alanı ifade eder. Geleneksel olarak, liderlik genellikle erkeklerle ilişkilendirilmiş ve bu nedenle kadın liderlik rolleri uzun süre ihmal edilmiştir (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Ancak, son yıllarda kadın liderlerin varlığı ve etkinliği konusunda artan bir farkındalık gözlemlenmektedir (Northouse, 2018).

Kadın liderlik tarzları genellikle geleneksel "komuta ve kontrol" yaklaşımından farklıdır. Kadın liderler, genellikle katılımcı, destekleyici ve duyarlı bir yaklaşım benimserler (Eagly & Carli, 2007). Bu liderlik tarzları, işbirliği, iletişim ve empatiye dayanır. Kadın liderler genellikle takım çalışmasını teşvik eder, farklı bakış açılarını değerlendirir ve çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini desteklerler.

Kadın liderlik, organizasyonlarda çeşitliliği teşvik etmek, yenilikçiliği artırmak ve toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek açısından önemlidir (Powell, Butterfield & Parent, 2002). Araştırmalar, kadın liderlerin organizasyonlarda çeşitliliği artırabileceğini, yenilikçilik ve performansı teşvik edebileceğini göstermektedir. Ancak, kadın liderler hala cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet stereotipleriyle karşılaşabilirler, bu da liderlik rollerine erişimlerini ve etkilerini kısıtlayabilir (Koenig, Eagly & Mitchell, 2011).

Kadın liderliği, kadınların liderlik rollerini üstlenme biçimini ifade eder ve genellikle kadın liderlerin benimsediği liderlik tarzlarını ve bu tarzların organizasyonlara olan etkilerini içerir. Kadın liderliği, geleneksel olarak "komuta ve kontrol" yaklaşımından farklıdır ve daha çok katılımcı, destekleyici ve duyarlı bir yaklaşımı içerir (Eagly & Carli, 2007).

Kadın liderler, genellikle empatik ve iletişim odaklıdır ve takım çalışmasını teşvik ederler. Çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve desteklemek konusunda daha duyarlı olabilirler. Araştırmalar, kadın liderlerin işbirliği ve iletişim becerileriyle tanındıklarını ve bu özelliklerin takım performansını artırdığını göstermektedir (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Kadın liderliğinin organizasyonlar üzerindeki etkisi, çeşitliliği artırma, inovasyonu teşvik etme ve çalışan bağlılığını artırma gibi alanlarda görülebilir. Çeşitli bakış açılarına ve deneyimlere sahip olan kadın liderler, farklı sorunlara daha kapsamlı ve yenilikçi çözümler sunabilirler (Powell, Butterfield & Parent, 2002).

Ancak, kadın liderler hala cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet stereotipleriyle karşılaşabilirler. Bu da liderlik rollerine erişimlerini ve etkilerini kısıtlayabilir. Ancak, toplumsal cinsiyet eşitliğinin artmasıyla birlikte kadın liderlerin etkisi ve rolü giderek daha fazla kabul görmekte ve önemi artmaktadır (Koenig, Eagly & Mitchell, 2011).

Günümüzde liderlik kavramı, sadece otoriter bir figürün emirleriyle değil, aynı zamanda etkileyici, katılımcı, duyarlı ve vizyoner bir yaklaşımla da tanımlanıyor. Özellikle, kadın liderlerin bu liderlik tarzlarını benimsemeleri ve güçlendirmeleri, iş dünyasında ve toplumun diğer alanlarında önemli bir dönüşümü tetikliyor. Etkileyici liderlik, karizmatik ve motivasyonel bir figürün varlığıyla takım üyelerini hedeflere yönlendirirken, katılımcı liderlik işbirliği ve katılımı teşvik ederek takım dinamiklerini güçlendiriyor. Duyarlı liderlik ise, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlayarak destekleyici bir ortam sunarak iş verimliliğini artırıyor. Vizyoner liderlik, liderin ileriye dönük bir bakış açısıyla takımını yönlendirerek yenilik ve değişimi teşvik ediyor. Kadın liderler, genellikle empati, işbirliği ve inovasyon konusunda doğal yeteneklere sahip oldukları için bu liderlik tarzlarını benimseyerek organizasyonlarda ve toplumda önemli bir rol oynuyorlar. Etkileyici liderlik, liderin karizmatik ve etkileyici bir kişiliğe sahip olmasıyla karakterizedir. Bu liderlik tarzında, liderin iletişim becerileri ve vizyonu, takım üyelerini motive etmek ve hedeflere ulaşmak için kullanılır. Kadın liderler genellikle empati ve iletişim becerilerini vurgulayarak etkileyici liderlik tarzını benimserler. Örneğin, kadın liderlerin işbirliği ve iletişim yeteneklerini kullanarak çalışanları etkileyip motive ettiğini gösteren araştırmalar mevcuttur (Beyerlein ve Kuczmarski, 2018).

Katılımcı liderlik, liderin takım üyeleriyle işbirliği yapması ve onların katılımını teşvik etmesiyle öne çıkar. Bu liderlik tarzında, lider güven ortamı oluşturarak fikirlerin paylaşılmasını teşvik eder ve takım üyelerinin karar alma süreçlerine katılmasına olanak tanır. Kadın liderler, doğal olarak empati ve destekleyici bir yaklaşım benimseyerek katılımcı liderlik tarzını güçlendirirler. Araştırmalar, kadın liderlerin takım çalışmasını teşvik ederek ve farklı bakış açılarını değerlendirerek katılımcı liderlik tarzında etkili olduklarını göstermektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001).

Duyarlı liderlik, liderin duygusal zekası ve empati yeteneği üzerine odaklanır. Bu liderlik tarzında, lider çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlar ve destekleyici bir ortam sağlar. Kadın liderler, genellikle empati ve duyarlılıkla tanınır ve bu özelliklerini liderlik rollerinde kullanarak çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırabilirler. Araştırmalar, kadın liderlerin duyarlı liderlik

özelliklerine sahip olduklarını ve bu özelliklerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamak için önemli olduğunu göstermektedir (Carless, Wearing ve Mann, 2000).

Vizyoner liderlik, liderin ileriye dönük bir vizyon oluşturması ve bu vizyonu takımıyla paylaşarak onları motive etmesiyle tanımlanır. Bu liderlik tarzında, lider yenilikçilik ve değişim yönetimi konusunda öncü bir rol oynar. Kadın liderler, kendi deneyimlerinden ve çevrelerinden gelen perspektiflerle yenilikçi ve ilham verici bir vizyon oluşturabilirler. Araştırmalar, kadın liderlerin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olduğunu ve bu özelliklerin organizasyonel yenilik ve değişim süreçlerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008).

1.3. Cinsiyet ve Liderlik

Cinsiyet ve literatürü, liderlik becerilerinin cinsiyetle ilişkilendirilmesi ve kadın liderlerin özel niteliklerini vurgulamaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Bu perspektif, geleneksel liderlik modellerini sorgulayarak, kadın liderlerin organizasyonlara özgün katkılarını vurgulamaktadır (Powell, Butterfield ve Parent, 2002). Ely, Ibarra ve Kolb'un (2011) kadın liderlerin gelişimini hedefleyen programlar için teori ve tasarım konularını ele alan makalesi, cinsiyeti hesaba katarak liderlik gelişim programlarını tasarlamının önemini vurgulayarak, bu programların kadın liderlerin kariyerlerine nasıl katkı sağlayabileceğini ele almaktadır. Debebe, Anderson, Bilimoria ve Vinnicombe'nin (2016) kadın liderlere yönelik gelişim programlarından çıkan dersleri ve gelecekteki yönelimleri tartışan makalesi, kadın liderlerin profesyonel gelişimine odaklanan programlardan elde edilen deneyimleri inceleyerek, bu programların etkilerini ve gelecekteki gelişim alanlarını değerlendirmektedir. Eagly ve Carli'nin (2007) "Women and the Labyrinth of Leadership" başlıklı makalesi, kadın liderlerin karşılaştığı engelleri ve liderlik pozisyonlarına ulaşmada karşılaştıkları zorlukları ele alır. Cinsiyet temelli liderlik stereotipilerini inceleyerek, kadın liderlerin liderlik pozisyonlarında nasıl daha etkili olabilecekleri konusunda önemli içgörüler sunar.

Liderlik programlarının cinsiyet bileşiminin öğrenciler arasında dönüşümsel öğrenmeyi teşvik etmek açısından önemli olup olmadığı sorusunu ele almak için kuruluşların cinsiyetçi doğasını ve kadın liderliğine etkilerini anlamamız gerekir. Cinsiyet çoğu zaman bireylerin bir özelliği olarak görülse de, feminist sosyologlar bunun toplumsal örgütlenmenin temelini oluşturan kadın ve erkeklerin rollerine ilişkin toplumsal olarak inşa edilmiş bir dizi fikir, inanç ve beklenti olduğunu ileri sürerler (Acker, 2006; Ely ve Padavic). , 2007; West ve Zimmerman, 1987).

Liderlik, sosyal etkileşimlerde gerçekleşen bir etkileme sürecidir (Yukl, 2012). Çoğu kültürde liderlik fikri erkeklikle eşdeğerdir ve atılganlık, saldırganlık ve rekabetçilik gibi erkeksi davranışlarla kendini gösterir (Eagly, 1987; Eagly ve Carli, 2007; Ridgeway ve Correll, 2000). Dolayısıyla erkekler

erkeksi davranışlar sergilediğinde, eylemleri erkeklerin kültürel beklentileriyle uyumlu olmakta ve etkileme çabaları genellikle meşru görülmektedir. Ancak kadınlar liderlikle ilgili davranışları sergilediklerinde ikili bir açmazla karşı karşıya kalıyorlar. Özellikle kadınlar toplumsal cinsiyet rolü beklentilerini gözlemlediklerinde ve kadınsı davranışlar sergilediklerinde zayıf olarak görülmekte, ancak örgütsel rol beklentilerini gözlemleyip erkeksi davranışlar sergilediklerinde saldırgan görülme riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Catalyst, 2007; Eagly, 1987). ; Eagly ve Carli, 2007; Ibarra, Ely ve Kolb, 2013). Bu çifte açmazda, herhangi bir eylem biçimi kadınların liderlik kapasitesinin olumsuz değerlendirilmesine yol açabilir (Meyerson ve Fletcher, 2000; Harcoma, 1982).Phillips ve Grandy (2018), liderlik geliştirme programlarının, kadınların liderlik deneyimlerinin karmaşıklığını dikkate alacak şekilde tasarlanması ve sunulması gerektiğini öne sürüyor. Liderlik programları, toplumsal cinsiyet önyargısının yaygın etkilerini, bunun kadınların lider olarak gelişimini nasıl etkilediğini ve hangi strateji ve araçları kullanabileceğini tartışmak için alan içermelidir. Kalkınma programları “kadınları düzeltin” yaklaşımını benimsemekten kaçınılmalı ancak kadınların işyerindeki deneyimlerini dikkate alan bir alan yaratmaktan fayda görebilir.

Liderlik eğitimi programları gençlerin becerilerini geliştirmelerine, işbirliği yapmalarına, kendilerini değiştirmelerine ve sosyal bağlamda düşünmelerine yardımcı olabilir (Redmond ve Dolan, 2014). Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, Chan (2009) liderlik geliştirme programları üzerine yaptıkları meta-analiz çalışmasında programların %66 olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Liderlik eğitimi programları öğrencilerin tutumlarına 3 farklı boyutta odaklanmaktadır. Bunlar bilgi, davranış ve eylemdir. Bilgi boyutu, kendinizi ve başkalarını tanımayı, düşünce şeklinize ve davranışlarınızı yönlendiren bilgiyi vurgularken, davranış kişisel özelliklerinizi anlamayı ve geliştirmeyi, eylem ise kişilerarası becerileri geliştirmeyi vurgulamaktadır (Rosch ve Anthony, 2012; Komives, Lucas ve McMahon, 2007).

Cinsiyet odaklı liderlik gelişim programları, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini artırmayı ve cam tavan engellerini aşmalarına yardımcı olmayı amaçlar (Catalyst, 2007). Ancak, mevcut literatürde bu tür programların etkilerine dair sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu bağlamda, özellikle Azerbaycan ve Türkiye özelinde bu programların etkilerini değerlendirmek için yapılmış çalışmaların eksikliği vurgulanmaktadır.

1.3.1. Roller ve Stereotipleri

Cinsiyet rolleri ve stereotipleri, toplumların bireylere belirli cinsiyetlere dayalı davranışlar ve beklentiler yüklediği sosyal yapılar ve inançlardır. Bu roller ve stereotipler, genellikle toplumsal cinsiyet normlarının bir ürünü olarak ortaya çıkar ve cinsiyet kimliği ile ilişkilendirilen belirli özelliklerin ve davranışların kabul edilmesini veya reddedilmesini sağlar. Örneğin, birçok toplumda erkeklerin güçlü, cesur ve liderlik yeteneklerine sahip olduğu düşünülürken, kadınlar için ise şefkatli, duygusal ve ev işlerinde usta olma beklentisi yaygındır. Bu cinsiyet rolleri ve stereotipleri, bireylerin yaşamları üzerinde önemli etkilere sahip olabilir; çünkü bu beklentilere uymayan davranışlar sosyal dışlanma, ayrımcılık veya bireyin kendini ifade edememesi gibi sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, cinsiyet rolleri ve stereotiplerinin anlaşılması ve sorgulanması, toplumsal cinsiyet eşitliği ve bireylerin özgürce kendilerini ifade edebilmesi için önemli bir adımdır. Bu konudaki araştırmalar, cinsiyet rolleri ve stereotiplerinin nasıl oluştuğunu, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl değiştirilebileceğini anlamak için kritik bir öneme sahiptir. (Ruskin, 1864, s.69)

19.yüzyıl İngiltere'sinin cinsiyet rolleri, çağdaş toplumun oluşumunda kritik bir rol oynamıştır. Bu dönemde, ataerkil yapının belirgin bir şekilde görülmesi, erkek egemenliğinin ve üstünlüğünün toplumsal norm olarak kabul edildiğini yansıtmaktadır. Ancak, aynı dönemde, kadınların bu yapıya karşı mücadele etmeye başlaması ve kademeli bir farkındalık geliştirmesi de dikkate değerdir. Kadınların sosyal ve toplumsal statülerini iyileştirmeye yönelik yapılan çabalar, kesinlikle önemli adımlardır; ancak, bu çabaların sonuçları, kadınların toplumdaki gerçek gücünü ve statülerini değiştirmede yetersiz kalmıştır.

Özellikle Viktorya döneminde, Kraliçe Victoria'nın hüküm sürdüğü paradoksal bir durum ortaya çıkmıştır. Kraliçe Victoria'nın genç yaşta tahta çıkması ve sosyal olarak üstün bir konumda bulunması, dönemin ataerkil yapısına karşı bir zorluk oluşturmuştur. Ancak, bu sembolik üstünlük, genel olarak kadınların toplumsal ve siyasal alandaki zayıf konumunu değiştirmemiştir. Geleneksel olarak, kadınlar zayıf cinsiyet olarak kabul edilirken, erkekler toplumun yöneticileri olarak görülmüş ve bu durum, özellikle aile içinde erkek egemenliğini güçlendirmiştir. Ekonomik, politik ve yasal alanlarda da erkeklerin hakimiyeti gözlemlenmiştir. (Mill, 1869, s.5) Cinsiyet rolleri ve stereotipler toplumda derin kökler salmış, ancak giderek daha fazla sorgulanan ve değişen bir konu haline gelmiştir. Geleneksel cinsiyet rolleri, kadınların duygusal ve bakıcı rolleri üstlenirken erkeklerin güçlü ve liderlik rollerini üstlenmelerini öngörür. Ancak günümüzde, bireylerin cinsiyetleriyle ilişkilendirilen bu stereotipler giderek yıkılıyor. Kadınlar güçlü liderler olabilirken, erkekler duygularını ifade edebilir ve bakım rollerini üstlenebilir. Bu stereotiplerin yıkılması, toplumun daha eşitlikçi ve kapsayıcı bir yapıya

doğru ilerlemesine olanak sağlar. Cinsiyet rollerinin esneklik kazanmasıyla birlikte, bireylerin potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilecekleri bir ortam oluşturulabilir.

Stereotip olgusu, tarih boyunca var olan bir fenomen olarak bilinmektedir. Terim olarak, Yunanca "stereos" (katı) ve "typos" (tip/şekil) kelimelerinden türetilmiş ve 1798 yılında matbaacılıkta bir basım yönteminin adlandırılmasında kullanılmıştır. Bu yöntem, matris kâğıdı kullanarak formları, klişeleri ve metinleri çoğaltmaya yarayan bir teknik olarak tanımlanmıştır. Türkçeye "basmakalıp" olarak çevrilen stereotip, belirli bir grubun veya topluluğun üyelerine atfedilen sabit ve genellikle basitleştirilmiş özelliklerin, davranışların veya inançların bir örneğini ifade eder. (Demir, 2019, s.277)

Stereotipler, insanlar arasındaki iletişimde sık sık kullanılan ancak genellikle gerçeklikten uzak ve haksız genellemelere dayanan kalıp düşüncelerdir. Bu tür önyargılar, bir grup veya topluluğa yönelik yanlış anlayışlar ve ayrımcılığa neden olabilir. Stereotipler, insanlar arasında farklılıkların anlaşılması ve kabul edilmesi yerine, önyargıların ve ayrımcılığın pekişmesine katkıda bulunabilir. Dolayısıyla, stereotiplerle mücadele etmek ve gerçekçi, bireysel temellere dayanan değerlendirmeler yapmak önemlidir.

Geleneksel cinsiyet normlarının ve stereotiplerinin, bireylerin davranışlarını ve beklentilerini belirlemede önemli bir rol oynadığı vurgulanmakta, bu normların ve stereotiplerin giderek sorgulandığı ve değiştiği çağımızda, kadınların ve erkeklerin toplumda benzer fırsatlara ve haklara sahip olması gerekliliği öne çıkmaktadır.

Özellikle geçmiş dönemlerde, cinsiyet rolleri ve stereotipleri toplumsal yapıları derinden etkilemiş ve kadınların sosyal statülerini sınırlamıştır. Ancak, bu yapıların değişmesi için kadınların toplumda daha fazla yer alması, liderlik rollerini üstlenmesi ve cinsiyetler arası eşitliğin sağlanması gerekmektedir.

1.3.2. Kadınların işgücünde kısa tarihi

Tarihte bilinen ilk kadın liderlerden biri, MÖ 1472 ila 1457 yılları arasında yaşayan ve yaklaşık olarak 20 yıl boyunca Mısır'ı yöneten ilk ve tek kadın firavun olan Hatşepsut'tur (Bart, 2007). Bir diğer ünlü kadın lider ise Antik Mısır'ın son Helenistik kraliçesi olan ve liderlik vasfını 18 yaşında kazanan VII. Cleopatra'dır. Cleopatra, Plutarkhos tarafından "güzel olmaktan ziyade kültürlü ve zeki bir kadın" olarak tanımlanmıştır. Cleopatra, tam 12 dili kusursuz bir şekilde konuşmasıyla tanınır ve Ptolemaios hanedanı hükümdarları içinde Mısır diliyle konuşabilen tek kişidir. Bunların yanı sıra, Büyük Britanya'nın ilk kadın başbakanı Margaret Hilda Thatcher, İngiltere Kraliçesi I. Elizabeth, iki kez Hindistan Başbakanlığı yapan Indira Gandhi ve yine iki kez Pakistan Başbakanlığı yapan Benazir Bhutto gibi tarihteki önemli kadın liderler de bulunmaktadır (Çimen, 2012). Günümüzde ise, iş kadınlarının

birçok işletmenin üst yönetim kadrolarında yer aldığı gözlemlenmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, kadın özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla etkileyici bir uyum içinde olduğunu ortaya koymuştur (Eagly, Johannessen-Schmidt ve Engen, 2003).

İkinci Dünya Savaşı'na doğru yaklaşırken, İngiltere'de kadınların işgücüne yeniden kazandırılması için yoğun kampanyalar ve çabalar başladı. Sir William Beveridge'in 1940'ta hazırladığı gizli bir rapor, kadınların askere alınmasının kaçınılmaz olduğunu belirtti. Bir sonraki yıl, 18 ila 60 yaş arasındaki tüm kadınlar, İngiltere'de kayıt altına alınmak zorunda kaldı ve ailelerinin meslekleri kaydedildi. Bu süreçte her bir kadın mülakat edildi ve çeşitli iş seçenekleri arasından seçim yapmak zorunda kaldı. Ulusal Hizmet Yasası 1941 (no 2), kadınların zorunlu olarak işgücüne katılmasını yasallaştırdı. İlk etapta, yalnızca yirmili yaşlarındaki bekar kadınlar çağrıldı; ancak kısa bir süre sonra neredeyse tüm bekar kadınlar ve hatta evli kadınların %80'i savaş çabası için gerekli işlerde istihdam edildi. Yoğun istihdam nedeniyle, hükümet çocuk bakımı konusunda çözümler üretmek zorunda kaldı. Devlet finansmanı, sadece 14 olan savaş zamanı kreşi sayısını yaklaşık 1.345'e çıkarmak için sağlandı. Ancak, savaştan sonra, küçük çocukları olan anneler tekrar işgücünden çekilmeye teşvik edildi ve devlet tarafından finanse edilen birçok kreş, savaştan sonra iktidara gelen İşçi Partisi hükümeti tarafından kapatıldı. Bu dönemde, kadınların işgücüne katılımı ve savaş çabasına olan katkıları dikkate değerdı. Ancak, savaş sonrası dönemde, kadınların işgücünden çekilmesi ve ev işlerine geri dönmesi teşvik edildi. Bu durum, savaş sırasında elde edilen kazanımların birçoğunun geçici olduğunu ve savaş sonrası toplumun geleneksel cinsiyet rollerine geri dönüşünü yansıtıyordu. Aynı zamanda, savaş sonrası dönemde, İngiltere'de kalkınan refah devleti ve sosyal politikalar, kadınların işgücüne katılımı üzerinde karmaşık etkilere sahipti. Örneğin, 1942'de yayınlanan Beveridge Raporu, refah devletinin kurulmasını ve ailelerin sosyal güvenlik sistemine entegrasyonunu öngörmüştü. Ancak, bu raporun uygulanmasıyla birlikte, kadınların işgücüne katılımı ve aile içi görevler arasında denge kurulması konusundaki belirsizlikler ortaya çıktı. Dolayısıyla, İkinci Dünya Savaşı döneminde elde edilen ilerlemelere rağmen, savaş sonrası dönemde kadınların işgücüne katılımı ve cinsiyet rolleri konusundaki algılarında belirgin değişiklikler yaşandı. Bu süreç, kadınların işgücüne katılımı ve cinsiyet eşitliği konusundaki tartışmaları derinleştirdi ve İngiltere'deki işgücü piyasasının evrimini etkiledi. Savaş sonrası dönemde, İngiltere'deki kadınların işgücüne katılımı ve cinsiyet rolleri konusundaki değişimler, toplumsal ve ekonomik yapıda derin etkilere sahipti. Refah devletinin kurulmasıyla birlikte, kadınların işgücüne katılımı ve aile içi sorumluluklar arasındaki denge önemli bir tartışma konusu haline geldi. Öte yandan, eşitlik yasalarının ve benzeri düzenlemelerin yürürlüğe girmesiyle birlikte, kadınların işgücüne katılımı ve çalışma koşulları üzerinde olumlu değişimler de görüldü. (Silkin, 2021).

Türk kabilelerinde kadınların toplumsal hayata katıldığı ve politik kararlarda söz sahibi olduklarına dair araştırmalar yapılmıştır. Çiftçi'ye (1982) göre, bu araştırmalar kadınların erkeklerle eşit

haklara sahip olduğunu, politik kararlarda etkin rol oynadıklarını ve tek eşliliğin yaygın olduğunu göstermektedir. Orhun Kitabeleri'nde de devlet işlerine vakıf olan ve siyasi yaşamda etkin olan kadınlardan bahsedilir. Kadınlar savaşlara katılarak ve ekonomik faaliyetlerde bulunarak aktif bir rol üstlenmiştir. Genellikle el işleriyle meşgul olmuşlar, ailenin geçimini sağlamışlardır (Dulum, 2006). Yerleşik hayata geçişle birlikte göçebe yaşam terk edilmiş ve kadın-erkek iş bölümlerinin ortaya çıkmasıyla kadınların ev işleriyle sınırlı kaldığı, toplumdaki konumlarının geri planda kaldığı belirtilmektedir (Yaraman, 2001).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kadınların çalışma yaşamına katılımları, özellikle Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde belirgin bir şekilde artmıştır. Bu durum, 1842'de açılan Ebe Okulu, 1869'da başlayan Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu ve 1870'te kurulan Kız Öğretmen Okulu gibi eğitim kurumlarının varlığı ile desteklenmiştir (Gökse, 1993). Meşrutiyet döneminde, mesleki hemşirelik eğitimi başlamış ve 1922 yılında tıp fakültelerine kız öğrencilerin kabulü gerçekleşmiştir. Ayrıca, kadınların ev dışında yetiştirilmiş oldukları ilk meslekleri olan ebelik ve öğretmenlik mesleklerine yönelik eğitim imkanları da sağlanmıştır (Gökse, 1993). Bu adımlar, kadınların toplumsal statülerinde iyileşmelere ve iş hayatına daha aktif katılımlarına zemin hazırlamıştır. Erken Cumhuriyet Dönemi'nde kadınlar, Osmanlı'nın çöküşünden sonra gerçekleştirilen bağımsızlık mücadelelerine özverili bir şekilde katkıda bulunmuşlardır. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte, kadınların toplumsal alanda etkili bir şekilde yer alması için hukuki, ekonomik, sosyal ve kültürel alanda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, 1923 yılındaki İzmir Kongresi'nde kadın temsilcilerin bulunması ve kadınların çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik önerilerin kabul edilmesi bu dönemdeki reformların bir yansımasıdır (Aydın, 1999). Cumhuriyet döneminde kadın haklarının yükseltilmesi ve iş hayatında daha etkin bir rol alabilmeleri için çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. 1927'de yapılan sanayi sayımı, kadın işçilerin iş gücüne katılımının arttığını ortaya koymuştur. Bu dönemde, kadınların iş hayatındaki haklarına ilişkin koruyucu hükümler içeren yasalar da çıkarılmıştır, örneğin 1930'da Umumi Hıfzıssıhha Kanunu ve 1936'da 3008 sayılı Kanun (Ekmekçi, 2004). İkinci Dünya Savaşı, Türkiye'de de kadın istihdamını etkileyen bir faktör olmuştur. Savaş nedeniyle işgücündeki erkek azalması, kadınların iş hayatına daha fazla katılımını sağlamıştır. Bu dönemde, İş Kanunu'na tabi işyerlerinde çalışan kadınların oranında artış gözlemlenmiştir (Kssgm, 1998a). Cumhuriyet döneminde kadınların kamusal alana girmesi ve eşit haklara sahip olmaları, kadınların eğitimde fırsat eşitliğine kavuşmalarıyla desteklenmiştir. Atatürk döneminde yapılan reformlar, kadınların toplumsal, ekonomik ve siyasal alanda etkin bir şekilde yer almasını sağlamıştır. Ancak, kadınların işgücüne katılımının azlığı ve bu durumun sürekli olarak düşüş göstermesi, kadınların mesleki ve teknik eğitim olanaklarının yetersizliğine bağlanmıştır (Özby, 1995).

1950-1980 yılları arasında Türkiye'de kadın işgücü üzerinde önemli değişimler yaşanmıştır. Bu dönemde, ekonomik ve toplumsal dönüşümler, özellikle ikinci Dünya Savaşı sonrası teknolojinin

gelişmesi ve tarım dışı iş olanaklarının artmasıyla birlikte şehirlere göçü hızlandırmıştır. Bu göç dalgası, kırsal bölgelerdeki aile yapılarında değişikliklere ve kadınların iş hayatına katılımında artışlara yol açmıştır (Büyüknalbant, 2009). Ancak, kadınların işgücüne katılımındaki artış yavaş olmuştur. Özellikle niteliksiz kadınlar için iş bulmanın zorluğu ve köylerde tarımsal alanda ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınların şehirlere göç etmesine rağmen iş hayatına geçememesi bu süreci etkilemiştir (Dublen, 2014). Göçün sonuçlarından biri olarak, kadınların toplumsal ve aile içindeki rollerinde de değişimler yaşanmıştır. Kadınların eğitim alması ve bilgi birikimleri sayesinde iş hayatına katılmaları artmıştır. Ancak, kadınların işgücüne katılım oranlarında 1980'lere gelindiğinde bir düşüş gözlemlenmiştir. Bu dönemde, özellikle tarım sektöründeki kadın işçilerin istihdam edilmemesi ve şehirleşmenin etkisiyle kadınların işgücüne katılımında azalma yaşanmıştır (Tansel, 2002). 1980'lerden sonra Türkiye'de neoliberal politikaların etkisiyle ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda değişimler yaşanmıştır. Bu dönemde, kadınların iş hayatında ve aile içindeki rollerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Kadınlar, eğitim seviyelerindeki yükselişle tarım dışı iş alanlarına dahil olmuş ve esnek çalışma koşullarının artmasıyla iş hayatında daha fazla yer almışlardır (Gürol, 2007). Ancak, küreselleşme sonrasında kadınların iş hayatında istenilen seviyeye ulaşamamasının nedenleri arasında eğitim seviyelerinin düşüklüğü, kadınların teknik bilgi gerektiren işlerde istihdam edilememesi ve aile içindeki görevlerin iş hayatına katılımı engellemesi gibi faktörler bulunmaktadır (Pınarcıoğlu, 2006). Bu dönemde kadınların işgücüne katılım oranlarındaki düşüş, çeşitli faktörlere bağlı olarak işgücü piyasasına girişin zorlaşmasıyla ilişkilendirilmiştir (Tansel, 2002).

Literatürde kadın liderliğiyle ilgili yapılan araştırmaların sayısı, 1990'lı yıllardan itibaren ciddi bir şekilde artmıştır. Bu araştırmaların odaklandığı konular arasında "cam tavan" sendromu, kadınların kariyer sürecinde karşılaştıkları engeller, örgüt kültüründe cinsiyet ayrımcılığı, kadın ve erkek liderlik davranışlarının karşılaştırılması, kadın yöneticilerin liderlik özellikleri, kadınların üst yönetim pozisyonlarında bulunma yetersizliğinin sebepleri ve kadın liderliğine dönüşümcü liderlik çerçevesinde yapılan çalışmalar bulunmaktadır (Örücü ve diğ., 2007).

Sektörel açıdan bakıldığında, kadın liderliği özellikle eğitim liderliği alanında yoğunlaşmıştır. Bu alandaki araştırmalar, kadınların eğitim sektöründeki liderlik rollerini ve bu rollerde karşılaştıkları zorlukları incelemekte ve kadın liderlerin etkili olma yollarını araştırmaktadır (Örücü ve diğ., 2007). Günümüz şartlarında, kadınlar önceden erkeklerin hakim olduğu iş alanlarına hızla girmişlerdir. Ancak kadınların iş dünyasına girişleri, cinsiyet rolleri konusunda tartışmalara yol açmış ve kadınlar büyük tepkilerle karşılaşmıştır. Karakaya (2020), bu durumu, erkek egemenliğinin iş dünyasında kadınları dışlaması olarak açıklamaktadır. Bu durum, cinsiyet rollerini sıkı kalıplar içinde görme eğilimindedir. Bu anlayışta, kadınların erkeklerden daha az yetenekli olduğu, erkeklerin ise daha soğuk ve kararlı olduğu düşünülerek, yetkinliklerin erkek tipi niteliklerle ilişkilendirilmesi söz konusudur (Karakaya,

2020). Ancak, geliştirilen literatürde kadınlara iş dünyasında büyük önem verilmekte ve kadınların iş dünyasındaki rollerinin değeri ve önemi vurgulanmaktadır. Literatüre göre, kadınlar birçok işletmede liderlik veya yöneticilik rollerine yükselmekte, uzmanlıklarına, karizmalarına, ilişkilerine ve kişisel yeteneklerine güvenmektedirler. Diğer yandan, erkekler genellikle işletmelerde komuta ve kontrol yaklaşımını benimsemekte, resmi otoriteye dayalı bir liderlik anlayışını tercih etmektedirler (Masa'deh, 2015). Kadınların sosyal davranışlarına bakıldığında, kişiler arası iletişim becerilerine ve girişkenliğe daha yatkın oldukları gözlemlenmektedir. Bu nedenle, kadınlar genellikle örgüt içinde çalışan erkeklerden farklıdır. Ayrıca, kadınların sözel iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu, daha uzun süre konuşabildikleri ve iyi dinleyiciler oldukları bilinmektedir (Jena, 2015). İyi yöneticilerin kararlı, rekabetçi ve adil olduğu düşünüldüğünde, pek çok alanda kadınların esnek, yumuşak, sezgisel ve bağımlı olarak algılanmasının yönetim pozisyonu için yeterli görülmemesi gerektiği bilinmelidir. Aslında bu duygular, kadınların ve erkeklerin ortak özellikleridir (Jena, 2015).

Agarwal ve diğerleri (2020) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, kadınlar yenilikçi ve yaratıcı bakış açısına, liderlik tutumuna, toplumsal farkındalığa ve fırsatları belirleme yeteneğine sahip olan sürdürülebilir değişiklikleri gerçekleştirmek için kritik kapasitelere sahiptirler. Cicchiello ve diğerleri (2021), Yönetim Kurulu'ndaki kadın yöneticilerin yüzdesinin artmasının Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri uygulamalarının ve sürdürülebilirlik raporlamasının harici güvencesinin benimsenmesini güçlendirdiğini göstermektedir. Bankacılık sektöründe yapılan bir çalışma olan Galletta ve diğerleri (2022), kadın yöneticilerin oranının artmasıyla finansal ve çevresel performansın arttığını göstermektedir çünkü kadınlar, erkek yöneticilerden daha fazla olarak, sosyal boyuta ve paydaşların beklentilerine daha fazla dikkat etmektedirler. Ancak, tüm kadınların şirketin çevresel performansı üzerinde aynı etkiye sahip olmadığını belirtmek gerekir. Issa ve diğerleri (2021) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, ileri eğitim ve sosyal katılım geçmişi olan kadın yöneticiler sürdürülebilirlik performansı ile olumlu bir şekilde ilişkilidir.

Kadın liderler, erkeklere kıyasla daha çok paydaş ve uzun vadeli odaklı görünmektedirler (Glass ve diğerleri, 2016), paydaş ve kısa vadeli odaklılık yerine paydaşlar arasında denge sağlama yeteneğine sahiptirler (Harrison ve Coombs, 2012). Örneğin, kadınlar, çeşitli paydaşların, toplulukların, çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin çıkarlarını, hissedarların performans odaklı çıkarlarıyla birleştirmede daha başarılı olmaktadır (Eagly ve diğerleri, 2003). Kadınların özellikleri, hedeflere ve gelecekteki durumlara iyimserlik, problemleri çözme ve görevleri tamamlama konusunda yeni bakış açıları, takipçilerin gelişimi ve mentorluk üzerine odaklanma gibi servan liderliği ile benzerlik göstermektedir (Gandolfi ve Stone, 2018). Farklı çalışmalar ayrıca kadın liderliğinin yenilikçi girişimlerin izlenmesini teşvik ettiğini, erkek liderlerin ise daha çok geleneksel uygulamalara bağlı kaldığını vurgulamaktadır (Francis ve diğerleri, 2021). Ayrıca, kadınlar işçiler arasında güven

oluşturma, çatışma çözüme ve işbirliğini kolaylaştırma konusunda özel liderlik yaklaşımlarına sahiptirler (Eagly ve Carli, 2007), erkekler ise baskın bir liderlik tarzını benimserler. Bu nedenle, kadın yöneticiler, farklı bakış açılarını ve görüşleri teşvik ederler (Kadi-Montiel ve Acevedo-Duque, 2021). Ayrıca, kadın liderlik, girişimci ruh, iş takımları oluşturma yeteneği ve kriz zamanlarında karar alma yeteneği ile karakterizedir (Acevedo-Duque ve diğerleri, 2021). Kadınlar, ev içinde kendilerini organize etme, aile etkinliklerini planlama ve zorluklarla yüzleşme yeteneği ile tanımlanır (Vimal ve diğerleri, 2021).

1.3.3. Kadın liderliği

Kadın liderliğini açıklamak için çeşitli teorik yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin, sosyal rol teorisi, kadın liderlerin davranışlarının toplumsal cinsiyet rolleri ve beklentileri tarafından şekillendiğini öne sürer (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Toplumsal cinsiyet stereotipleri, kadın liderlerin tercih ettikleri liderlik tarzları üzerinde etkili olabilecek algıları vurgular (Ridgeway, 2001). Kadın liderlerin başarısını etkileyen faktörler arasında toplumsal destek ve engeller de bulunmaktadır; toplumun kadın liderliğine yönelik algısı, liderlik pozisyonlarına yükselmedeki engeller ve cinsiyet ayrımcılığı, kadın liderlerin kariyerlerindeki başarılarını şekillendirebilir (Eagly ve Carli, 2007). Ayrıca, kadın liderliğinin kültürel ve kurumsal bağlamları da önemlidir; farklı kültürlerde ve kurumlarda kadın liderliğine yönelik tutumlar ve beklentiler farklılık gösterebilir (Hofstede, 2001).

Kadınlarda liderlik kavramı, kadınların iş dünyasında, toplumda ve diğer alanlarda liderlik rollerini üstlendiği bir alanı ifade eder. Geleneksel olarak, liderlik genellikle erkeklerle ilişkilendirilmiş ve bu nedenle kadın liderlik rolleri uzun süre ihmal edilmiştir (Eagly & Carli, 2007; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Ancak, son yıllarda kadın liderlerin varlığı ve etkinliği konusunda artan bir farkındalık gözlemlenmektedir (Northouse, 2018).

Kadın liderlik tarzları genellikle geleneksel "komuta ve kontrol" yaklaşımından farklıdır. Kadın liderler, genellikle katılımcı, destekleyici ve duyarlı bir yaklaşım benimserler (Eagly & Carli, 2007). Bu liderlik tarzları, işbirliği, iletişim ve empatiye dayanır. Kadın liderler genellikle takım çalışmasını teşvik eder, farklı bakış açılarını değerlendirir ve çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini desteklerler.

Kadın liderlik, organizasyonlarda çeşitliliği teşvik etmek, yenilikçiliği artırmak ve toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek açısından önemlidir (Powell, Butterfield & Parent, 2002). Araştırmalar, kadın liderlerin organizasyonlarda çeşitliliği artırabileceğini, yenilikçilik ve performansı teşvik edebileceğini göstermektedir. Ancak, kadın liderler hala cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet stereotipleriyle karşılaşabilirler, bu da liderlik rollerine erişimlerini ve etkilerini kısıtlayabilir (Koenig, Eagly & Mitchell, 2011).

Kadın liderliği, kadınların liderlik rollerini üstlenme biçimini ifade eder ve genellikle kadın liderlerin benimsediği liderlik tarzlarını ve bu tarzların organizasyonlara olan etkilerini içerir. Kadın liderliği, geleneksel olarak "komuta ve kontrol" yaklaşımından farklıdır ve daha çok katılımcı, destekleyici ve duyarlı bir yaklaşımı içerir (Eagly & Carli, 2007).

Kadın liderler, genellikle empatik ve iletişim odaklıdır ve takım çalışmasını teşvik ederler. Çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve desteklemek konusunda daha duyarlı olabilirler. Araştırmalar, kadın liderlerin işbirliği ve iletişim becerileriyle tanındıklarını ve bu özelliklerin takım performansını artırdığını göstermektedir (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Kadın liderliğinin organizasyonlar üzerindeki etkisi, çeşitliliği artırma, inovasyonu teşvik etme ve çalışan bağlılığını artırma gibi alanlarda görülebilir. Çeşitli bakış açılara ve deneyimlere sahip olan kadın liderler, farklı sorunlara daha kapsamlı ve yenilikçi çözümler sunabilirler (Powell, Butterfield & Parent, 2002)

Ancak, kadın liderler hala cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyet stereotipleriyle karşılaşabilirler. Bu da liderlik rollerine erişimlerini ve etkilerini kısıtlayabilir. Ancak, toplumsal cinsiyet eşitliğinin artmasıyla birlikte kadın liderlerin etkisi ve rolü giderek daha fazla kabul görmekte ve önemi artmaktadır (Koenig, Eagly & Mitchell, 2011)

- **Etkileyici Liderlik:** Etkileyici liderlik, liderin karizmatik ve etkileyici bir kişiliğe sahip olmasıyla karakterizedir. Bu liderlik tarzında, liderin iletişim becerileri ve vizyonu, takım üyelerini motive etmek ve hedeflere ulaşmak için kullanılır. Kadın liderler genellikle empati ve iletişim becerilerini vurgulayarak etkileyici liderlik tarzını benimserler. Örneğin, kadın liderlerin işbirliği ve iletişim yeteneklerini kullanarak çalışanları etkileyip motive ettiğini gösteren araştırmalar mevcuttur (Beyerlein ve Kuczmarski, 2018).
- **Katılımcı Liderlik:** Katılımcı liderlik, liderin takım üyeleriyle işbirliği yapması ve onların katılımını teşvik etmesiyle öne çıkar. Bu liderlik tarzında, lider güven ortamı oluşturarak fikirlerin paylaşılmasını teşvik eder ve takım üyelerinin karar alma süreçlerine katılmasına olanak tanır. Kadın liderler, doğal olarak empati ve destekleyici bir yaklaşım benimseyerek katılımcı liderlik tarzını güçlendirirler. Araştırmalar, kadın liderlerin takım çalışmasını teşvik ederek ve farklı bakış açılarını değerlendirerek katılımcı liderlik tarzında etkili olduklarını göstermektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001).
- **Duyarlı Liderlik:** Duyarlı liderlik, liderin duygusal zekası ve empati yeteneği üzerine odaklanır. Bu liderlik tarzında, lider çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlar ve destekleyici bir ortam sağlar. Kadın liderler, genellikle empati ve duyarlılıkla tanınır ve bu özelliklerini liderlik rollerinde kullanarak çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırabilirler. Araştırmalar, kadın

liderlerin duyarlı liderlik özelliklerine sahip olduklarını ve bu özelliklerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamak için önemli olduğunu göstermektedir (Carless, Wearing ve Mann, 2000).

- **Vizyoner Liderlik:** Vizyoner liderlik, liderin ileriye dönük bir vizyon oluşturması ve bu vizyonu takımıyla paylaşarak onları motive etmesiyle tanımlanır. Bu liderlik tarzında, lider yenilikçilik ve değişim yönetimi konusunda öncü bir rol oynar. Kadın liderler, kendi deneyimlerinden ve çevrelerinden gelen perspektiflerle yenilikçi ve ilham verici bir vizyon oluşturabilirler. Araştırmalar, kadın liderlerin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olduğunu ve bu özelliklerin organizasyonel yenilik ve değişim süreçlerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (De Hoogh ve Den Hartog, 2008).

1.4. Kadın Liderlerin Zorlukları ve Cam Tavan Sendromu:

Kadın liderlerin karşılaştığı zorluklar genellikle cam tavan sendromu kavramıyla açıklanır. Bu sendrom, kadın liderlerin belirli bir noktadan sonra terfi etmekte karşılaştıkları görünmeyen engelleri tanımlar (Morrison, White ve Van Velsor, 1987). Derue, Workman ve Ely'nin (2017) "Implicit Voice Theories: Taken-for-granted Rules of Self-Censorship at Work" başlıklı makalesi, çalışanların kendi seslerini ifade etmeye yönelik bilinçsiz kuralları ele alır. Bu çalışma, kadın liderlerin iş ortamında nasıl kendilerini ifade etme konusunda karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukları aşma stratejilerini inceler.

Cam tavan, kadınların başarılarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirilen bir kavramdır. Bu kavram 1970'li yıllarda ABD'de ortaya çıkmıştır (Wirth, 2001:1). Cam tavan, işgücü piyasalarındaki örgüt hiyerarşilerinde üst sıralara çıkmakta olan kadın ve azınlıkların dezavantajlı olduğunu ifade eden bir metafordur. Bu metafor, bir yönetim hiyerarşisinde kadınların ve azınlıkların ilerlemesini engelleyen ince ve geçilmez bir bariyer imajını çağırıştırır. Bariyerin aşığına terfi ettirilebilir ancak bunun ötesine geçmek oldukça zordur (Zeng, 2011:313).

Arı kovanlarındaki kraliçe arının iktidarını sürdürme mücadelesi herkesçe malumdur. Buna benzer olarak iş hayatında da kraliçe arı özelliklerini taşıyan kadınların bulunabileceği öngörülmektedir. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre, kadınların üçte ikisi erkeklerin daha açık konuşmaları sebebiyle erkek bir yönetici ile çalışmak istediklerini dile getirmişlerdir. Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre ise, kadın yönetici altında çalışan kadınların, erkek yönetici altında çalışan kadınlarla oranla daha çok sağlık problemleri vardır. Yine ABD'de bulunan Amerikan Yöneticiler Birliği'ne göre, kadınların %95'i kariyerlerinin herhangi bir aşamasında başka bir kadın tarafından zarara uğramıştır (Er & Adıgüzel, 2015:164).

Eşitsizlikler genellikle idiosenkretik faktörlerden kaynaklanmasına rağmen (örneğin, yetenek, yetenek), yönetim araştırmalarının odak noktası, ırk ve cinsiyet gibi demografik özelliklerine dayalı olarak bireyleri ve grupları etkileyen sistemik faktörler olmuştur. Örneğin, eşitsizlikleri inceleyen önceki araştırmalar, kadınların ve etnik azınlıkların organizasyonel işe alımlarda, iş atamalarında, terfilerde ve maaşlarda dezavantajlı olduğunu göstermiştir, bu arada erkeklerin ve beyaz insanların ayrıcalıklı olduğunu (Amis vd., 2020; Bapuji, Patel, vd., 2020).

Görünmez bariyerler, organizasyon içinde yerleşik olan belirli normlardan, beklentilerden veya önyargılardan kaynaklanabilir. Örneğin, bir organizasyonda erkeklerin liderlik rollerine daha uygun görülmesi veya belirli bir etnik kökene sahip bireylerin terfi edememesi gibi durumlar görünmez bariyerlere örnek olarak verilebilir. Bu bariyerler, organizasyon kültürü, yapısal eşitsizlikler ve sosyal normlar gibi faktörlerden kaynaklanabilir (Kalev vd., 2006).

Görünmez bariyerler, organizasyonlarda çeşitliliği ve kapsayıcılığı tehdit edebilir ve çalışanların potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini engelleyebilir. Bu bariyerlerin farkında olunması ve onlarla mücadele edilmesi, organizasyonların daha adil ve kapsayıcı bir ortam oluşturmalarına yardımcı olabilir (Bell vd., 2012).

Görünmez bariyerlerin aşılması, organizasyonların çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki çabalarının önemli bir parçasıdır. Bu, liderlik eğitimi, politika değişiklikleri ve kültürel dönüşüm gibi çeşitli stratejilerin kullanılmasını gerektirebilir (Cox ve Blake, 1991).

Profesyonel Gelişim Programlarının Öğrenme ve Gelişim Üzerindeki Rolü Profesyonel gelişim programları, bireylerin mesleki becerilerini ve bilgilerini artırmayı amaçlayan yapılandırılmış öğrenme deneyimleridir. Bu programların öğrenme ve gelişim süreçlerinde önemli bir rolü vardır ve iş dünyasında etkili performansı teşvik eder. Bu makalede, profesyonel gelişim programlarının öğrenme ve gelişim üzerindeki rolünü inceleyecek ve bu kavramı destekleyen akademik literatürden bazı örnekler sunulacaktır.

Profesyonel gelişim programları, katılımcıların mesleki becerilerini güçlendirirken aynı zamanda öğrenme motivasyonunu artırır. Bu programlar genellikle etkileşimli ve uygulamalı öğrenme yöntemlerini kullanır ve katılımcıların bilgiyi gerçek dünya bağlamlarında uygulamalarını teşvik eder (Kolb, 1984). Bu aktif öğrenme yaklaşımı, bilginin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlar ve öğrenmenin kalıcılığını artırır.

Profesyonel gelişim programları aynı zamanda katılımcıların kariyerlerindeki ilerlemelerini destekler ve işyerindeki liderlik becerilerini geliştirir. Bu programlar, liderlik, iletişim, problem çözme ve takım çalışması gibi temel yetkinlikleri güçlendirir (Day vd., 2014). Bu beceriler, bireylerin iş performansını artırırken aynı zamanda işyerindeki ilişkilerini ve işbirliğini iyileştirir.

Profesyonel gelişim programlarının etkili olabilmesi için, katılımcıların öğrenme ihtiyaçlarına ve işyerindeki gereksinimlere uygun olarak tasarlanması önemlidir (Tannenbaum ve Yukl, 1992). Bu programlar, bireylerin mevcut bilgi ve becerilerini değerlendirirken aynı zamanda onların kariyer hedeflerini ve kişisel gelişim alanlarını da dikkate almalıdır. Böylece, profesyonel gelişim programları bireylerin öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklerken aynı zamanda işyerindeki performanslarını artırır.

Cam Tavan Sendromu - Cam tavan terimi ilk kez 1986 yılında Hymovitz ve Schellhard tarafından "İş Yaşamında Kadın" temasını işleyen bir haberde kullanılmıştır. Bu terim genellikle şirketlerde, devlet kurumlarında, eğitim kurumlarında ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda üst kademelere yükselmek isteyen ve bunun için çaba harcayan kadınların karşılaştığı zorlukları tanımlamak için kullanılır. İlk başlarda cam tavan engelleri sadece kadınların yönetim düzeyinde karşılaştığı sorunlar olarak anılmış, ancak daha sonra bu kavramın erkekler için de geçerli olduğu fark edilmiştir. Cam tavan genellikle kadınlar ile üst düzey yönetim arasında yer alır. Kadınların başarılarına bakılmaksızın gelişmelerini sınırlayan, görünmez ve aşılamaz engeller olarak tanımlanır. Bu nedenle, kurumlar çeşitli beceri ve yeteneklere sahip olan kişilerin üst düzey yönetimde yer almasını engeller. Bu durum, işletmelerin verimliliğine katkı sağlayabilecek kişilerin yeteneklerinin kullanılmamasına yol açar.

Cam tavan terimi, işletmelerdeki üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmekte kadınların karşılaştığı engelleri ifade etmektedir. Bu engeller, kadınların yeteneklerini kullanmalarını, kariyerlerinde ilerlemelerini ve üst düzey yönetimde yer almalarını kısıtlayan kültürel, sosyal ve psikolojik faktörlerden kaynaklanmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012). İnel, Garayev ve Bakay'a (2014) göre, cam tavan, kadınların ve azınlıkların iş yaşamında ilerlemesini sınırlayan, genellikle açıkça tanımlanmayan ancak cinsiyet farklılıklarına dayalı olan belirgin engellerdir. Bu engel, kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerini engelleyen ve üst yönetim pozisyonlarına erişimlerini sınırlayan bir olgudur (Er ve Adıgüzel, 2015). Tükeltürk ve Perçin (2008) ise, cam tavanın, kadınların iş hayatındaki ilerlemelerini belirsiz nedenler ve önyargılar yüzünden engellediğini belirtir. Korkmaz'a (2014) göre, kadınlar, kendilerini sınırlayan bu görünmez engellerle mücadele ederken, sıklıkla öğrenilmiş çaresizlik duygularıyla karşılaşır.

Cam tavan kavramı, genellikle üç ana nedenden kaynaklanan sınırlar ve engelleri açıklar. İlk olarak, kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden dolayı üst düzey yönetici olmalarının engellendiği algısı, kadınların istek ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu algı, yüksek başarı ve çalışmanın ödüllendirilemeyeceği düşüncesini işletmelerin her seviyesinde yaygınlaştırabilir ve böylece verimliliği azaltabilir. İkinci etken, yönetim üyeleri ile üst yönetim arasında homojen bir ilişkinin olmasıdır.

Yönetici kadınlara yönelik cinsiyet temelli engeller, örgüt içinde ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynaklardan yeterince faydalanılmasını engelleyebilir (Dreher, 2003).

Cam tavan fenomeni birkaç varsayıma dayanmaktadır. Gerçekten de, diğer ayrımcılık ve eşitsizlik biçimleriyle karşılaştırıldığında, cam tavan, bir dizi kriterden dolayı özel ve belirli bir eşitsizlik biçimidir (Cotter vd., 2001). İlk olarak, cam tavanın özü, yönetimdeki kadınlara karşı ayrımcılıktır. Dolayısıyla, cam tavan, kadınların eğitim düzeyi, deneyim ve becerilerine bakılmaksızın etkiler. Cam tavan diyakronik olarak gözlemlenir, yani kadınların kariyerlerindeki ilerlemeler, yönetim pozisyonlarına terfi ettikleri durumlar dikkate alınmalıdır, belirli bir zamandaki bu pozisyonlardaki kadın sayısından ziyade (Cotter vd., 2001). Cam tavan ayrıca, şirkette profesyonel kariyerlerinde ilerledikçe erkekler ve kadınlar arasındaki artan eşitsizliklere de atıfta bulunur. İkinci olarak, bu önyargı, mevcut eşit fırsat politikalarının bu popülasyonlara karşı açık ayrımcılığı yasakladığı göz önüne alındığında zor görülebilir. Dahası, bu, sık sık doğrudan gözlemlenemeyen uygulamalar, eylemler, gerçekler, prosedürler veya tutumlar aracılığıyla ortaya çıkan normlar/sterotipleri içerir. Son olarak, görünmez engellerin varlığı, hiyerarşik yükselişi engeller (Cotter vd., 2001). Gerçekten de, bu tanım, cam tavanın orta ve alt kademe pozisyonlarından ziyade üst/direktör yönetiminde daha sık meydana geldiği varsayımıyla odaklanır. Bu ilerlemeye yönelik engeller, hiyerarşinin tepesine yaklaştıkça daha fazla mevcuttur (Cotter vd., 2001). Gerçekten de, çoğu araştırmacı, bu fenomenin tekliğinin, yönetimin daha üst düzeylerinde daha yaygın olarak meydana gelmesinde yattığını kabul etmektedir (Baxter ve Wright, 2000; Albrecht vd., 2003; Elliott ve Smith, 2004; Prokos ve Padavic, 2005; Zeng, 2011; Dambrin ve Lambert, 2012; Lupu, 2012).

Cam tavan fenomenini anlama modeli, Elacqua ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmada, yazarlar kadın yöneticilerin neden nadiren organizasyonlarının en üst seviyelerine ulaştığını araştırdılar. Bir Orta Batı sigorta şirketindeki 685 yönetici arasında, bu yazarlar, bir kişinin organizasyonel değişkenler hakkındaki inançlarının kişiler arası ve durumsal doğası ile cinsiyetler arasındaki farklı muamele algıları arasındaki ilişkilerin pozitif olduğu bir model önerdiler. Bunun sonucunda da cam tavan algısına pozitif bir şekilde ilişkilendirildiğini öne sürdüler. Dolayısıyla, bu yazarlar, farklı muamele algılarının hem bu organizasyonel faktörler (yani kişiler arası ve durumsal sorunlar) hem de cam tavan algıları arasındaki ilişkileri aracılık ettiğini öne sürmektedirler (Elacqua vd., 2009).

2. LİDER GELİŞTİRME PROGRAMLARI

2.1. Lider Geliştirme Programları Genel İlkeler

Kişisel seçim, bireylerin öğrenme ve gelişim süreçlerinde aktif katılımcılar olmalarını sağlar (Deci ve Ryan, 1985). Bireyler, kendi ilgi alanlarına, yeteneklerine ve değerlerine dayalı olarak öğrenme deneyimlerini şekillendirme özgürlüğüne sahiptirler. Bu seçimler, motivasyonlarını artırabilir ve öğrenme sürecine anlam katarak daha derin ve kalıcı bir öğrenmeye yol açabilir (Holec, 1981). Kişisel seçim, bireylerin gelişim hedeflerini belirlemelerine ve bunlara ulaşmalarına yardımcı olur. Bireyler, kendi hedeflerini ve amaçlarını tanımlayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynakları ve stratejileri belirlerler. Bu süreç, bireylerin kendilerini daha iyi anlamalarını sağlar ve öz-farkındalık gelişimine katkıda bulunur (Bandura, 1991). Kişisel seçim ayrıca, öğrenme ve gelişim süreçlerinde karar alma becerilerini geliştirir. Bireyler, farklı seçenekleri değerlendirerek en uygun olanı seçme yeteneğini geliştirirler. Bu süreç, problem çözme becerilerini güçlendirir ve bireylerin kendilerini etkili bir şekilde yönetmelerini sağlar (Zimmerman, 2000).

Mesleki gelişim programları, bireylerin mesleki bilgi ve becerilerini güncellemelerine, yeni teknolojilere ve iş yöntemlerine adapte olmalarına olanak tanır (Saks ve Belcourt, 2006). Bu programlar, çalışanların işlerindeki performanslarını artırmalarına ve işyerindeki sorunlara daha etkin çözümler bulmalarına yardımcı olur. Ayrıca, mesleki gelişim programları aracılığıyla elde edilen bilgi ve beceriler, bireylerin işlerindeki verimliliklerini artırarak iş tatmini ve motivasyonlarını da artırabilir (Noe vd., 2010). Mesleki gelişim programları, aynı zamanda bireylerin kariyer ilerlemelerine ve işyerindeki liderlik rollerini üstlenmelerine yardımcı olabilir (Arthur vd., 2003). Bu programlar genellikle liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik bileşenler içerir ve katılımcıların liderlik potansiyellerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlar. Bu şekilde, mesleki gelişim programları, bireylerin işyerinde daha etkin bir şekilde liderlik yapmalarına ve organizasyonlarda daha üst düzey pozisyonlara yükselmelerine olanak tanır. Ayrıca, mesleki gelişim programları, bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine de katkıda bulunabilir. Bu programlar genellikle iletişim becerilerini, zaman yönetimini, problem çözme yeteneklerini ve işbirliği becerilerini geliştirmeye odaklanır. Böylece, katılımcılar hem işyerinde hem de kişisel yaşamlarında daha etkili ve dengeli bir şekilde performans gösterebilirler.

Profesyonel gelişim programları, bireylerin iş dünyasında ve kişisel hayatlarında daha etkili olmalarını sağlayan önemli araçlardır. Bu programlar, bireylerin beceri ve bilgilerini artırmak, liderlik yeteneklerini geliştirmek, yeni teknolojilere uyum sağlamak ve işyerindeki performanslarını artırmak gibi hedeflere odaklanır. Profesyonel gelişim programları, bireylerin yeni beceriler öğrenmelerine ve

mevcut yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanır (Tannenbaum ve Yukl, 1992). Örneğin, bir yönetim geliştirme programı, katılımcılara liderlik, iletişim ve takım yönetimi gibi becerileri artırma fırsatı sunabilir. Bu tür programlar, bireylerin işyerindeki performanslarını artırırken aynı zamanda kariyerlerini ilerletmelerine yardımcı olabilir. Profesyonel gelişim programları, bireylerin öğrenme motivasyonunu artırır (Noe, 1986). Bu programlar genellikle interaktif ve katılımcı odaklıdır, bu da katılımcıların daha fazla ilgi göstermelerini ve daha fazla öğrenmelerini sağlar. Ayrıca, profesyonel gelişim programlarının somut ve hedef odaklı olması, katılımcıların öğrenmeye olan bağlılığını artırır ve öğrenme sürecini iyileştirir. Profesyonel gelişim programları, bireylerin kendi kendilerini değerlendirmelerine ve kişisel farkındalıklarını artırmalarına olanak tanır (Day vd., 2014). Örneğin, bir kişisel gelişim semineri, katılımcıların güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamalarını ve kendi gelişim hedeflerini belirlemelerini sağlayabilir. Bu tür programlar, bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine ve daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir.

2.2. Cinsiyet Ve Liderlik Gelişim Programları

Phillips ve Grandy (2018), liderlik geliştirme programlarının, kadınların liderlik deneyimlerinin karmaşıklığını dikkate alacak şekilde tasarlanması ve sunulması gerektiğini öne sürüyor. Liderlik programları, toplumsal cinsiyet önyargısının yaygın etkilerini, bunun kadınların lider olarak gelişimini nasıl etkilediğini ve hangi strateji ve araçları kullanabileceğini tartışmak için alan içermelidir. Kalkınma programları “kadınları düzeltin” yaklaşımını benimsemekten kaçınılmalı ancak kadınların işyerindeki deneyimlerini dikkate alan bir alan yaratmaktan fayda görebilir.

Liderlik eğitimi programları gençlerin becerilerini geliştirmelerine, işbirliği yapmalarına, kendilerini değiştirmelerine ve sosyal bağlamda düşünmelerine yardımcı olabilir (Redmond ve Dolan, 2014). Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, Chan (2009) liderlik geliştirme programları üzerine yaptıkları meta-analiz çalışmasında programların %66 olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Liderlik eğitimi programları öğrencilerin tutumlarına 3 farklı boyutta odaklanmaktadır. Bunlar bilgi, davranış ve eylemdir. Bilgi boyutu, kendinizi ve başkalarını tanımayı, düşünce şeklinize ve davranışlarınızı yönlendiren bilgiyi vurgularken, davranış kişisel özelliklerinizi anlamayı ve geliştirmeyi, eylem ise kişilerarası becerileri geliştirmeyi vurgulamaktadır (Rosch ve Anthony, 2012; Komives, Lucas ve McMahon, 2007).

Cinsiyet odaklı liderlik gelişim programları, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini artırmayı ve cam tavan engellerini aşmalarına yardımcı olmayı amaçlar (Catalyst, 2007). Ancak, mevcut literatürde bu tür programların etkilerine dair sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu bağlamda, özellikle Azerbaycan ve Türkiye özelinde bu programların etkilerini değerlendirmek için yapılmış çalışmaların eksikliği vurgulanmaktadır.

Liderlik, organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilmesinde kritik bir rol oynar ve liderlik becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesi önemlidir. Lider geliştirme programları, bu becerileri güçlendirmek ve liderlik potansiyeline sahip bireyleri desteklemek için tasarlanmıştır. Bireyselleştirme ve Kişisel Gelişim Odaklı Yaklaşım: Liderlik geliştirme programları, katılımcıların bireysel ihtiyaçlarına ve güçlü yönlerine odaklanır. Programlar, katılımcıların kişisel ve profesyonel hedeflerini tanımlamalarına ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacak özelleştirilmiş bir öğrenme deneyimi sunar (Day vd., 2014). Uygulamaya Dayalı Öğrenme: Lider geliştirme programları, katılımcıların liderlik becerilerini gerçek dünya bağlamlarında uygulamalarına ve geliştirmelerine olanak tanır. Pratik deneyimler, liderlerin yeni becerileri öğrenmelerini ve mevcut becerilerini güçlendirmelerini sağlar (Avolio vd., 2009). Mentorluk ve Koçluk Desteği: Lider geliştirme programları, katılımcıların bir mentor veya koç eşliğinde desteklenmesini sağlar. Bu destek, liderlerin kariyerleri boyunca gelişimlerini destekler ve onlara rehberlik eder (Kram, 1985). Çeşitlilik ve Kültürel Farkındalık: Liderlik geliştirme programları, çeşitliliği ve kültürel farkındalığı önemser. Katılımcılar, farklı kültürlerden gelen insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurma ve işbirliği yapma becerilerini geliştirirler (Adler, 2008). Sürdürülebilirlik ve Sürekli Gelişim: Lider geliştirme programları, sürdürülebilir liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesini teşvik eder. Programlar, liderlerin sürekli olarak öğrenme ve gelişme süreçlerine katılmalarını teşvik eder ve liderlik becerilerinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar (Conger ve Benjamin, 1999).

Üst düzey yöneticilerin liderlik, stratejik planlama ve karar verme gibi becerilere sahip olmaları beklenirken, orta düzey yöneticilerin genellikle iletişim, takım yönetimi ve problem çözme becerilerine odaklanmaları önemlidir (Luthans, 2011). Üst düzey yöneticiler, organizasyonun vizyonunu belirleyen, stratejik hedefleri belirleyen ve uzun vadeli kararlar alan liderlerdir (Mintzberg, 2009). Bu liderlerin stratejik düşünme yetenekleri yüksek olmalı ve karmaşık sorunları çözebilme yeteneklerine sahip olmalıdır (Hitt vd., 2016). Orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerin stratejilerini uygulayan ve günlük operasyonları yöneten liderlerdir (Daft, 2018). Bu yöneticilerin etkili iletişim becerileri ve takım yönetimi yetenekleri olmalıdır. Ayrıca, orta düzey yöneticilerin hızlı kararlar alabilme ve kriz durumlarında etkili bir şekilde yönetebilme yetenekleri de kritiktir (Goleman, 2000). Çalışanlar ise organizasyonun temel bileşenleridir ve belirli görevleri yerine getirme, işbirliği yapma ve sürekli öğrenme gibi becerilere sahip olmaları beklenir (Robbins & Judge, 2017). Çalışanların problem çözme ve karar verme yetenekleri, organizasyonun yenilikçiliğini ve verimliliğini artırabilir (Scott vd., 2018). Bu beceri setlerinin organizasyonun farklı düzeylerinde mevcut olması, organizasyonun başarılı olmasını ve hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir (Katz, 1974). Üst düzey yöneticiler stratejik yönü belirlerken, orta düzey yöneticiler stratejilerin uygulanmasını sağlar ve çalışanlar da günlük operasyonları sürdürür ve organizasyonun başarısı için kritik bir rol oynarlar.

Lider geliştirme programları, organizasyonlarda liderlik becerilerini artırmak ve liderlerin etkinliğini artırmak amacıyla tasarlanmış yapılandırılmış eğitim ve gelişim programlarıdır. Bu programlar, liderlerin kişisel ve profesyonel yeteneklerini geliştirmelerine, liderlik becerilerini güçlendirmelerine ve organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Northouse, 2018). Orta Düzey Lider Geliştirme Programları: Orta düzey lider geliştirme programları, genellikle orta kademe yöneticiler ve liderler için tasarlanmıştır. Bu programlar, liderlik becerilerini güçlendirmek, stratejik yönetim yeteneklerini artırmak ve takım yönetimi becerilerini geliştirmek gibi hedeflere odaklanır. Orta düzey liderler genellikle organizasyonun günlük işleyişiyle daha yakından ilgilenirler ve bu nedenle bu programlar, operasyonel mükemmeliyeti artırmaya yönelik becerileri vurgular. Orta düzey lider geliştirme programları genellikle liderlik becerileri, iletişim, problem çözme ve karar verme gibi konuları kapsar (Yukl, 2010). Üst Düzey Lider Geliştirme Programları: Üst düzey lider geliştirme programları, genellikle üst düzey yöneticiler, CEO'lar ve liderlik ekibinin diğer üyeleri için tasarlanmıştır. Bu programlar, liderlerin stratejik vizyonlarını geliştirmelerini, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak liderlik becerilerini geliştirmelerini ve değişen iş ortamlarına uyum sağlamalarını hedefler. Üst düzey lider geliştirme programları, liderlerin yönetimde etkili olmalarını sağlamak için stratejik planlama, kriz yönetimi, küresel liderlik ve inovasyon gibi konuları kapsar (Kotter, 1996). Orta ve üst düzey lider geliştirme programları, organizasyonların liderlik yeteneklerini güçlendirmelerine ve uzun vadeli başarılarını sürdürmelerine yardımcı olur. Bu programlar, liderlerin organizasyonlarının ihtiyaçlarına uygun şekilde yetiştirmelerini ve gelişmelerini sağlayarak kurumunuzun rekabet avantajını artırabilir.

Türleri Liderlik gelişimi, liderlerin becerilerini artırmak, liderlik potansiyeli olan bireyleri desteklemek ve organizasyonların liderlik kapasitesini güçlendirmek için çeşitli yöntemler ve programlar kullanır.

Formel liderlik gelişimi, organizasyonlar tarafından resmi olarak planlanan ve uygulanan liderlik geliştirme programlarını ifade eder (Yukl, 2010). Bu programlar genellikle belirli bir liderlik pozisyonuna yükselmeyi veya belirli liderlik becerilerini geliştirmeyi hedefler. Formel liderlik gelişimi, liderlerin organizasyonun ihtiyaçlarına uygun şekilde yetişmesini ve liderlik rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlar (Northouse, 2018). Bu tür liderlik gelişimi, genellikle şu unsurları içerir: yönetim eğitim programları, yükseltilmiş pozisyon için eğitim, mentorluk ve koçluk programları, performans değerlendirme ve geri bildirim (Avolio vd., 2009). Yönetim eğitim programları, liderlik becerilerini güçlendirmeye odaklanan eğitimler sunar ve liderlerin stratejik planlama, problem çözme ve iletişim gibi becerilerini geliştirmelerini sağlar. Yükseltilmiş pozisyon için eğitim ise belirli bir pozisyona terfi etmek isteyen çalışanlar için liderlik becerilerini artırmayı hedefler. Mentorluk ve koçluk programları, liderlik becerilerini geliştirmek isteyen bireylere kişisel rehberlik ve destek sağlar,

performans değerlendirme ve geri bildirim ise liderlerin performanslarını değerlendirir ve geliştirmeleri gereken alanları tanımalarına yardımcı olur (Day vd., 2014). Formel liderlik gelişimi programları, organizasyonların liderlik potansiyelini tanımlamalarına, yeteneklerini geliştirmelerine ve gelecekteki liderlik pozisyonları için hazırlamalarına yardımcı olur (Conger ve Kanungo, 1998).

2.2.1. Derece Programları

Derece programları, liderlik alanında lisans, yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim sağlayan akademik programları ifade eder (Hughes vd., 2014). Bu programlar genellikle liderlik teorisi, etik, iletişim, stratejik yönetim gibi konuları kapsar ve liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik teorik ve pratik bilgi sağlar (Bolden vd., 2003). Derece programları, liderlik alanında uzmanlaşmak isteyen bireylerin liderlik bilgisi ve becerilerini derinleştirmelerini sağlar ve genellikle akademik bir titr almayı hedefler (Avolio vd., 2009). Bu tür liderlik gelişimi programları genellikle üniversiteler veya işletme okulları tarafından sunulur ve lisans, yüksek lisans veya doktora seviyelerinde mevcut olabilir. Lisans derecesi programları, liderlik temellerini ve genel yönetim bilgilerini kapsarken, yüksek lisans derecesi programları daha spesifik liderlik konularına odaklanabilir. Doktora derecesi programları ise liderlik alanında derinlemesine araştırmalar yapmayı ve liderlik bilgisini ileri düzeyde genişletmeyi amaçlar (Northouse, 2018). Derece programları, liderlik alanında kariyer yapmak isteyen bireylerin akademik ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunurken, aynı zamanda liderlik teorileri ve uygulamaları üzerine bilimsel bir temel oluşturur (Hughes vd., 2014). Bu programlar, liderlik alanındaki en son araştırmaları ve en iyi uygulamaları öğrencilere sunarak gelecekteki liderlerin donanımlı ve etkili olmalarını sağlar (Bolden vd., 2003).

2.2.2. Sertifika Programları

Sertifika programları, liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan ve genellikle kısa süreli olan eğitim programlarını ifade eder. Bu programlar, liderlik alanında belirli bir uzmanlık veya beceri setini kazanmak isteyen bireylere yöneliktir (Hogan vd., 2018). Sertifika programları, liderlik teorisi, iletişim, problem çözme ve takım yönetimi gibi konuları kapsar ve katılımcılara liderlik rollerini etkili bir şekilde üstlenmelerine yardımcı olacak araçlar ve teknikler sunar (Yukl, 2010). Bu tür liderlik gelişimi programları genellikle çeşitli eğitim kurumları, işletme okulları veya profesyonel kuruluşlar tarafından sunulur. Programlar, genellikle kısa süreli ve yoğun bir formatta sunulur ve katılımcıların belirli liderlik becerilerini hızla geliştirmelerine olanak tanır (Day vd., 2014). Sertifika programları, liderlik becerilerini geliştirmek isteyen profesyonellerin kariyerlerini ilerletmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir. Programlar genellikle uygulamaya dayalı ve katılımcı merkezlidir, bu da

katılımcıların liderlik becerilerini gerçek dünya bağlamlarında uygulamalarına olanak tanır (Northouse, 2018).

Programları Uzmanlık gelişim programları, belirli bir liderlik alanında derinlemesine bilgi ve beceri kazanmayı hedefleyen eğitim programlarını ifade eder. Bu programlar, liderlik alanında belirli bir uzmanlık veya odaklanma alanı üzerine yoğunlaşır ve genellikle katılımcıların belirli bir liderlik alanında uzmanlaşmalarını sağlar. Uzmanlık gelişim programları, liderlik konusunda derinlemesine bilgi ve uygulama becerileri kazanmayı amaçlar (Avolio vd., 2009). Bu tür liderlik gelişimi programları, genellikle belirli bir liderlik alanında çalışan profesyonellere yöneliktir ve özellikle belirli sektörlerde veya endüstrilerde liderlik bilgisini ve becerilerini geliştirmek isteyenlere hitap eder. Örneğin, sağlık sektöründe liderlik, teknoloji yönetimi veya küresel liderlik gibi belirli alanlarda uzmanlık gelişim programları sunulabilir (Day vd., 2014). Uzmanlık gelişim programları, liderlik alanındaki güncel eğilimleri ve en iyi uygulamaları ele alır ve katılımcıların belirli bir liderlik alanında derinlemesine uzmanlaşmalarını sağlar (Hughes vd., 2014). Bu programlar genellikle liderlik alanında deneyimli uzmanlar veya endüstri liderleri tarafından yönlendirilir ve katılımcılara gerçek dünya deneyimlerini paylaşma fırsatı sunarlar. Uzmanlık gelişim programları, liderlik konusunda derinlemesine bilgi ve beceri kazanmak isteyen profesyonellerin kariyerlerini ilerletmelerine ve liderlik rollerinde daha etkili olmalarına yardımcı olabilir (Bolden vd., 2003). Bu programlar, liderlik alanında uzmanlaşmış profesyonellerin ihtiyaçlarını karşılayarak, liderlikte daha yüksek düzeyde yetkinlik ve etkinlik sağlayabilir.

2.2.3. İnfornel programlar

İnfornel liderlik gelişimi, organizasyonlar tarafından resmi olarak planlanmayan veya uygulanmayan, ancak liderlik becerilerinin geliştirilmesini sağlayan doğal ve esnek öğrenme süreçlerini ifade eder (Day vd., 2014). Bu tür liderlik gelişimi, genellikle işyeri içindeki deneyimler, mentorluk ilişkileri, gözlemleme ve öğrenme fırsatları gibi spontane ve günlük etkileşimler yoluyla gerçekleşir. İnfornel liderlik gelişimi, çalışanların günlük işlerini yürütürken edindikleri deneyimler ve karşılaştıkları zorluklar aracılığıyla gerçekleşir. Bu süreç, liderlik becerilerini geliştirmek isteyen bireylerin işyerinde karşılaştıkları çeşitli fırsatlar ve sorumluluklar sayesinde organik bir şekilde ilerler (Northouse, 2018). Mentorluk ilişkileri, infornel liderlik gelişiminin önemli bir parçasını oluşturur. Mentorlar, deneyimlerini paylaşarak ve geri bildirim sağlayarak liderlik potansiyeline sahip bireylerin gelişimine katkıda bulunurlar (Kram, 1985). Aynı zamanda, işyerinde liderlik örnekleri gözlemleme ve bu liderlerin davranışlarını modelleme, infornel liderlik gelişiminin bir diğer önemli yönünü oluşturur. İnfornel liderlik gelişimi, organizasyon kültürü ve işyeri ortamı tarafından desteklenir. Liderlik becerilerini geliştirmek isteyen bireylerin açık iletişim ve işbirliği ortamlarında çalışmalarını teşvik edilir.

Ayrıca, organizasyonlar çeşitli etkinlikler, çalışma grupları veya projeler aracılığıyla liderlik deneyimi kazanma fırsatları sunarak informal liderlik gelişimini desteklerler. Bu şekilde, informal liderlik gelişimi, organizasyon kültürü, işyeri ortamı ve günlük etkileşimlerin birleşimiyle gerçekleşir. İşyerindeki doğal öğrenme fırsatları ve mentorluk ilişkileri, liderlik becerilerinin geliştirilmesinde etkili bir rol oynar (Avolio vd., 2009).

2.2.4. Mentörlük programları

Mentörlük programları, liderlik gelişimi için etkili bir yöntem olarak kullanılan ve mentörler ile mentiler arasında bilgi paylaşımı, rehberlik ve destek sağlayan yapılandırılmış ilişkilerdir.

Formel mentörlük programları, kurumsal olarak tanımlanmış ve desteklenen mentörlük ilişkilerini içerir. Bu programlar genellikle kuruluşların liderlik gelişim stratejilerinin bir parçası olarak belirlenir ve yönetilir. Formel mentörlük programlarında, katılımcılar genellikle kurum içinde veya dışında, daha deneyimli bir lider veya yönetici olan bir mentörle eşleştirilirler. Bu programlar, mentilerin kariyer gelişimlerini desteklemek ve kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak için tasarlanır (Allen vd., 2015).

İnformel mentörlük, kurumsal bir yapıya dayanmayan ve doğal olarak oluşan mentörlük ilişkilerini ifade eder. Bu tür mentörlük, genellikle kişisel ilişkiler veya profesyonel ağlar aracılığıyla gelişir. İnformel mentörler, mentilere rehberlik etmek, deneyimlerini paylaşmak ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olmak için gönüllü olarak rol alırlar. Bu tür mentörlük ilişkileri, hem mentor hem de menti için karşılıklı olarak faydalı olabilir ve kurum içi veya kurum dışı ilişkiler olabilir (Ragins ve Kram, 2007).

Kadın mentörler, genellikle kadın liderlerin kariyerlerindeki zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış özel mentörlük programlarını ifade eder. Bu programlar, kadın liderlerin karşılaştığı cinsiyet temelli engelleri ele alırken, onlara destek, rehberlik ve ilham sağlamayı amaçlar. Kadın mentörler, genellikle kendi deneyimlerini paylaşarak ve rol modelleri olarak hareket ederek, kadın liderlerin kariyer gelişimini desteklerler (Eagly ve Carli, 2007). Mentörlük programları, liderlik gelişimi için güçlü bir araç olup, farklı türdeki programlar bireylerin ihtiyaçlarına ve kurumsal hedeflere göre özelleştirilebilir.

2.3. Lider Gelişim Programlarında Kültürün Rolü

Kurumsal kültür, genellikle kadınların liderlik deneyimleriyle ilgili çalışmalarda ele alınır- özellikle, bir kurumda bulunan çeşitli sistemler, politikalar ve uygulamaların bu kültüre katkıda bulunan unsurlar olarak incelendiği çalışmalarda. Airini ve diğerleri, bir kurumda bulunan çoğu politikanın ve

uygulamanın kadınlar için yararsız olarak algılandığını belirledi; örneğin, üniversitelerin liderlerinde aradıkları nitelikler veya kimleri lider olarak gördükleri konusunda belirsiz iletişim. Nitelikler ve beklentiler belirsiz, görünmez veya kadınlarla erkekler arasında farklılık gösterdiğinde, bir kadının ilerlemek için gerekli becerileri veya deneyimi kazanması zorlaşır. Ballinger ise, bu kültürün sonunda bir kadının başarılı olma olasılığını belirlediğini öne sürdü.

Kültür, bireylerin yaşadığı toplumun değerleri, normları, inançları ve davranış kalıplarını içeren geniş bir kavramdır. Öğrenme ve gelişim süreçlerinde kültürün oynadığı rol, insanların bilişsel, duygusal ve sosyal gelişimlerini şekillendirir. Bu makalede, kültürün öğrenme ve gelişimdeki rolünü ele alacak ve bu kavramı destekleyen akademik literatürden bazı örnekler sunulacaktır. Kültürün öğrenme süreçlerindeki etkisi, Vygotsky'nin sosyal öğrenme kuramıyla önemli ölçüde vurgulanır (Vygotsky, 1978). Vygotsky'ye göre, bireyler kültürleri içinde yetişirken, dil aracılığıyla sosyal etkileşimlerle çevrelerinden bilgi edinirler. Kültür, bireyin öğrenme deneyimlerini şekillendirir ve onlara anlam katarken, aynı zamanda düşünme süreçlerini etkiler (Rogoff, 2003). Kültür, öğrenme biçimlerini ve önceliklerini belirlerken aynı zamanda bilişsel gelişimi de etkiler (Greenfield, 1994). Örneğin, Doğu ve Batı kültürleri arasındaki farklılıklar, bilişsel süreçlerin nasıl işlendiği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Batı kültüründe analitik düşünme ve bağımsızlık ön planda olurken, Doğu kültüründe bağlamsal düşünme ve ilişkisel bağımlılık daha belirgin olabilir (Nisbett, 2003). Kültür aynı zamanda duygusal gelişimi de etkiler. Kültürel normlar ve değerler, duyguların ifadesi ve deneyimi üzerinde belirleyici bir rol oynar (Mesquita & Frijda, 1992). Örneğin, bazı kültürlerde duyguların açıkça ifade edilmesi teşvik edilirken, diğerlerinde bastırılması beklenir. Bu farklılıklar, bireylerin duygusal dünyalarını nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini etkiler. Sonuç olarak, kültürün öğrenme ve gelişimdeki rolü, bireylerin bilişsel, duygusal ve sosyal gelişimlerini derinlemesine etkiler. Kültür, bireylerin öğrenme deneyimlerini şekillendirirken aynı zamanda onların düşünme biçimlerini, duygusal tepkilerini ve sosyal etkileşimlerini belirler.

Kişisel seçim, bireylerin öğrenme ve gelişim süreçlerinde aktif katılımcılar olmalarını sağlar (Deci ve Ryan, 1985). Bireyler, kendi ilgi alanlarına, yeteneklerine ve değerlerine dayalı olarak öğrenme deneyimlerini şekillendirme özgürlüğüne sahiptirler. Bu seçimler, motivasyonlarını artırabilir ve öğrenme sürecine anlam katarak daha derin ve kalıcı bir öğrenmeye yol açabilir (Holec, 1981). Kişisel seçim, bireylerin gelişim hedeflerini belirlemelerine ve bunlara ulaşmalarına yardımcı olur. Bireyler, kendi hedeflerini ve amaçlarını tanımlayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynakları ve stratejileri belirlerler. Bu süreç, bireylerin kendilerini daha iyi anlamalarını sağlar ve öz-farkındalık gelişimine katkıda bulunur (Bandura, 1991). Kişisel seçim ayrıca, öğrenme ve gelişim süreçlerinde karar alma becerilerini geliştirir. Bireyler, farklı seçenekleri değerlendirerek en uygun olanı seçme yeteneğini

geliştirirler. Bu süreç, problem çözme becerilerini güçlendirir ve bireylerin kendilerini etkili bir şekilde yönetmelerini sağlar (Zimmerman, 2000).

Mesleki gelişim programları, bireylerin mesleki bilgi ve becerilerini güncellemelerine, yeni teknolojilere ve iş yöntemlerine adapte olmalarına olanak tanır (Saks ve Belcourt, 2006). Bu programlar, çalışanların işlerindeki performanslarını artırmalarına ve işyerindeki sorunlara daha etkin çözümler bulmalarına yardımcı olur. Ayrıca, mesleki gelişim programları aracılığıyla elde edilen bilgi ve beceriler, bireylerin işlerindeki verimliliklerini artırarak iş tatmini ve motivasyonlarını da artırabilir (Noe vd., 2010). Mesleki gelişim programları, aynı zamanda bireylerin kariyer ilerlemelerine ve işyerindeki liderlik rollerini üstlenmelerine yardımcı olabilir (Arthur vd., 2003). Bu programlar genellikle liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik bileşenler içerir ve katılımcıların liderlik potansiyellerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlar. Bu şekilde, mesleki gelişim programları, bireylerin işyerinde daha etkin bir şekilde liderlik yapmalarına ve organizasyonlarda daha üst düzey pozisyonlara yükselmelerine olanak tanır. Ayrıca, mesleki gelişim programları, bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine de katkıda bulunabilir. Bu programlar genellikle iletişim becerilerini, zaman yönetimini, problem çözme yeteneklerini ve işbirliği becerilerini geliştirmeye odaklanır. Böylece, katılımcılar hem işyerinde hem de kişisel yaşamlarında daha etkili ve dengeli bir şekilde performans gösterebilirler.

2.3.1. Lider Gelişim Programında Küresel Örnekler

İzlanda: İzlanda, cinsiyet eşitliği ve kadınların liderlik rollerindeki temsili konusunda önemli adımlar atan bir ülkedir. Özellikle, İzlanda'da şirketlerde cinsiyet kotası uygulanması ve kadınların işgücüne katılımını teşvik eden politikaların hayata geçirilmesi gibi önlemler alınmıştır. Bu politikalar sayesinde, İzlanda'da kadınların iş gücüne katılımı ve iş dünyasındaki liderlik pozisyonlarında temsiliyeti önemli ölçüde artmıştır. Ayrıca, İzlanda'da cinsiyet eşitliği konusundaki çabalar, uluslararası alanda da dikkat çekmiş ve diğer ülkeler için bir örnek teşkil etmiştir (Sigursteinsdóttir & Rafnsdóttir, 2019).

Rwanda: Rwanda, kadınların siyasi liderlik rollerinde daha fazla temsil edildiği bir örnektir. Ülke, parlamentoda kadın temsilini artırmak için kotalar uygulamış ve bu sayede dünyada en yüksek oranda kadın parlamenterlere sahip ülkelerden biri olmuştur. Bu politikalar, Rwanda'da kadınların siyasi süreçlere katılımını teşvik etmiş ve kadınların siyasi liderlik rollerinde daha fazla görünür olmasını sağlamıştır. Rwanda'daki bu gelişmeler, kadınların toplumsal ve politik katılımının önemini vurgulayarak diğer ülkeler için de bir ilham kaynağı olmuştur (Tripp & Kang, 2017).

Norveç: Norveç, iş dünyasında cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için çeşitli politikaları uygulayan bir ülkedir. Özellikle, şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin en az %40'ının kadın olması gerektiğini öngören yasal bir düzenleme getirmiştir. Bu politika sayesinde, Norveç'teki şirketlerde kadınların yönetim kurullarındaki temsiliyeti önemli ölçüde artmıştır. Bu gelişme, Norveç'in iş dünyasında cinsiyet eşitliği konusundaki liderliğini ve diğer ülkeler için bir model oluşturmalarını sağlamıştır (Eagly & Carli, 2007).

Kanada, cinsiyet eşitliği konusunda uluslararası alanda öncü bir rol oynamaktadır. Ülke, kadınların liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmesini teşvik etmek için çeşitli politikaları benimsemiştir. Özellikle, federal hükümet ve eyalet düzeyinde cinsiyet kotası uygulamaları ve kadınların iş dünyasında daha fazla liderlik pozisyonuna yükselmesini teşvik eden destekleyici politikalar hayata geçirilmiştir. Bu politikalar sayesinde, Kanada'da kadınların iş dünyasında ve siyasette liderlik rollerindeki temsiliyeti artmıştır, bu da ülkenin cinsiyet eşitliği konusundaki uluslararası itibarını güçlendirmiştir (Eagly & Carli, 2007).

İsveç, cinsiyet eşitliği ve kadınların liderlik rollerindeki temsili konusunda ileri düzeyde politikaları benimseyen bir ülkedir. İsveç'te cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için çeşitli önlemler alınmıştır, örneğin, şirketlerde cinsiyet kotası uygulanması ve kamu sektöründe kadınların daha fazla liderlik pozisyonuna getirilmesini teşvik eden politikaların hayata geçirilmesi gibi. Bu politikalar, İsveç'te kadınların iş dünyasında ve siyasette daha fazla temsiliyetini sağlamış ve cinsiyet eşitliği konusunda uluslararası bir örnek olmuştur (Sigursteinsdóttir & Rafnsdóttir, 2019).

Avustralya, cinsiyet eşitliği konusundaki çabalarıyla tanınan bir ülkedir. Ülkede, kadınların liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmesini teşvik etmek için çeşitli politikalar benimsenmiştir. Özellikle, şirketlerde cinsiyet kotası uygulanması, kadınların yönetim kurullarında ve üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla temsiliyeti sağlamak için önemli bir adım olarak görülmektedir. Avustralya'da kadınların liderlik konumlarındaki artış, ülkenin cinsiyet eşitliği ve kadın hakları konusundaki taahhüdünü vurgulamaktadır (Pande & Ford, 2012).

İngiltere, cinsiyet eşitliği ve kadınların liderlik rollerindeki temsili konusunda ilerlemeler kaydeden bir ülkedir. Ülkede, şirketlerde cinsiyet kotası uygulanması ve kadınların iş dünyasında daha fazla liderlik pozisyonuna yükselmesini teşvik eden politikalar benimsenmiştir. Bu politikalar, İngiltere'de kadınların iş dünyasında ve siyasette daha fazla temsiliyetini sağlamış ve cinsiyet eşitliği konusunda ulusal bir örnek olmuştur (European Institute for Gender Equality, 2020).

Yeni Zelanda, cinsiyet eşitliği ve kadınların liderlik rollerindeki temsili konusunda ilerlemeler kaydeden bir ülkedir. Ülkede, kadınların iş dünyasında ve siyasette daha fazla liderlik pozisyonuna yükselmesini teşvik etmek için çeşitli politikalar benimsenmiştir. Özellikle, şirketlerde cinsiyet kotası

uygulanması ve kadın liderlerin desteklenmesi için çeşitli programların hayata geçirilmesi gibi adımlar atılmıştır. Yeni Zelanda'da kadınların liderlik pozisyonlarındaki artış, ülkenin cinsiyet eşitliği ve toplumsal cinsiyet normlarının değişimi konusundaki taahhüdünü yansıtmaktadır (Eagly & Carli, 2007).

Fransa, cinsiyet eşitliği ve kadınların liderlik rollerindeki temsili konusunda önemli adımlar atan bir ülkedir. Ülkede, kadınların iş dünyasında ve siyasette daha fazla liderlik pozisyonuna gelmesini teşvik etmek için çeşitli politikalar uygulanmaktadır. Özellikle, şirketlerde cinsiyet kotası uygulanması ve kadın liderlerin desteklenmesini sağlayan teşviklerin sunulması gibi önlemler alınmıştır. Fransa'da kadınların liderlik konumlarındaki artış, ülkenin cinsiyet eşitliği ve kadın hakları konusundaki taahhüdünü vurgulamaktadır (Sigursteinsdóttir & Rafnsdóttir, 2019).

Bu örnekler, cinsiyet odaklı liderlik anlayışının ve politikalarının farklı ülkelerde nasıl uygulandığını ve kadınların liderlik rollerindeki temsillerinin artırılmasına yönelik çeşitli yaklaşımları göstermektedir. Bu ülkelerdeki politikalar ve uygulamalar, cinsiyet eşitliğine ve kadınların liderlik potansiyellerinin değerlendirilmesine yönelik küresel çabaları güçlendirmektedir.

Günümüzde, kadınların liderlik rollerinde güçlenmesi ve katılımının artırılması giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, Azerbaycan ve Türkiye gibi ülkelerde liderlik geliştirme programları, kadınların liderlik potansiyellerini keşfetmeleri, geliştirmeleri ve etkin bir şekilde kullanmaları için önemli bir rol oynamaktadır. Bu programlar, kadınların liderlik becerilerini güçlendirmek, fırsat eşitliği sağlamak, mentorluk ve destek sunmak, kadın ağlarını oluşturmak ve toplumsal cinsiyet farkındalığını artırmak gibi hedeflere odaklanılmaktadır. Azerbaycan'da kadın lider gelişim programlarının tarihi, ülkenin bağımsızlık sonrası döneminde ivme kazanmıştır. Sovyetler Birliği'nden ayrıldıktan sonra, kadınların toplumdaki rolleri ve liderlik potansiyelleri giderek daha fazla önem kazanmıştır. Ancak, 2000'lerin ortalarına kadar resmi düzeyde kadın lider gelişim programları bulunmamaktaydı. (Guliyeva, 2012) Bu dönemde, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası kuruluşlar, kadınların liderlik becerilerini güçlendirmek ve toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek amacıyla çeşitli eğitim ve projeler düzenlemişlerdir. Ayrıca, Azerbaycan hükümeti de kadın liderliğini teşvik etmek için çeşitli programlar başlatmıştır, özellikle Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'in eşi Mehriban Aliyeva liderliğinde. Uluslararası iş birlikleri de bu alanda önemli bir rol oynamış, en iyi uygulamaların aktarılmasını ve yerel ihtiyaçlara uygun programların oluşturulmasını sağlamıştır. (UN Women, 2019). Gelecekte, kadın lider gelişim programlarına olan ilginin artması ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki farkındalığın yükselmesiyle, bu tür programların yaygınlaşması ve desteklenmesi beklenmektedir.

Azerbaycan'da kadın lider geliştirme programları, ülkenin kadınların toplumdaki etkinliğini artırmaya yönelik çabalarıyla yakından ilişkilidir. Son yıllarda, Azerbaycan hükümeti ve sivil toplum

kuruluşları, kadınların liderlik rollerinde daha fazla yer alması için çeşitli programlar ve girişimler başlatmıştır. İşte bu programlardan bazılarının detayları aşağıdaki gibidir:

Azerbaycan Kadın ve Gelişim Merkezi (WDC), ülkedeki kadınların liderlik potansiyellerini ve toplumdaki etkinliklerini artırmayı hedefleyen önemli bir kuruluştur. Bu merkez, kadınların liderlik yeteneklerini geliştirmek, toplumsal cinsiyet eşitliği konularında farkındalık oluşturmak ve kadınların güçlendirilmesini sağlamak amacıyla çeşitli programlar yürütmektedir. WDC, yerel araştırmalara göre, kadın liderlerin kapasitelerini artırmak için liderlik eğitimleri, beceri geliştirme kursları ve mentorluk programları gibi etkinlikler düzenlemektedir. Bu programlar, katılımcıların liderlik becerilerini güçlendirmelerine ve iş dünyasında veya toplumsal alanda daha etkili bir şekilde rol almalarına olanak tanımaktadır.

Ayrıca, yerel kaynaklara göre, WDC'nin faaliyetleri arasında toplumda cinsiyet eşitliği ve kadın hakları konularında farkındalık yaratmayı amaçlayan kampanyalar ve etkinlikler de bulunmaktadır (Azerbaycan Kadın ve Aile İşleri Bakanlığı, 2021). Bu etkinlikler, toplumun geniş kesimlerine ulaşarak toplumsal cinsiyet stereotipleriyle mücadele etmeyi ve kadınların güçlendirilmesini teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

WDC, Azerbaycan'da kadınların sosyal, ekonomik ve siyasi hayatta daha fazla yer almasını sağlayarak toplumsal dönüşümü desteklemektedir. Ancak, yerel kaynaklar tarafından da vurgulandığı gibi, kuruluşun etkisinin sürdürülebilirliği ve geniş kapsamlı bir değişim için daha fazla kaynak ve işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Azerbaycan Kadın ve Aile İşleri Bakanlığı, 2021).

"Azerbaycan Kadın İşgücü ve Kariyer Geliştirme Programı", ülkenin kadınların işgücüne katılımını artırmayı ve kariyerlerini desteklemeyi amaçlayan önemli bir inisiyatiftir. Bu tür programların etkinliği ve gerekliliği konusunda yapılan araştırmalar literatürde yer almaktadır. Örneğin, Güney Kafkasya bölgesinde kadın istihdamı ve ekonomik güçlenme üzerine yapılan bir çalışmada, benzer programların kadınların işgücüne katılımını artırmada önemli bir araç olduğu belirtilmiştir (Akhundova ve diğ., 2019). Ayrıca, Azerbaycan'da kadın istihdamını artırmaya yönelik politikaların başarılı olabilmesi için bireysel ihtiyaçların ve yerel koşulların dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır (Azerbaycan Cumhuriyeti Hükümeti, 2020). Bu bağlamda, benzer programların tasarımı ve uygulanmasında yerel faktörlerin göz önünde bulundurulması önemlidir.

Girişimcilik, ekonomik kalkınmanın temel taşlarından biri olarak kabul edilmekte olup, kadınların bu alandaki katılımı ekonomik büyümeyi ve toplumsal kalkınmayı olumlu yönde etkilemektedir (Hisarcıklıoğlu, 2018). Ancak, kadın girişimcilerin karşılaştığı engeller ve zorluklar, onların potansiyelini tam olarak ortaya koymalarını engelleyebilmektedir (Dinc, 2020).

Azerbaycan, kadın girişimciliğini desteklemek ve kadınların ekonomik hayata katılımını artırmak amacıyla "Azerbaycan Kadınların Girişimcilik Programı (AKGP)"'nı başlatmıştır. Bu program, kadın girişimcilerin iş kurmalarını teşvik etmek, girişimcilik becerilerini geliştirmek ve işletme süreçlerinde destek sağlamak için tasarlanmıştır (Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Rəsmi internet sahifəsi, 2022).

AKGP, kadın girişimcilerin karşılaştığı finansal zorlukları ele almak için çeşitli finansal destek mekanizmaları sunmaktadır. Bu destekler arasında düşük faizli krediler, hibe programları ve işletme geliştirme hizmetleri gibi çeşitli olanaklar bulunmaktadır (AKGP Raporu, 2023). Bu finansal desteklerin yanı sıra, program girişimcilik eğitimleri, mentorluk programları ve pazarlama desteği gibi alanlarda da kadın girişimcilere destek sunmaktadır (AKGP Raporu, 2023).

AKGP'nin başarılarına ilişkin veriler, programın kadın girişimcilerin işletme kurma ve işletme süreçlerini başarıyla yönetmelerine yardımcı olduğunu göstermektedir. Programın etkili bir şekilde uygulanmasıyla birlikte, Azerbaycan'da kadın girişimcilerin sayısında ve ekonomiye katkılarındaki artış dikkat çekmektedir (AKGP Raporu, 2023).

Kadınların liderlik potansiyellerini geliştirmeye yönelik programlar, küresel ölçekte önemli bir konu haline gelmiştir. Bu tür programların etkinliği ve kapsayıcılığı, uluslararası iş birliği projeleriyle desteklenmektedir. Özellikle Azerbaycan, bu alandaki uluslararası iş birliği projelerine aktif katılımıyla dikkat çekmektedir. Azerbaycan, uluslararası iş birliği projeleri aracılığıyla kadınların liderlik geliştirme programlarına destek sağlamaktadır. Bu projeler, genellikle Azerbaycan hükümeti ile uluslararası kuruluşlar veya diğer ülkeler arasında imzalanan anlaşmalar çerçevesinde yürütülmektedir. Örneğin, Azerbaycan Ulusal Kadın Komitesi, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi ile ortaklaşa düzenlenen liderlik geliştirme programlarına ev sahipliği yapmaktadır (Azerbaycan Ulusal Kadın Komitesi Raporu, 2023). Bu programlar, kadın liderlerin beceri geliştirme, ağ oluşturma ve kritik konularda farkındalık yaratma gibi alanlarda desteklenmesini amaçlamaktadır (UN Women, 2022).

Azerbaycan'ın uluslararası iş birliği projeleri aracılığıyla kadın liderlik geliştirme programlarına sağladığı destek, ülkedeki kadınların toplumsal ve ekonomik katılımını artırmaya yönelik önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. Bu tür programlar, kadınların liderlik rollerinde daha görünür ve etkili olmalarını sağlayarak toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Türkiye'de kadın lider gelişim programlarının tarihsel gelişimi, çeşitli dönemlerdeki toplumsal ve siyasi dinamiklerin etkisi altında şekillenmiştir. Cumhuriyet döneminde, Türkiye'de kadınların eğitim ve iş hayatına katılımı üzerine yapılan reformlar, kadınların liderlik potansiyellerini ortaya çıkarmış ve gelişimlerine olanak sağlamıştır (Arat, 2002). Ancak, erken dönemlerde kadın liderliği konusundaki farkındalık ve destek düşük düzeydeydi.

1980'ler ve 1990'lar, Türkiye'de kadın lider gelişimine yönelik daha yoğun çabaların görüldüğü dönemlerdir. Bu dönemlerde sivil toplum örgütleri, kadın dernekleri ve uluslararası kuruluşlar tarafından çeşitli kadın liderlik programları düzenlenmiştir (Altınay, 2004). Bu programlar genellikle liderlik becerileri, iletişim, yönetim ve strateji gibi alanlarda kadınların kapasitelerini artırmayı hedeflemiştir.

2000'li yıllarda, Türkiye'de kadın lider gelişim programlarının sayısında ve çeşitliliğinde artış yaşanmıştır. Hem kamu hem de özel sektör kuruluşları, kadın liderliğini teşvik etmek ve desteklemek amacıyla çeşitli programlar ve projeler başlatmıştır (Çetin, 2015). Özellikle, Avrupa Birliği'nin Türkiye'deki kadın hakları ve cinsiyet eşitliği alanındaki reform sürecine katkıları, kadın lider gelişimine yönelik önemli adımların atılmasına olanak sağlamıştır.

Son yıllarda, Türkiye'de kadın lider gelişim programları daha da çeşitlenmiş ve yaygınlaşmıştır. Üniversiteler, iş dünyası, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları tarafından düzenlenen programlar, kadınların liderlik potansiyellerini keşfetmelerine, geliştirmelerine ve güçlendirmelerine olanak sağlamaktadır (Gürbüz, 2018). Ayrıca, dijital platformlar ve online eğitim kaynakları aracılığıyla kadınlara liderlik becerilerini geliştirmeleri için daha fazla erişim imkânı sunulmaktadır.

Türkiye'de kadın lider gelişim programlarının tarihsel gelişimi, toplumsal ve siyasi bağlamların etkisi altında şekillenmiştir. Cumhuriyet döneminden günümüze kadar, kadınların liderlik potansiyellerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine yönelik çeşitli girişimler gerçekleştirilmiştir. Ancak, toplumsal cinsiyet eşitliğinin tam olarak sağlanması ve kadınların liderlik rollerinde daha fazla temsil edilmesi için daha fazla çaba gerekmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'de kadın lider gelişim programlarının önemi ve etkisi giderek artmaktadır.

Türkiye'deki kadın lider gelişim programları, son yıllarda kadınların iş dünyasındaki varlığını güçlendirmeye yönelik artan bir taleple birlikte önem kazanmıştır (Güler, 2020). Bu programlar genellikle çeşitli kurumlar ve kuruluşlar tarafından düzenlenmekte olup, katılımcılara liderlik becerilerini geliştirme, iş dünyasında ilerleme ve toplumsal cinsiyet eşitliği konularında farkındalık oluşturma fırsatı sunmaktadır (Ergün, 2018).

Örneğin, Sabancı Üniversitesi'nin "Kadın Liderlik Girişimi" adlı programı, kadın liderlerin iş dünyasındaki etkinliklerini artırmak ve liderlik potansiyellerini geliştirmek amacıyla düzenlenmektedir. Bu program, liderlik becerilerini geliştirmek isteyen kadınlara yönelik çeşitli eğitimler, mentorluk desteği ve ağ oluşturma imkânları sunmaktadır.

Türkiye'deki kadın lider gelişim programları hakkında yapılan araştırmalar, bu programların etkisini değerlendirmekte ve katılımcıların deneyimlerini anlamaya yönelik önemli bilgiler sağlamaktadır (Yılmaz ve Ark., 2019). Bu araştırmalar, programların katılımcılar üzerindeki etkisini,

programın içeriğinin ve uygulama yöntemlerinin etkinliğini ve katılımcıların program sonrası kariyerlerindeki gelişmelerini incelemektedir.

Türkiye'deki kadın lider gelişim programlarının önemi ve etkinliği, toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşmak ve kadınların iş dünyasındaki varlığını güçlendirmek için kritik bir rol oynamaktadır. Bu programlar hem bireylerin hem de toplumun genel refahı için önemli bir adım olarak değerlendirilmekte ve desteklenmektedir.

Türkiye'de kadın lider geliştirme programları, son yıllarda artan bir ilgi görmüştür. Devlet kurumları, sivil toplum örgütleri ve özel sektör tarafından yürütülen çeşitli programlar, kadınların liderlik becerilerini güçlendirmeyi ve onları yönetim pozisyonlarına hazırlamayı amaçlamaktadır (Ercan, 2020). Ancak, mevcut programların çoğunluğu sınırlı kapsama sahiptir ve etkinliklerinin değerlendirilmesi yetersizdir.

Türkiye'de kadın lider geliştirme programlarının geleceği, çeşitli faktörlere bağlı olacaktır. Bu faktörler arasında devletin politika ve destekleri, iş dünyasının cinsiyet eşitliği odaklı yaklaşımı, sivil toplumun rolü ve uluslararası işbirlikleri yer almaktadır.

Öncelikle, devlet destekli programların artırılması ve bu programların daha geniş kitlelere erişimini sağlamak için kaynakların artırılması gerekmektedir. Ayrıca, kadın lider geliştirme programlarının sadece kadınların katılımını teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda erkeklerin de cinsiyet eşitliği konusunda farkındalıklarını artırması önemlidir (Çelik, 2019).

İş dünyasının kadın liderliğine yönelik tutumlarını değiştirmesi gerekmektedir. Şirketlerin cinsiyet eşitliği politikalarını güçlendirmesi ve kadınları yönetim kademelerinde desteklemesi, kadın liderlerin sayısını artırabilir (Küçüker, 2021).

Sivil toplum örgütleri, kadın lider geliştirme programlarının tasarımı ve uygulanmasında etkili bir rol oynamaktadır. Bu örgütler, kadınları destekleyen ağlar oluşturabilir ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratabilir (Güngör, 2018).

Son olarak, uluslararası işbirlikleri ve en iyi uygulamaların paylaşımı, Türkiye'deki kadın lider geliştirme programlarının etkinliğini artırabilir. Uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaparak, Türkiye'nin bu alandaki deneyimlerini paylaşması ve uluslararası standartlara uygun programlar geliştirmesi mümkündür (TÜSİAD, 2020).

Türkiye'de kadın lider geliştirme programlarının geleceği, devletin politika ve destekleri, iş dünyasının tutumu, sivil toplumun rolü ve uluslararası iş birlikleri gibi faktörlere bağlı olacaktır. Bu faktörlerin dikkate alınması ve uygun önlemlerin alınmasıyla, Türkiye'de kadınların liderlik potansiyellerinin tam olarak gerçekleştirilmesine olanak sağlanabilir.

3. LİDER GELİŞTİRME PROGRAMLARINDA CİNSİYET ODAKLI YAKLAŞIM: TÜRKİYE VE AZERBAYCAN'DA KADIN LİDERLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tezin ana konusu, Azerbaycan ve Türkiye'de uygulanan liderlik gelişim programlardaki cinsiyet odaklı yaklaşımlardır. Çalışma, liderlik gelişim programlarının genel bir literatür taraması ile başlayacak ve daha sonra Azerbaycan ve Türkiyede kadın lider gelişimi bağlamında bu programları değerlendirecek bir nitel araştırma içerecektir.

Liderlik gelişim programlarının kapsamı, programların amacı, yöntemleri ve başarıları gibi unsurları içerecek şekilde geniş bir literatür taraması yapılacaktır. Ardından, cinsiyet odaklı yaklaşımları anlamak ve değerlendirmek amacıyla kadın liderlerin bu programlara katılımı üzerine odaklanan bir alan çalışması gerçekleştirilecektir.

Bu tez çalışması, Azerbaycan ve Türkiye'de liderlik gelişim programlarının cinsiyet odaklı yaklaşımlarını inceleyerek, özellikle kadın liderlerin bu programlardaki deneyimlerini derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır. Azerbaycan ve Türkiye'nin liderlik gelişim programlarına odaklanarak, cinsiyet eşitliği perspektifinden liderlik gelişimine yönelik yapılan çalışmalarda mevcut durumu ve potansiyel iyileştirmeleri değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bu araştırma, Black ve Earnest'in (2009) liderlik gelişim programlarının etkilerini ölçme üzerine yaptıkları çalışmayı temel alarak gerçekleştirilmektedir. Mevcut literatür, liderlik gelişim programlarının genellikle bireyler üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Ancak, özellikle kadın liderlerin karşılaştığı cam tavan sendromu gibi cinsiyet temelli zorluklar konusundaki literatür eksikliği dikkate alındığında, bu araştırma alanında önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Black ve Earnest'in (2009) çalışması, liderlik gelişim programlarının bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimine nasıl katkı sağladığını ölçen bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Ancak, kadın liderlerin liderlik gelişim programlarından elde ettiği faydalar ve bu programların cam tavan sendromu üzerindeki etkileri konusundaki spesifik bilgiler sınırlıdır.

Bu bağlamda, bu araştırma, liderlik gelişim programlarının kadın liderler üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyerek, literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçları, kadın liderlere yönelik liderlik gelişim programlarının tasarımı ve uygulanmasında rehberlik etmek için kullanılabilir.

Bu çalışmanın sonuçları, liderlik gelişim programlarının kadın liderler üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamak ve gelecek kadın liderlere yönelik önerilere katkı sağlamak amacıyla

taşımaktadır. Elde edilecek bulgular, hem liderlik gelişim programlarını düzenleyen kuruluşlar için hem de kadın liderler için önemli bir kaynak olacaktır. Çalışmanın sonunda, liderlik gelişim programlarının etkinliğini artırmaya yönelik pratik önerilerin yanı sıra, cam tavan sendromuyla mücadelede etkili stratejilere odaklanılacaktır. Bu şekilde, araştırma hem akademik hem de pratik katkılar sunacak ve kadın liderlerin güçlendirilmesine katkıda bulunacaktır.

3.2. Araştırma Önergeleri

3.2.1. Lider geliştirme programlarının kadınlara katkısı

Liderlik gelişim programına katılan bireyler üzerindeki etkileri anlamak amacıyla, programın bireylerin liderlik becerileri, özsaygısı ve kişisel gelişimine katkısını değerlendirecek birinci soru formüle edilmiştir. Bu soru, liderlik gelişim programlarının bireysel düzeyde nasıl bir değer yarattığını keşfetmeyi hedeflemektedir.

Önerme 1: Lider geliştirme programına katılan bireylerin liderlik becerileri, özsaygısı ve genel kişisel gelişim düzeyi, programa katılmayanlara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

Önerme 2: Lider geliştirme programına katılan bireylerin program sonrasında liderlik rollerini daha etkili bir şekilde üstlenmeleri ve organizasyonlarına daha fazla değer katmaları beklenmektedir.

3.2.2 Cam Tavan Etkileri

Kadın liderlerin karşılaştığı potansiyel engelleri anlamak ve cam tavan sendromunun etkilerini değerlendirmek amacıyla, ikinci soru formüle edilmiştir. Bu soru, kadın liderlerin liderlik gelişim programları sonrasında karşılaştığı zorlukları ve cam tavanın etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır

Önerme 3: Lider geliştirme programlarına katılan kadın liderlerin, cam tavanın etkilerini hafifletme konusunda yeni beceriler kazanmaları beklenmektedir.

Önerme 4: Lider geliştirme programlarına katılan kadın liderlerin, cam tavan sendromu ile başa çıkma konusunda daha güçlü hissetmeleri ve başarılı olmaları beklenmektedir

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmamız Türkiye ve Azerbaycanda kendi alanlarında söz sahibi olan (yönetici, iş kadını vb.) her iki ülkeden toplamda 20 kadın Liderin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma tasarımı, veri toplama ve analiz yöntemleri nitel araştırma tekniklerinden destek alarak hayata geçirilmiştir. Politika, sağlık, turizm vd. sektörlerden seçilen 20 kadın liderle mülakat teknikleri aracılığıyla derinlemesine görüşme yapılmış ve verilerin analizi de betimsel analiz tekniği ile hayat geçirilmiştir.

Araştırmamızda lider geliştirme programlarının kadın liderlere katkıları, “Cam Tavan Sendromu” üzerindeki nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmaktadır. Bu bağlamda kadın liderlerin sorulan soruları yanıtlamalarında bu programlarla ilgili algılarıyla önem taşımaktadır. Nitel araştırma yöntemleri aracılığıyla katılımcılara verilen bire-bir mülakat şeklinde soruların yanıtlanması onların duygu ve düşüncelerini etkin bir şekilde ortaya koymaktadır.

3.3.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmada, bilgi toplamak ve katılımcıların deneyimlerini, algılarını ve perspektiflerini anlamak amacıyla mülakata dayalı derinlemesine yapılan nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Bu tür araştırmada, katılımcıların söylediklerinin ardındaki anlamları ve bağlamları ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Çapraz sorular sorularak katılımcıların kendi deneyimlerini rahat paylaşılabilmeleri için esneklik payı sunarak yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanmış, açık uçlu sorular sorulmuştur. Mülakatlar, yüz-yüze görüşmelerde not alınarak belgelenmiş, daha sonra bu notlar analiz edilmiştir. Araştırma sırasında tüm etik kurallara uyulmuş, dürüstlük ve şeffaflık kapsamında bulguların raporlanmasında objektif olmaya özen gösterilmiştir.

Azerbaycan ve Türkiye’den 20 lider kadınla yapılan mülakatlara dayanan bu araştırma, çeşitli kısıtlamalar içermektedir. Örneklem büyüklüğünün sınırlılığı ve katılımcıların belirli kriterlere göre seçilmesi, genelleme yapmayı zorladığından araştırmanın bir fiğer kısıtı olarak kabul edilmektedir. Azerbaycan ve Türkiye arasındaki kültürel ve sosyal farklılıklar, lider kadınların deneyimlerini farklı şekillerde etkileyebilmekte ve bu farklılıklar tam anlamıyla ele alınamamış olabiliritesi araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı mülakatların belirli bir zaman diliminde yapılması, katılımcıların anlık görüşlerini yansıtmakta olup, uzun vadeli deneyimleri dışarıda bırakabilmektedir. Gizlilik endişeleri nedeniyle katılımcıların bazı kritik bilgileri paylaşmaktan kaçınmış olma olasılığı, verilerin derinliğini sınırlayabilmekte ve bu da araştırmanın kısıtlarından bir diğeri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kısıtlar, çalışmanın bulgularını değerlendirirken göz önünde bulundurularak genelleme yapılırken dikkate alınmaktadır.

3.3.2. Veri Toplama

Araştırma verileri, derinlemesine görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Nitel araştırmalarda sıkça kullanılan bu yöntem, sosyal dünyadaki görünür birçok olgu, süreç ve ilişkinin yüzeyine değil, özüne inmeyi amaçlar. Bu sayede, araştırmacılar, incelenen konuyu derinlemesine anlayabilir ve bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirme yapabilirler. Derinlemesine görüşme, katılımcıların görüş, düşünce ve değerlendirmelerini ortaya çıkararak araştırma verisi oluşturmayı hedefler.

Araştırmada, derinlemesine görüşme yöntemiyle işletme yöneticileriyle yapılan görüşmeler öne çıkmaktadır. Bu yöneticilerin, sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda karar alma ve süreci yönetme yetkileri bulunmaktadır. Bu nedenle, görüşme sürecinde katılımcı seçimine özen gösterilmiştir. Görüşmelerde, katılımcılara kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici kurumsal baskıları nasıl algıladıkları ve sosyal sorumluluk uygulamalarını nasıl şekillendirdikleri incelenmiştir. Araştırmamıza katılan yönetici kadınlar daha önce cinsiyet odaklı lider geliştirme programlarına katılmış veya bu programlar ile ilgili bilgi sahibi olan kadınlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, görüşme sürecinde katılımcı seçimine özen gösterilmiş ve kadın yöneticiler arasından seçim yapılmıştır. Görüşmelerde, katılımcılara cinsiyet odaklı liderlik geliştirme programlarının etkileri, karşılaştıkları zorluklar ve fırsatlar hakkında açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sayede, cinsiyet odaklı liderlik geliştirme programlarının kadın liderler üzerindeki etkileri konusunda derinlemesine bir anlayış elde edilmiştir.

Bu araştırma, liderlik gelişim programlarının bireysel, organizasyonel ve toplumsal düzeydeki etkilerini derinlemesine anlamak amacıyla yapılandırılmış mülakatlar yöntemini benimsemektedir. Katılımcılarla gerçekleştirilen bu yapılandırılmış mülakatlar, araştırmacıların liderlik gelişim programlarının sunduğu fırsatları ve etkileri detaylı bir şekilde incelemelerine imkan tanımaktadır.

3.3.3 Mülakat Sorularının Oluşturulması

Mülakat sorularını oluşturmak amacıyla aşağıda belirtilen kaynaklardan yararlanılmış ve uzman görüşü alınarak değerlendirilmiştir. Bu kaynaklar incelenerek temel konular belirlenmiş ve liderlik geliştirme programlarında cinsiyet odaklılığına dair gerekli notlar alınarak sorular tasarlanmıştır:

- Alice M. Black vd. Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs
- Tanya vd. Women as leaders: a systematic review of glass ceiling and organisational development
- Robin J. Ely Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's leadership Development Programs
- Marilyn Clarke Advancing women's careers through leadership development programs
- Marie A. Chisholm- Burns vd. 'Women in leadership and the bewildering glass ceiling'

3.3.3.1. Mülakat Soruları

1. Sizi bugün görev yaptığınız role getiren kariyer yolculuğunuzdan bahseder misiniz? Liderlik yolunuza nerede başladınız ve bugün sahip olduğunuz liderlik pozisyonuna nasıl ilerlediniz?

2. Bugün sahip olduğunuza inandığınız kritik liderlik becerilerini hangi yollarla edindiğinizi düşünüyorsunuz?

3. Profesyonel kariyer gelişiminizi desteklemek için resmi veya gayri resmi bir lider geliştirme programına dâhil oldunuz mu? (Eğitim, danışmanlık, mentorluk vb.)

4. Bugüne kadar dâhil olduğunuz lider geliştirme programlarında cinsiyet temelli bir yaklaşıma veya kadınlara yönelik özel bir uygulamaya şahit oldunuz mu?

5. Söz konusu lider geliştirme programlarının liderlik becerileriniz, kişisel gelişim düzeyiniz ve öz saygınız üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

6. Söz konusu lider geliştirme programlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

7. Kadın lider olarak deneyimlediğiniz cinsiyet temelli zorluklar nelerdir ve erkek meslektaşlarınızı etkilemediğine inandığınız bu zorluklar liderlik kariyerinizi nasıl etkilemektedir? Bu durumlarda yardım almanız gerekti mi? Yardım için nereye başvurdunuz?

8. Sizce lider geliştirme programları, bir önceki soruda özetlenen cam tavan sendromunun etkilerini hafifletmede veya ortadan kaldırmada etkili olabilir mi?

9. Kadın liderlerin liderlik tarzlarının, erkek liderlerden farklılaştığını düşünüyor musunuz? Sizce bu farklılıklar hangi liderlik becerilerini içermektedir? Eğer fark olduğuna inanıyorsanız kadın liderler ve erkek liderler için ayrı lider geliştirme programları tasarlanmalı mıdır?

10. Cinsiyet odaklı (kadın liderlere yönelik) bir lider geliştirme programı tasarlayacak olsaydınız hangi uygulama ve konulara ağırlık verirdiniz?

11. Sizce cinsiyet odaklı (kadın liderlere yönelik) bir lider geliştirme programı, kadın liderlerin cam tavan sendromu ile başa çıkabilmelerine katkıda bulunur muydu? Bu tarz bir lider geliştirme programından nasıl bir değer elde edebilir? Bu program, kadın liderlerin veya lider adaylarının liderlik potansiyellerini nasıl güçlendirebilir?

12. Sizce cinsiyet odaklı (kadın liderlere yönelik) bir lider geliştirme programının örgütsel performansa nasıl bir katkısı olurdu?

13. Gelecek vadeden yeni nesil bir kadın lidere nasıl rehberlik ederdiniz ya da tavsiyelerde bulunurdunuz? Neden?

14. Yapmak istediğiniz son yorumlar veya düşünceleriniz var mı? Bitirmeden önce paylaşmak istediğiniz bir konu var mı?

3.3.4. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Tablo.2’de Azerbaycandaki araştırmamıza katılan katılımcıların listesini verilmektedir

Tablo 2 Azerbaycandaki araştırmamıza katılan katılımcılar

Ülke ve Araştırma Kodları	Görüşme Tarihi	Görüşme Süreleri
Azerbaycan / Az1	04/03/2024	70 dk.
Azerbaycan / Az2	06/03/2024	90 dk.
Azerbaycan / Az3	08/03/2024	60 dk.
Azerbaycan / Az4	11/03/2024	75 dk.
Azerbaycan / Az5	13/03/2024	60 dk.
Azerbaycan / Az6	15/03/2024	90 dk.
Azerbaycan / Az7	17/03/2024	70 dk.
Azerbaycan / Az8	20/03/2024	120 dk.
Azerbaycan / Az9	22/03/2024	90 dk.
Azerbaycan / Az10	24/03/2024	60 dk.

Tablo.3’de Türkiye’deki araştırmamıza katılan katılımcıların isimleri ve görevleri yer almaktadır.

Tablo 3 Türkiye’deki araştırmamıza katılan katılımcılar

Ülke ve Araştırma Kodları	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati
Türkiye / TR1	6/02/2024	120 dk.
Türkiye / TR2	8/02/2024	90 dk.
Türkiye / TR3	10/02/2024	140 dk.
Türkiye / TR4	13/02/2024	75 dk.
Türkiye / TR5	15/02/2024	90 dk.
Türkiye / TR6	17/02/2024	120 dk.
Türkiye / TR7	21/02/2024	95 dk.
Türkiye / TR8	23/02/2024	60 dk.
Türkiye / TR9	27/02/2024	120 dk.
Türkiye / TR10	29/02/2024	90 dk.

3.3.5 Verilerin Analizi

Toplanan veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. İlk olarak mülakatlar kaydedilmiş ve ardından transkript edilmiştir. Elde edilen veriler, nitel veri analizi yazılımı MAXQDA'ya aktarılmış ve burada analiz edilmiştir. MAXQDA programı, verilerin sistematik bir şekilde kodlanması ve temalar halinde düzenlenmesine olanak tanımıştır. İçerik analizi sürecinde, veriler dikkatlice incelenmiş ve ana temalar belirlenmiştir. Bu temalar, lider geliştirme programlarının cinsiyet odaklı yaklaşımlarının kadın liderlerin kişisel ve profesyonel gelişimleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla detaylı bir şekilde yorumlanmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğini sağlamak amacıyla, veri toplama ve analiz süreçlerinde dikkatli ve sistematik bir yaklaşım izlenmiştir. Mülakatlar sırasında katılımcıların gizliliği korunmuş ve onayları alınmıştır. Ayrıca, analiz sürecinde birden fazla araştırmacı arasında çapraz kontrol yapılmış ve bulguların tutarlılığı sağlanmıştır.

Görüşme sürecinde, katılımcıların özgürce düşünce ve görüşlerini ifade edebilmeleri için yönlendirilmemelerine dikkat edilmiştir. Tüm görüşmeler, kayıt altına alınmış ve detaylı bir şekilde yazıya dökülmüştür. Bu sayede, elde edilen verilerin doğruluğu ve güvenilirliği sağlanmıştır.

3.3.6 Araştırma Kısıtlamaları

Bu araştırmanın bazı temel kısıtları bulunmaktadır. Birincisi, örneklem seçimi kısıtlarıdır. Araştırmanın odak noktası olan kadın liderlerin niteliklerini belirlemek için belirli kriterlere dayalı olarak örneklem seçimi yapılmalıdır. Ancak, bu kriterlere dayalı örneklem seçimi, genellikle sınırlı bir perspektife sahip olabilir ve araştırmanın genelleştirilebilirliğini etkileyebilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı çeşitlilik ve temsiliyet olarak belirlenmiştir. Örneklem seçiminde çeşitliliğin sağlanması, ancak bu çeşitliliğin dengeli bir şekilde temsil edilmesi araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Örneğin, belirli bir sektörden liderlerle yapılan bir çalışma, diğer sektörlerdeki liderlik pratiklerini anlamak için yetersiz olabilmektedir.

Gizlilik ve etik standartlar araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Katılımcıların gizliliği ve etik standartlara uygunluk, araştırmanın güvenilirliğini ve doğruluğunu sağlamak için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, mülakat süreci boyunca katılımcıların gizliliği ve gizliliği sağlanmalıdır.

Zaman kısıtları da göz önünde bulundurulmalıdır. Katılımcıların meşguliyetleri ve müsaitlikleri, araştırma sürecinde yönetilmesi gereken bir başka kısıtlamadır. Araştırmacılar, katılımcıların programlarına uyum sağlamak ve mülakatlar için esneklik göstermek için gereken önlemleri almalıdır.

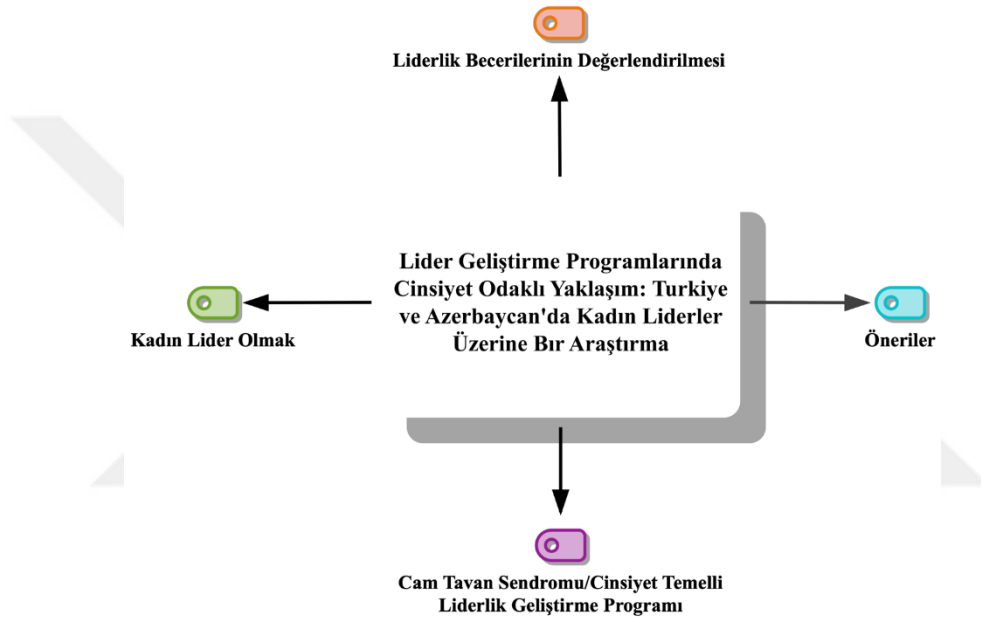
Son olarak, bulguların genelleştirilebilirliği ve uygulanabilirliği kısıtları da dikkate alınmalıdır. Elde edilen bulguların sadece belirli bir coğrafı bölge veya kültürel bağlam için geçerli olup olmadığı, araştırmanın genelleştirilebilirliğini etkileyebilir. Bulguların diğer bağlamlara nasıl uygulanabileceği de dikkate alınmalıdır. Bu, araştırmanın katkılarını ve sınırlılıklarını anlamak açısından önemlidir.



4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma, araştırma problemine açıklık getirmesi adına yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Çalışmaya toplamda 20 katılımcı dahil olmuştur. Türkiye’li kadın liderler Tr-1 – Tr-10; Azerbaycan’lı kadın liderler Az-1 – Az-10 olarak kodlanmıştır.

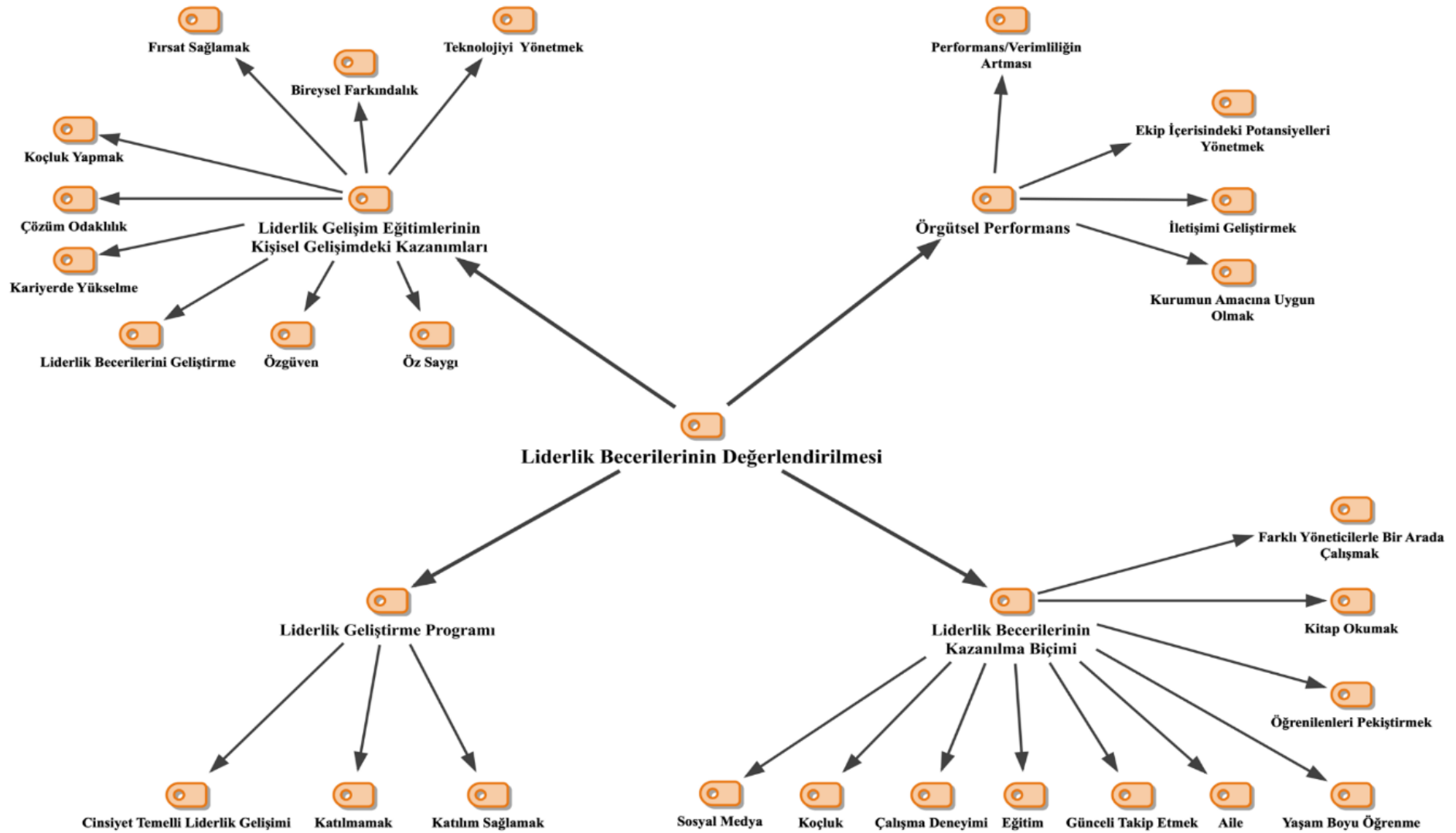
Çalışma Şekil 1’de görüldüğü üzere 4 tema altında toplanmıştır. Bunlar; liderlik becerilerinin değerlendirilmesi, kadın lider olmak, cam tavan sendromu/cinsiyet temelli liderlik geliştirme programı ve önerilerdir.



Şekil 1 Temalar Gösterimi

4.1. Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi Teması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi” temasına ait 4 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; örgütsel performans, liderlik gelişim eğitimlerinin kişisel gelişimdeki kazanımları, liderlik geliştirme programı ve liderlik becerilerinin kazanılma biçimidir.



Şekil 2 Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Örgütsel Performans kategorisi altında 4 kod oluşturulmuştur. Bunlar; performans/verimliliğin artması, kurumun amacına uygun olmak, ekip içerisindeki potansiyelleri yönetmek ve iletişimi geliştirmektir.

Örgütsel Performans kategorisinde katılımcılar performans/verimliliğin artması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişiminin kurum hedeflerine ulaşmakta pozitif etkiye sahip olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

Bu programlar kuruluşumuzun faaliyetlerini etkilemedi. Böylece bu programlar bankacılık sektöründe rekabet avantajının korunmasına yardımcı olurken aynı zamanda kuruluşumuzun stratejik hedeflerine ulaşmasını da doğru yönlendirmektedir. Öğrendiklerimizi daha iyi anlayıp uygulayarak işbirliklerimizde, yeni işe alımlarımızda ve genel performansımızda olumlu gelişmeler görüyoruz.” (Az-10)

Örgütsel Performans kategorisinde katılımcılar kurumun amacına uygun olmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kurum amacına uygun liderlik gelişim programlarından yararlandıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-4 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Lider geliştirme programlarının akademik olarak tasarlanması fakat kurumun beklentileri ve stratejisi ile örtüşmesi gerekir. Kurumun beklentisini göz ardı eden programlar uygulama alanı bulamayacağı için akademik seviyede kalır.” (Tr-4)

Örgütsel Performans kategorisinde katılımcılar ekip içerisindeki potansiyelleri yönetmek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik deneyimlerinde insan kaynağını verimli kullandıklarını ve liderlik gelişim eğitimlerinin insan kaynağını verimli kullanmakta etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-8 ve Az-6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Yüksek değerlendiriyorum, eğitimler her zaman bize farklı ekip yönetme becerisi katıyor ve geliştirebiliyoruz.” (Tr-8)

“Ekip yönetimi benim için çok önemlidir, adaletli olmak önemlidir. Liderlik programları ekip yönetimi daha sabırlı ve empati yaparak yönetmeye destek oluyor.” (Az-6)

Örgütsel Performans kategorisinde katılımcılar iletişimi geliştirmek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar iletişim becerilerini geliştirerek kurum içi iletişimlerini başarılı biçimde yönetebildiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-4 ve Az-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İlişki yönetimini hep en iyi seviyede tutmaya çalıştım. BErbaer çalıştığım veya bir şekilde iş yaptığım insanları dinlemeyi tercih ediyorum. Bu da onların bakış açısıyla düşünebilmemi ve kararları

daha objektif almamı sağlıyor. Kişisel farkındalığımı geliştirirken sosyal anlamda da farkındalık kazanmamı sağlıyor.” (Tr-4)

“Çalıştığım sektörler aslında bir birinden farklı o yüzden farklı Liderlik becerilerine sahip oldum. En kritik Liderlik becerisi dersem bunlar sabır, dinleme kabiliyeti ve empati olurdu.” (Az-3)

4.1.1. Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisi altında 9 kod oluşturulmuştur. Bunlar; fırsat sağlamak, koçluk yapmak, çözüm odaklılık, liderlik becerilerini geliştirme, kariyerde yükselme, özgüven, bireysel farkındalık, öz saygı ve teknolojiyi yönetmektir.

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisinde katılımcılar fırsat sağlamak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programlarının kadınların erkek egemen iş yaşamında yer almasına katkı sağladığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Katıldığım bu tür programlar, finans alanında sıklıkla karşılaştığımız benzersiz zorlukların bilincinde olarak, kadınları desteklemek için özel olarak tasarlanmış girişimleri içeriyor. Bu girişimler yalnızca başarılı kadın liderlere mentorluk sunmakla kalmıyor, aynı zamanda kadınların daha erkek egemen ortamlara dahil olmalarını ve başarılı olmalarını sağlayacak ağlar oluşturmaya ve beceriler geliştirmeye de odaklanıyor.” (Az-10)

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisinde katılımcılar koçluk yapmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar genç çalışma arkadaşlarına örnek olmakta liderlik gelişim programlarının etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Elbetde hissediyorum, aldığım eğitimler özellikle genç lider kızlarımla çalışmama çok detek oluyor.” (Az-6)

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisinde katılımcılar çözüm odaklılık ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programlarının sorun çözme kabiliyetlerini arttırdığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İş kadını olmak kolay değildir, ekibe ve müşterilere liderlik yapmam gerekiyor. Bence kritik Liderlik becerilerimden en önemlileri sahiplenme, iyi kötü günde yönete bilme, çözüm odaklı olma bilmektir.” (Az-6)

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisinde katılımcılar liderlik becerilerini geliştirme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programlarının liderlik deneyimlerini olumlu yönde etkilediğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-1 ve Tr-4 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Çok büyük etkisi olduğunu biliyorum. Hem bilgi beceri açısından hem de kişisel farkındalık açısından. Öz güven, öz saygı & doğru zihniyet açısından müthiş bir etkisi oldu. Özel hayatıma da aynı zamanda.” (Tr-1)

“Dahil olduğum tüm programların liderlik becerilerimin gelişimi üzerindeki etkisi çok yüksek oldu. Kişisel farkındalığımı artırdı ve güçlü /gelişime açık yönlerimi daha net anlamamı sağladı. Öğrendiklerimi veya deneyimlediklerimi uygulayabileceğim bir ortama da sahip olduğum için benim için katma değeri yüksek oldu.” (Tr-4)

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisinde katılımcılar kariyerde yükselme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programlarının kariyer yolculuklarını olumlu etkilediğini kariyerlerinde yükselme imkanı yakaladıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-2 ve Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Katıldığım liderlik gelişim programları karyer yükselmemde beni hep destekledi, aynı zamanda da kişisel gelişimi geliştirdi.” (Tr-2)

Bu tür programlar kariyer deneyimimde çok önemli bir rol oynadı. Becerilerime, kişisel gelişimime ve özgüvenime olumlu etkisi oldu. Burada öğrendiklerim, sorunlarla yüzleşme ve çözüm bulma konusundaki liderlik rolümde bana çok yardımcı oldu. Yönettiğim şirketlerde kapsayıcı ve yenilikçi bir çalışma ortamı geliştirmemi sağladı.” (Az-10)

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisinde katılımcılar özgüven ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar erkek egemen çalışma ortamında kadın olarak kendilerine olan güvenlerinin arttığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-7 ve Az-5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Oldukça olumluydu. Özellikle biz Türk kadınları olarak genellikle erkeklerle mukayese edildiğinde özgüvenimiz daha düşük. Bir görevi, pozisyonu hak etmek için en mükemmelini yapmaya çalışıyoruz. Bu eğitimler, birliktelikler yukarıda ki tüm konularda gelişimime katkı sağladı.” (Tr-7)

“Liderlik gibi eğitimler özgüveni direk etkileyen eğitimlerdir ve önemlidir. Değişen dünyada yönetmek için her zaman eğitim almak gereklidir.” (Az-5)

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisinde katılımcılar bireysel farkındalık ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programları sayesinde güçlü ve zayıf yönlerini keşfettiklerini bu sayede iş yaşamda kararlarını etkili biçimde alabildiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-4 ve Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İlişki yönetimini hep en iyi seviyede tutmaya çalıştım. Beraber çalıştığım veya bir şekilde iş yaptığım insanları dinlemeyi tercih ediyorum. Bu da onların bakış açısıyla düşünebilmemi ve kararları daha objektif almamı sağlıyor. Kişisel farkındalığımı geliştirirken sosyal anlamda da farkındalık kazanmamı sağlıyor.” (Tr-4)

“Gözlem yapmak çok önemli, herkesi gözlemlemek gerek. İnsanların hangi durumlarda ne tür tepkiler verdiklerini, hangi tutum ve davranışların insanlar üzerinde olumlu etki yarattığını iyi gözlemlemek gerekiyor. Güçlü ve zayıf yönlerimi henüz kariyerimin başında sorgulamaya başladım. Zayıf yönlerimi geliştirecek eğitimler aldım. İç motivasyonumu daima yüksek tuttum, çevremdeki olumsuzluklardan kendimi soyutlayarak yoluma devam ettim. Güçlü yönlerimi ön plana çıkaracak ve zayıf yönlerimi geliştirecek faaliyetlerde bulundum, sorumluluk almaktan çekinmedim. Sahip olduğum fırsatları değerlendirmede atak davrandım.” (Tr-9)

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisinde katılımcılar öz saygı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar aldıkları eğitimler sayesinde öz saygılarının arttığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-2 ve Az-8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Daha başarılı olmak için liderlik eğitimleri alırım, çünkü başarılı olmak özsaygımı yükseldir ve beni mutlu eder.” (Az-2)

“Liderlik eğitimlerine birden fazla Ülkede hem kendim hem ekibde Yöneticilerim hep katılır, kendini geliştirmek ve özsaygı aileden gelen bir şey o yüzden eğitimler bu hissemizi geliştirir ve üstüne koyar.” (Az-8)

Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları kategorisinde katılımcılar teknolojiyi yönetmek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar teknoloji çağına uygun liderlik gelişimi sergilediklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Liderlik becerilerimde en kritik bence teknolojiyle liderliği birleştirmektir. İnnovasyon yönetmek en kritik liderlik becerimdir.” (Tr-8)

4.1.2. Liderlik Geliştirme Programı

Liderlik Geliştirme Programı kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; cinsiyet temelli liderlik gelişimi, katılmamak ve katılım sağlamaktır.

Liderlik Geliştirme Programı kategorisinde katılımcılar cinsiyet temelli liderlik gelişimi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar cinsiyet temelli liderlik gelişim programlarına dahil olarak erkek egemen iş yaşamında kadın lider olarak liderlik becerilerini geliştirdiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-5 ve Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Avrupa birliğinin bir proqramında 1 modul cinsiyet odaklı eğitim almıştım.” (Az-5)

“Katıldığım bu tür programlar, finans alanında sıklıkla karşılaştığımız benzersiz zorlukların bilincinde olarak, kadınları desteklemek için özel olarak tasarlanmış girişimleri içeriyor. Bu girişimler yalnızca başarılı kadın liderlere mentorluk sunmakla kalmıyor, aynı zamanda kadınların daha erkek egemen ortamlara dahil olmalarını ve başarılı olmalarını sağlayacak ağlar oluşturmaya ve beceriler geliştirmeye de odaklanıyor.” (Az-10)

Liderlik Geliştirme Programı kategorisinde katılımcılar katılmamak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programına katılmayı tercih etmediklerini alanları üzerine eğitim almayı tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-2 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

Daha çok moda alanında eğitimler ilgimi çekiyor. Bundan başka spesifik liderlik ve müşteri ilişkisi yönetimi alanı eğitimlerle ilgileniyorum.” (Az-2)

Liderlik Geliştirme Programı kategorisinde katılımcılar katılmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar cinsiyet temelli liderlik gelişim programları yerine liderlik gelişim programlarına katılmayı tercih ettiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Şirketimde resmi yönetici ve liderlik gelişim programlarına katıldım ve aynı zamanda gayri resmi mentorluk programlarından faydalandım.” (Tr-10)

4.1.3. Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisi altında 10 kod oluşturulmuştur. Bunlar; yaşam boyu öğrenme, aile, koçluk, eğitim, farklı yöneticilerle bir arada çalışmak, çalışma deneyimi, kitap okumak, öğrenilenleri pekiştirmek, sosyal medya ve günceli takip etmektir.

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar yaşam boyu öğrenme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kariyer yolculuklarında aşan boyu öğrenmeyi

benimsediklerini, bilgi ve becerilerini geliştirdiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Hızla değişen dünyada teknik bilginin yanı sıra duygu ve değerlerimizi, beklenti ve beklentilerimizi sürekli keskinleştirmeye ve uyarlamaya ihtiyaç vardır. Gelişim programlarından düzenli olarak yararlanıyorum, koç olmama rağmen koçun hizmetlerinden de yararlanıyorum. Erickson Coaching International - The Art & Science of Coaching, NLP, FranklinCovey gibi profesyonel liderlik geliştirme programlarından faydalandım ve bunu sürdürmenin önemli olduğunu düşünüyorum (Yaşam boyu öğrenme/gelişim kavramını destekliyorum)” (Az-1)

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar aile ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar büyüdükleri ailelerde farklı alanlardan liderlerin olduğunu bu sayede aile üyelerini örnek alarak liderlik becerilerini geliştirme imkanı bulduklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-9 ve Az-8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Önce kendi kendimin ve işimin lideri olmamı destekleyecek eğitimler aldım. Ve elbette liderlik becerilerinde karakter de çok önemliydi, ailemde çok sayıda yönetici olması ve benim onların içinde büyümüş olmam karakterimin bu yönde gelişmesinde çok etkili oldu.” (Tr-9)

“Baküde ziyallı ailesinde anadan olmuşam ve ailemde annem ve babam yönetici ve ben yöneticilik ve liderliği küçük yaşlarımdan öğrendim. Doktorum ve Medical sektöründe liderlik sevdiğim bir meslektir. Şuanda Bakude ve Tebrizde hastane sahibiyim.” (Az-8)

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar koçluk ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar koçluk eğitimleri alarak liderlik becerilerini geliştirdiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-2 ve Tr-4 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Uzun zamandır hem koçluk hemde mentorluk eğitimi alıyorum ve devam edeceğim.” (Tr-2)

“Çalıştığım kurumlarda liderlik programlarına dahil edildim. Eğitim, liderlik programı, mentorluk, executive koçluk.” (Tr-4)

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar eğitim ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar aldıkları çeşitli eğitimlerle liderlik becerilerini desteklediklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 ve Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Özellikle kurumsal organizasyonlarda multi national şirketlerin yönetim eğitimleri kritik liderlik becerilerimin gelişimine büyük katkı sağlamıştır. Yönetim modellerinde ise çok üstün ve çok zayıf liderler ile çalışma deneyimi de kişisel liderlik becerilerimin gelişmesine katkı sağlamıştır.” (Tr-3)

“Topluluk önünde konuşma eğitiminin de bana çok faydası oldu. Hafta sonlarımı, kendi bütçemden karşıladığım eğitimleri alarak değerlendirdim. Yetişkin eğitimi üzerine master yaptım ve

birincilikle bitirdim. Bir yandan çalışırken ve çocuğum henüz çok bebekken bu sürece girdim, çok zorlandım ama alanımda beni diğerlerinin ötesine taşıdı. Benim dönemimde master ve doktora yapmış olanların sayısı şimdiki gibi çok değildi.” (Tr-9)

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar farklı yöneticilerle bir arada çalışmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kariyer süreçlerinde farklı liderlerle çalışmış olmanın liderlik becerilerini olumlu yönde etkilediğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 ve Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bugün geriye dönüp bakınca kritik liderlik becerilerinin okul hayatından başlayarak ve kariyerimle birlikte hızlanarak geliştiğini düşünüyorum. Hayatımın her alanında farklı disiplinlerden yetişen yöneticiler ile sık sık bir araya gelmenin, ortak projeler yürütmenin geliştirici yanını yadsıyamam.” (Tr-3)

“Aslında katılmadım. Ancak kariyerim boyunca beni geliştiren, bana ilham veren profesyonellerle çalıştım ve sahip olduğum bilgi ve beceriler için minnettarım. Kariyer gelişimimde ve ilerlememde harika rol modelleri oldular” (Az-10)

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar çalışma deneyimi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar çalışma deneyimlerinin liderlik becerilerini geliştirmede deneyimlerinden faydalandıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“26 yıl bir şirkette çalışmış birisi olarak tüm kariyerim boyunca eğitim, danışmanlık ve mentorluk modellerinin geliştirici yanının önemli olduğuna inandım. Kişisel kariyer gelişimimde hem eğitim, hem de mentorluk programlarından yararlandım. Daha sonra ise bu alandaki tecrübemi yine mentorluk modeliyle daha genç arkadaşlara aktarmaya gayret ettim.” (Tr-3)

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar kitap okumak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişimleriyle ilgili yayınları takip ettiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-6 ve Az-7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Hayır. Ergodayken toplu bir eğitim almıştık. Müdür üstü. Kişisel gelişim kitapları ile de takviye yapmaya çalıştım” (Tr-6)

“Koucing, mentoring ve çok fazla liderlik üzerine dergi ve kitap okuyorum.” (Az-7)

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar öğrenilenleri pekiştirmek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik eğitimlerini ve bilgilerini sahada uygulayarak pekiştirdiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-4 ve Az-5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Dahil olduğum tüm programların liderlik becerilerimin gelişimi üzerindeki etkisi çok yüksek oldu. Kişisel farkındalığımı artırdı ve güçlü /gelişime açık yönlerimi daha net anlamamı sağladı. Öğrendiklerimi veya deneyimlediklerimi uygulayabileceğim bir ortama da sahip olduğum için benim için katma değeri yüksek oldu.” (Tr-4)

“Dahil olduğum tüm programların liderlik becerilerimin gelişimi üzerindeki etkisi çok yüksek oldu. Kişisel farkındalığımı artırdı ve güçlü /gelişime açık yönlerimi daha net anlamamı sağladı. Öğrendiklerimi veya deneyimlediklerimi uygulayabileceğim bir ortama da sahip olduğum için benim için katma değeri yüksek oldu.” (Az-5)

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar sosyal medya ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar sosyal medyadan güncel haberleri takip ettiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Sürekli gelişim zihniyeti ile, Eğitim & Koçluk, Çok kitap okumak ve Sosyal medyadan konu ile ilgili videoları izlemek, Tecrübelerden öğrenmek ve farkındalığımı yükseltmek ve hatalardan öğrenmek.” (Tr-1)

Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi kategorisinde katılımcılar günceli takip etmek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar bilgilerini sürekli olarak yenilediklerini ve güncel gelişmeleri takip ettiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-1 ve Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“- Erickson Coaching International'daki koçluk sertifika programı, katıldığım etkili liderlik ile ilgili gelişim programları ve bilgilerimi sürekli güncellemeye, trendleri sürekli takip etmeye olan ilgim bir lider olarak beni destekliyor.” (Az-1)

“Ayrıca bildiklerimden memnun kalmadım, sürekli yeni şeyler öğrenme isteği bu alanda meydana gelen yenilikçi yeniliklere hakim olmamı sağladı. Görev sürem boyunca çeşitli ve dinamik ekiplere liderlik etmek aynı zamanda duygusal zekamı ve empatimi de güçlendirdi.” (Az-10)

Kod Sistemi	Türkiye	Azerbaycan	TOPLAM
▼ Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi			0
▼ Örgütsel Performans			0
Performans/Verimliliğin Artması		1	1
Kurumun Amacına Uygun Olmak	2	1	3
Ekip İçerisindeki Potansiyelleri Yönetmek	3	5	8
İletişimi Geliştirmek	5	3	8
▼ Liderlik Gelişim Eğitimlerinin Kişisel Gelişimdeki Kazanımları			0
Fırsat Sağlamak		1	1
Koçluk Yapmak		2	2
Çözüm Odaklılık		2	2
Liderlik Becerilerini Geliştirme	14	11	25
Kariyerde Yükselme	3	2	5
Özgüven	3	2	5
Bireysel Farkındalık	2		2
Öz Saygı	2	4	6
Teknolojiyi Yönetmek	1		1
▼ Liderlik Geliştirme Programı			0
Cinsiyet Temelli Liderlik Gelişimi		3	3
Katılmamak		1	1
Katılım Sağlamak	3	5	8
▼ Liderlik Becerilerinin Kazanılma Biçimi			0
Yaşam Boyu Öğrenme		1	1
Aile	1	4	5
Koçluk	10	5	15
Eğitim	10	3	13
Farklı Yöneticilerle Bir Arada Çalışmak	7	2	9
Çalışma Deneyimi	6	6	12
Kitap Okumak	5	1	6
Öğrenilenleri Pekiştirmek	3	2	5
Sosyal Medya	1		1
Günceli Takip Etmek	1	3	4
Σ TOPLAM	82	70	152

Şekil 3 Kod Matrisi

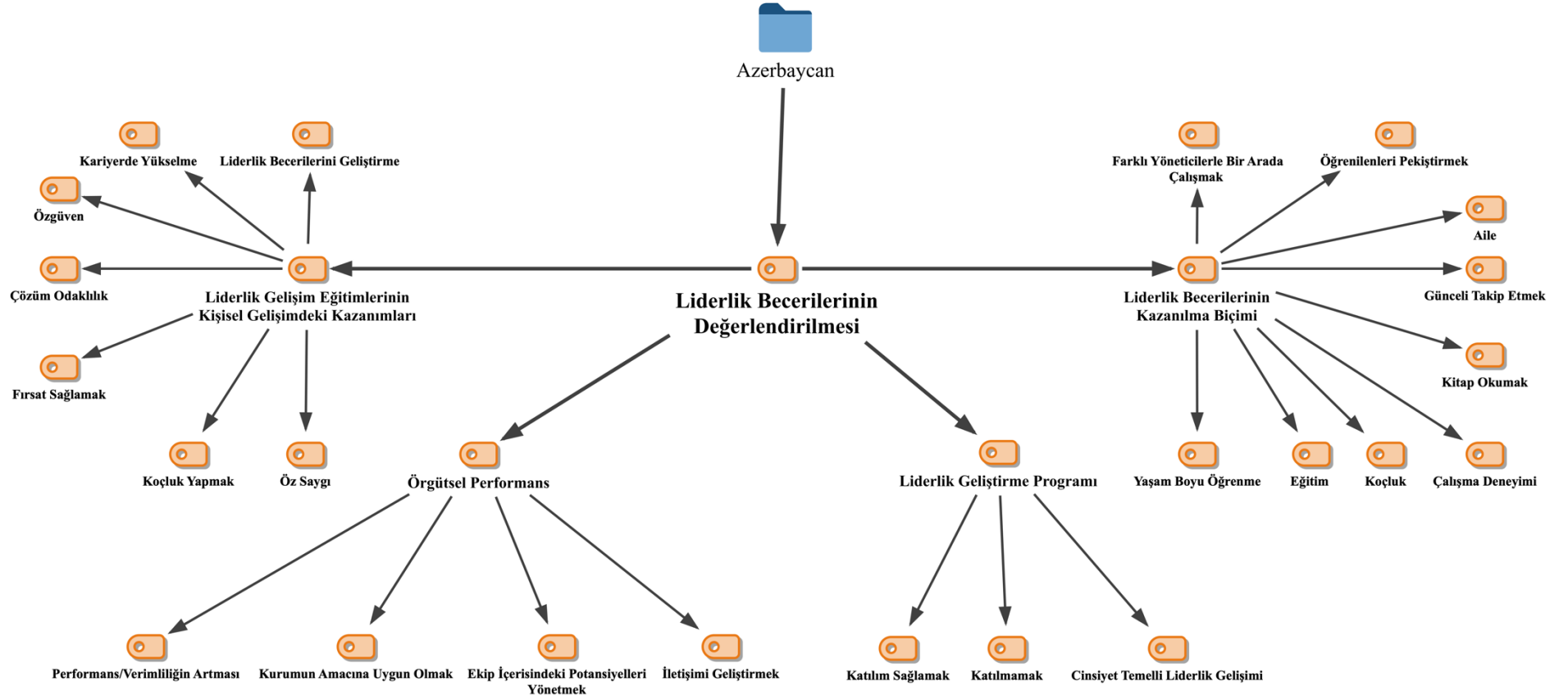
Şekil 3'te Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi temasında ülkelerin yoğunlaştığı kodlar gösterilmektedir. Buna göre; Azerbaycan, performans/verimliliğin artması, koçluk yapmak, çözüm odaklılık, fırsat sağlamak, ekip içerisindeki potansiyelleri yönetmek, yaşam boyu öğrenme, aile; Türkiye iletişim geliştirmek, koçluk, eğitim, sosyal medya, bireysel farkındalık ve teknolojiyi yönetmek kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Her iki ülkenin kadın liderleri de liderlik becerilerini geliştirme, çalışma deneyimi, öğrenilenleri pekiştirmek kodları üzerine yoğunlaşmışlardır. Kadın liderler liderlik geliştirme programlarının liderlik

deneyimlerini olumlu etkilediğini dile getirmişlerdir. Liderlik becerileri üzerine çalışırken öğrendikleri bilgileri uygulamaya koyduklarını bu şekilde öğrenimlerini pekiştirdiklerinden bahsetmişlerdir.

Azerbeycan'lı kadın liderler, liderlik becerilerinin gelişmesinin ekip içerisindeki verimliliği arttırdığından ve kadınları kariyer yolculuklarında desteklediğinden vurgularken; Türkiye'li kadın liderler, liderlik becerilerini koçluk ve eğitim yoluyla geliştirdiklerini dile getirmişlerdir.

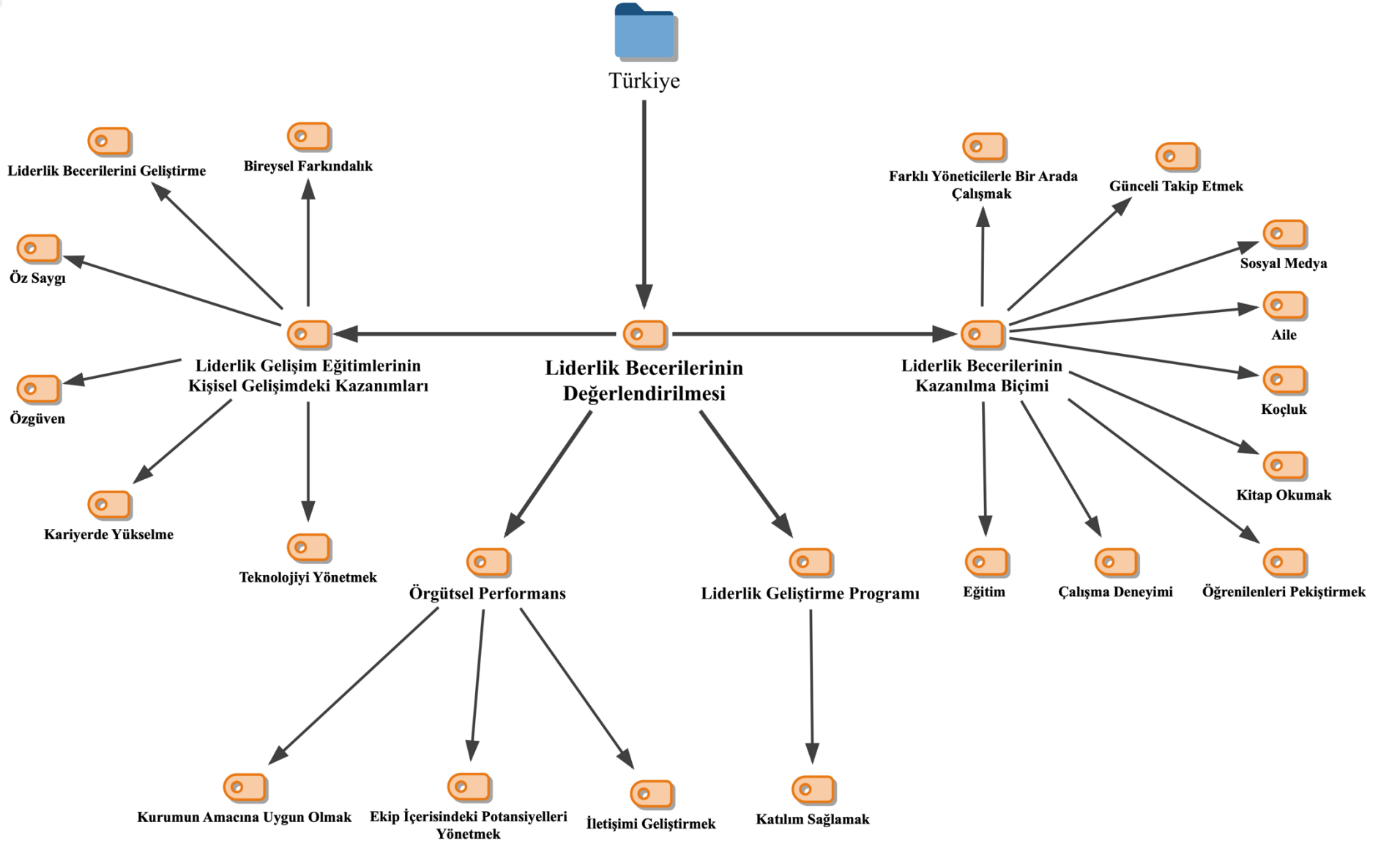




Şekil 4 Azerbaycan Kadın Liderlerine Göre Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi Tek Vaka Modeli

Azerbaycan kadın liderlerine göre Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi teması incelenmiştir. Azerbaycan kadın liderlerinin liderlik gelişim programlarının ekip içerisindeki iletişimi geliştireceğini ve sorun çözme kabiliyetini geliştirerek verimliliği arttıracığını dile getirmişlerdir. Liderlik gelişim programlarının kadınların iş yaşamında görünür olması ve kendilerine güvenmelerini olumlu etkilediğinden bahsetmişlerdir.





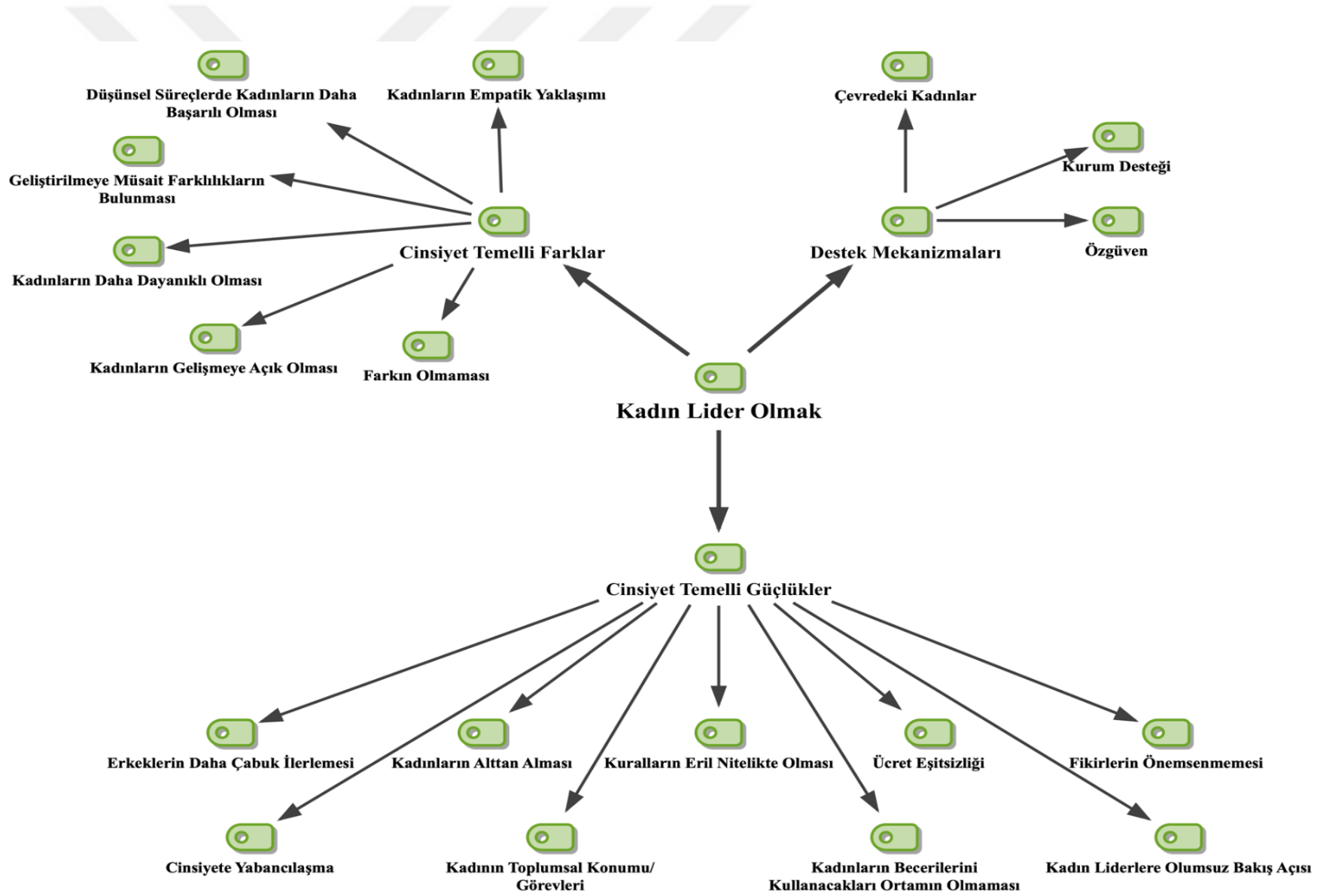
Şekil 5 Türkiye Kadın Liderlerine Göre Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi Tek Vaka Modeli

Türkiye kadın liderlerine göre Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi teması incelenmiştir. Türkiye kadın liderler, liderlik gelişim programlarının öz farkındalık kazanmaları ve ekip içerisindeki dinamikleri en verimli şekilde yönetmelerini sağladığını dile getirmişlerdir.

Kadın Lider Olmak Teması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Kadın Lider Olmak” temasına ait 3 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; cinsiyet temelli farklar, destek mekanizmaları ve cinsiyet temelli güçlüklerdir.





Şekil 6 Kadın Lider Olmak Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

4.1.4. Cinsiyet Temelli Farklar

Cinsiyet Temelli Farklar kategorisi altında 6 kod oluşturulmuştur. Bunlar; geliştirilmeye müsait farklılıkların bulunması, kadınların empatik yaklaşımı, düşünsel süreçlere kadınların daha başarılı olması, kadınların daha dayanıklı olması, farkın olmamasıdır.

Cinsiyet Temelli Farklar kategorisinde katılımcılar geliştirilmeye müsait farklılıkların bulunması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadın ve erkekler arasında toplumsal cinsiyet kalıplarının olduğunu farkların farkındalık ile kapanabileceğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kadınların ve erkeklerin kritik becerileri üzerine tasarladım, çünkü farklılar ve gelişimlerini de bu farklılıklar üzerine yapsalar daha verimli olur.” (Az-9)

Cinsiyet Temelli Farklar kategorisinde katılımcılar kadınların empatik yaklaşımı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların empatik yaklaşımlarının erkeklere göre daha fazla olduğunu bu sayede ekip yönetiminde daha başarılı olabileceklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 ve Az-1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kadın yöneticilerin hemcinsleri ile empati yapabilmesi en büyük farklılıkları. Bu empati yeteneği diğer kadın çalışanlar tarafından da büyük ilgi ve seviyle karşılanıyor, kabul görüyor.” (Tr-3)

“Elbette kadınlar ve erkekler biyolojik, fizyolojik, duygusal istikrar, çevre bilinci ve bir takım doğal faktörlere göre farklılık gösterebilir. Bu, yönetim tarzını şu veya bu şekilde etkileyebilir. Örneğin kadınlarda empati duygusunun yüksek olması, diğer insanları daha iyi anlamalarını sağlar.” (Az-1)

Cinsiyet Temelli Farklar kategorisinde katılımcılar düşünsel süreçlere kadınların daha başarılı olması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların karar alma süreçlerinde erkeklerden daha etkili düşündüklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 ve Az-5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bir kadın lider ve yönetici olarak özellikle kadınların çok etkili fark yarattığı proje yönetimi, yazılımda düşünsel yol haritalarının oluşturulması süreç tasarımı konusundaki profillerin tercih edilmesi, aynı zamanda kadınların daha dayanıklı ve de çalıştıkları şirketten memnun kaldıkları sürece daha vefalı ve uzun süre çalıştıkları tecrübesiyle kadın erkek işe alım süreçlerini hayatım boyunca dengeli götürmeye gayret gösterdim ve bunun da çok faydalarını gördüm.” (Tr-3)

“Kadınlar daha sabırlıdır bana göre , erkekler daha çok hemen olmasını isterler. Bundan başka kadınlar daha derin dinleye biliyor erkeklere göre.” (Az-5)

Cinsiyet Temelli Farklar kategorisinde katılımcılar kadınların gelişmeye açık olması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların erkeklere göre kişisel gelişimde öğrenmeye daha açık olduklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Elbette etkili olur. Ancak kadınlara bu tür eğitimlerin henüz kariyerlerinin başlarında düzenli olarak verilmesi gerekir. Yöneticilik aşamasına geldiklerinde verildiği takdirde geç kalınmış olabilir. O zamana kadar bazı tutum ve davranışlar yerleşmiş oluyor ve bunu kırmak da zor oluyor. Çalışanlara kariyer yolculuklarında verilen tüm bireysel gelişim eğitimlerinin içeriklerinde bir kadın olarak özgüvenlerini arttıracak metodolojiler yavaş yavaş aktarılmalı. Zaten kadınlar öğrenme ve gelişim, değişim konusunda erkeklerden çok daha ilerideler bana göre.” (Tr-9)

Cinsiyet Temelli Farklar kategorisinde katılımcılar kadınların daha dayanıklı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların güçlükler karşısında dayanıklılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bir kadın lider ve yönetici olarak özellikle kadınların çok etkili fark yarattığı proje yönetimi, yazılımda düşünsel yol haritalarının oluşturulması süreç tasarımı konusundaki profillerin tercih edilmesi, aynı zamanda kadınların daha dayanıklı ve de çalıştıkları şirketten memnun kaldıkları sürece daha vefalı ve uzun süre çalıştıkları tecrübesiyle kadın erkek işe alım süreçlerini hayatım boyunca dengeli götürmeye gayret gösterdim ve bunun da çok faydalarını gördüm.” (Tr-3)

Cinsiyet Temelli Farklar kategorisinde katılımcılar farkın olmaması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınlar ve erkekler arasında farkında olmadığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Ülkemde veya dünyada farklı ülkelerde kadınlarla ve erkeklerle çalışma imkanım oldu. Kendi kişisel hikayemden yola çıkarak erkek veya kadın yönetici farkının net olduğunu söyleyebilirim” (Tr-3)

4.1.5. Destek Mekanizmaları

Destek Mekanizmaları kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; çevredeki kadınlar, özgüven ve kurum desteğidir.

Destek Mekanizmaları kategorisinde katılımcılar çevredeki kadınlar ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kariyer süreçlerinde kadın liderlerden destek aldıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bu gibi durumlarda kendimi geliştirme, koçluk hizmetlerinden yararlanarak motivasyonu yüksek tutma, kendimde ve çevremdeki kadınlarda iyi örnekler oluşturma konusunda destek görüyorum. İyi örnekler oluşturma her toplumda bir değişim dalgasına yol açabileceğine inanıyorum.” (Az-1)

Destek Mekanizmaları kategorisinde katılımcılar özgüven ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kariyer hedeflerinde kendilerine olan güvenleriyle ilerlediklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bir de bilgi çok önemli. Bilginin, becerinin ve deneyimin gücü başka bir şey, bunun önüne hiçbir şey geçemiyor. Bilgi ve özgüven gücünüzü çok artırıyor.” (Tr-9)

Destek Mekanizmaları kategorisinde katılımcılar kurum desteği ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kurum içi eğitim ve koçluk hizmetiyle liderlik becerilerini geliştirdiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-4 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Çalıştığım kurum bu noktada bana bir mentor atadı ve bu benim için bir dönüm noktası oldu. Bocaladığım konularda bolca konuşup birlikte çözüyorduk. Bu durumun tamamen normal olduğunu kabullenmem konusunda çok destek oldu. Bu destekle performansım eski seviyesine geldi.” (Tr-4)

4.1.6. Cinsiyet Temelli Güçlükler

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisi altında 9 kod oluşturulmuştur. Bunlar; kadınların alttan alması, erkeklerin daha çabuk ilerlemesi, cinsiyete yabancılaşma, kuralların eril nitelikte olması, kadının toplumsal konumu/görevleri, kadınların becerilerini kullanacakları ortamın olmaması, kadın liderlere olumsuz bakış açısı, ücret eşitsizliği ve fikirlerin önemsenmemesidir.

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisinde katılımcılar kadınların alttan alması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların geri çekilmekte erkeklerden daha başarılı olduklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Farklı elbetde yaradılıştan farklı hislere sahip olduğumuz için. Kadınlar kişilerden farklı olarak daha fazla empati, altını hislerine güvenme, ego yapmamak ve gerektiğinde geri adım ata bilme yeteneklerine sahiptir.” (Az-7)

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisinde katılımcılar erkeklerin daha çabuk ilerlemesi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar erkeklerin kariyer basamaklarını kadınlara göre daha kolay tırmandıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Özel engellerle karşılaştığımı söyleyemem ama ilerlemem için ciddi çaba ve sorumluluk, sıkı çalışma ve sonuçlar ortaya koydum. Ancak şunu da gözlemledim ve inanıyorum ki toplumsal cinsiyet kaynaklı sıkıntılar olmasaydı belki daha büyük ölçekli fikir ve projeler hayata geçirilebilirdi. Çoğu

durumda, kadınların yarısı kadar çaba harcayan erkekler daha kolay ilerleyebiliyor ve yaptıkları pişmanlıklara veya hatalara karşı daha toleranslı oluyor.” (Az-1)

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisinde katılımcılar cinsiyete yabancılaşma ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınsal özelliklerini iş yaşamında baskıladıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Dev şirketleri yöneten kadınların bazı sektörlerde kadın kimliğinin ötesine geçerek daha sert bir tavır içinde olduğunu görüyoruz. Günlük hayatta canlı renkleri tercih eden kadınların iş hayatında siyah gibi daha koyu renkleri tercih etmesi de bu erkek bakış açısına göre dizayn edilmenin sonuçları olarak yorumlayabiliriz.” (Tr-3)

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisinde katılımcılar kuralların eril nitelikte olması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar iş yaşamında kuralların ve planların erkek egemen olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-1 ve Tr-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kurumsal iş dünyasının kuralları eril nitelikte olduğuna inanıyorum. Bunun örneği – iletişim tarzı ve iş ilişkisi kurma dinamikleri. Bir kadın olarak bana doğal olmayan bir tarzları benimseyip uygulamam gerekti. O da kendi özümnden ve duygularımdan uzaklaşma anlamına geliyordu. İlişki kurma tarzlarımız farklı olduğu için bazı durumların dışında da kalmama sebep olabiliyordu.” (Tr-1)

“Yönetim yaklaşımında da erkek egemen bir bakış açısıyla oluşuyor ve kadınlara yüzde 100 uyumlanıyor. Erkek egemen sistem tanımum içerisinde çalışma saatleri, iletişim dili, süreçler ve insan&proje yönetim tekniklerini sıralayabiliriz. Çocuğunu okula gönderen kadının mesai başlama saatine uyumda zorlandığını biliyoruz. Aile ve çocuk varlığı gözönüne alınarak çalışma, toplantı veya etkinlik planlanmıyor.” (Tr-3)

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisinde katılımcılar kadının toplumsal konumu/görevleri ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların toplumsal yaşamdaki görev ve sorumluluklarının iş yaşamlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 ve Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Tüm dünyada az veya çok cinsiyet eşitsizliğinin olduğunu biliyoruz. Kişisel düşüncem; sistemlerin ağırlıklı erkek egemen bir topluma yönelik oluşturulmasıdır. Kadınların, çalışma koşulları bu sisteme çok uygun dizayn edilmiyor. Başarılı iş hayatında olan kadın, çocuk sahibi olduktan sonra iş hayatından çekilmek zorunda kalabiliyor. Veya anne veya baba bakımında kadınların erkeklere oranla daha fazla sorumluluk aldığını almak zorunda kaldığını gözlemliyoruz.” (Tr-3)

“Kadınların aile hayatının getirdiği sorumlulukları erkeklere göre daha fazla oluyor ve çoğu zaman bu yük altında ezilip dengeyi kaybetme sorunu ile karşılaşabiliyorlar. “İş/Özel Yaşam Dengesi”

programın içinde mutlaka yer almalı. Dengeyi korumak için ne tür önlemler almalı gerektiği öğretilmeli. “Zaman Yönetimi” yine bu bağlamda çok önemli. Taşındıkları sorumluluklar nedeniyle iç motivasyonları çabuk düşebiliyor.” (Tr-9)

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisinde katılımcılar kadınların becerilerini kullanacakları ortamın olmaması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar iş yaşantısında kadınların farklılıklarını ve becerilerini yansıtacak ortamın yaratılmadığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kadının yaratıcı gücü, iletişim becerileri, duygu, empati ve uzlaşmacı yönetim yaklaşımları kullanacağı ortamının eksik olduğunu düşünüyorum. Tüm bu engeller kadınların iş hayatında sayısının artmasını olumsuz etkiliyor. Kadınların çalışmıyor olması bir üretim, iş gücü ve ekonomiye değer kaybı olduğunu bilinmesi ve sistemlerin buna göre dizayn edilmesi gerekiyor.” (Tr-3)

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisinde katılımcılar kadın liderlere olumsuz bakış açısı ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadın liderlerin erkek liderlere göre negatif sıfatlarla anıldığını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İş hayatında daha net ve bazen de sert olduğumda kadın olarak agresif veya çok hırslı (negatif anlamda) olarak tanımlandım. Fakat aynı hareketi gösteren erkekler tam tersine iyi iş adamı olarak tanımlandığı gibi gayet pozitif değerlendirilmiştir. Yardım almadım. Sadece açık iletişimle , benzer kurum ve yaklaşımla anlatmaya çalıştım.” (Tr-7)

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisinde katılımcılar ücret eşitsizliği ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret eşitsizliği olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Çalıştığım sektörde ücret eşitsizliğini deneyimlemedim, fakat üst düzey pozisyonlarında erkek ve kadın sayısı hala eşit değildir.” (Tr-1)

Cinsiyet Temelli Güçlükler kategorisinde katılımcılar fikirlerin önemsenmemesi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların iş yaşamında fikirlerinin önemsenmediğini toplantılarda sözlerinin kesildiğini ve proje önerilerinin erkeklere göre daha çok reddedildiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Cinsiyet temelli zorluklar genellikle iş yaşamında karşılaşılan durumlardır, ancak şahsen bu tür zorluklarla karşılaşmadım. Çok sık olmamakla birlikte kadın çalışma arkadaşlarımdan yaşadığına şahit olduğum zorluklar ise toplantılarda kadınların sözünün daha çok kesilmesi, kadınlardan bilgi/direktif almakta zorlanılması ya da bu noktada varsa erkek liderlerin tercih edilmesidir. Bu tür

zorluklarla karşılaşan kadınlar için destek almanın önemli olduğunu düşünüyorum ve bu durumda mentorluk veya iç destek mekanizmalarının faydalı olabileceğine inanıyorum.” (Tr-10)

Kod Sistemi	Türkiye	Azerbaycan	TOPLAM
▼ Kadın Lider Olmak			0
▼ Cinsiyet Temelli Farklar			0
Geliştirilmeye Müsait Farklılıkların Bulunması		3	3
Kadınların Empatik Yaklaşımı	4	6	10
Düşünsel Süreçlerde Kadınların Daha Başarılı Olması	5	2	7
Kadınların Gelişmeye Açık Olması	1		1
Kadınların Daha Dayanıklı Olması	2		2
Farkın Olmaması	1		1
▼ Destek Mekanizmaları			0
Çevredeki Kadınlar		1	1
Özgüven	1		1
Kurum Desteği	1		1
▼ Cinsiyet Temelli Güçlükler			0
Kadınların Alttan Alması		2	2
Erkeklerin Daha Çabuk İlerlemesi	1	1	2
Cinsiyete Yabancılaşma	4		4
Kuralların Eril Nitelikte Olması	3	1	4
Kadının Toplumsal Konumu/Görevleri	4	2	6
Kadınların Becerilerini Kullanacakları Ortamın Olmaması	2		2
Kadın Liderlere Olumsuz Bakış Açısı	1		1
Ücret Eşitsizliği	1		1
Fikirlerin Önemsizlenmesi	1	1	2
Σ TOPLAM	32	19	51

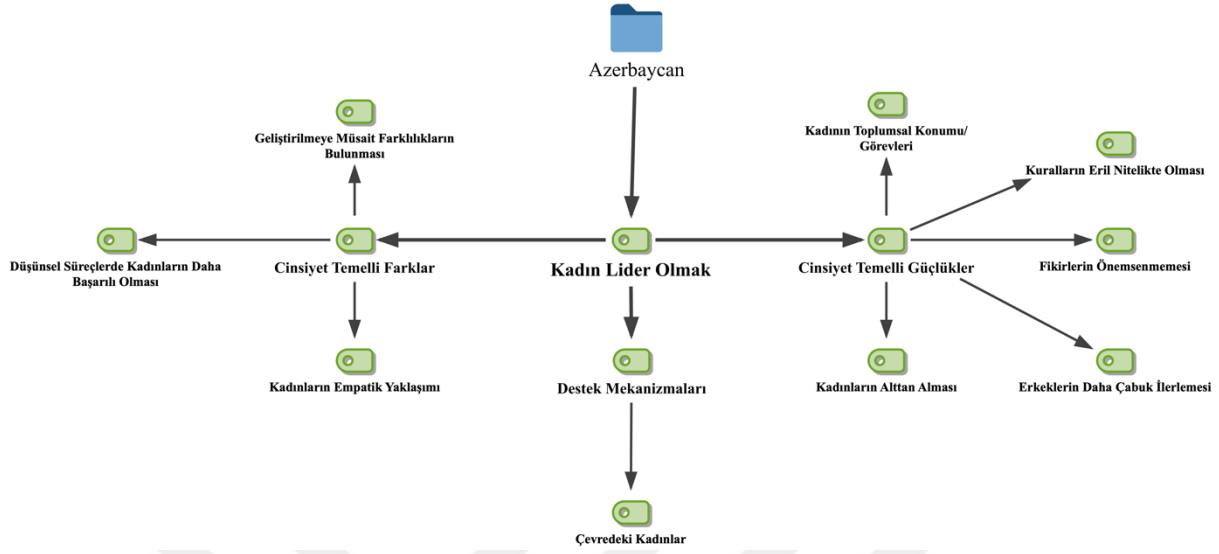
Şekil 7 Kod Matrisi

Şekil 7’de Kadın Lider Olmak temasında ülkelerin yoğunlaştığı kodlar gösterilmektedir. Buna göre; Azerbaycan, geliştirilmeye müsait farklılıkların bulunması, kadınların empatik yaklaşımı, çevredeki kadınlar, kadınların alttan alması ; Türkiye düşünsel süreçlerde kadınların daha başarılı olması, kadınlara gelişmeye açık olması, kadınların daha dayanıklı olması, cinsiyete yabancılaşma, kuralların eril nitelikte olması, kadının toplumsal konumu/görevleri, kadınların becerilerini kullanacakları ortamın olmaması, kadın liderlere olumsuz bakış açısı ve ücret eşitsizliği kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Her iki ülkenin kadın liderleri de erkeklerin daha çabuk ilerlemesi ve ücret eşitsizliği kodları üzerine yoğunlaşmıştır. Kadın liderler, erkeklerin kadınlara göre kariyer hedeflerini daha çabuk gerçekleştirildiğini ve eşit konumlardaki çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşandığını

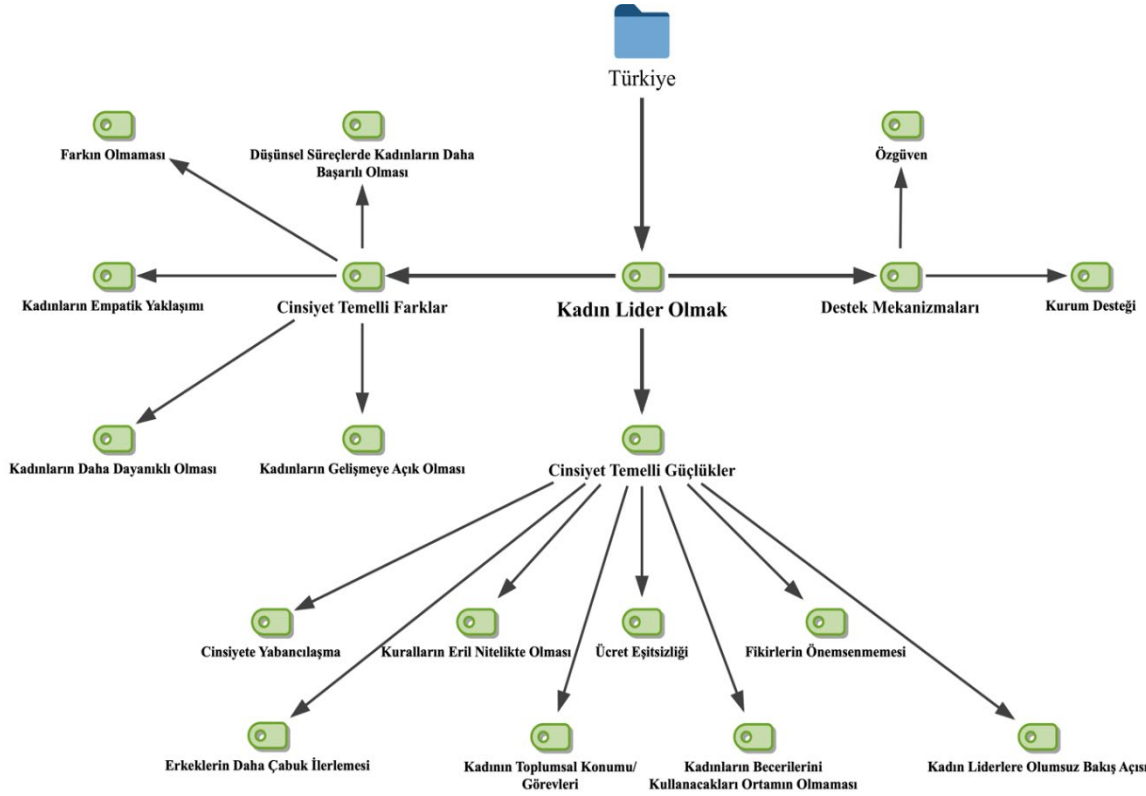
Azerbaycan’lı kadın liderler, kadın ve erkek arasındaki farklılıkların olağan ve geliştirilebilir olduğundan bahsederken kadınların ortak noktada buluşmakta daha başarılı olduğunu; Türkiye’li kadın

liderler, kariyer sürecinde kadın liderlerin kriz ve ekip yönetiminde daha başarılı olduğunu dile getirmişlerdir.



Şekil 8 Azerbaycan Kadın Liderlerine Göre Kadın Lider Olmak Tek Vaka Modeli

Azerbaycan kadın liderlerine göre Kadın Lider Olmak teması incelenmiştir. Azerbaycan kadın liderleri; kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkların eğitim ile aşılabileceğini, kadınların empatik yaklaşımlarının iş yaşantısında iletişimi güçlendirdiğini dile getirmişlerdir. İş yaşamının erkek egemen kurallarla çevrili olması kadınlara; kariyerde ilerleme güçlüğü, özgüven düşüklüğü ve fikirlerin/önerilerin ciddiye alınmaması gibi sonuçlar doğurduğundan bahsetmişlerdir.

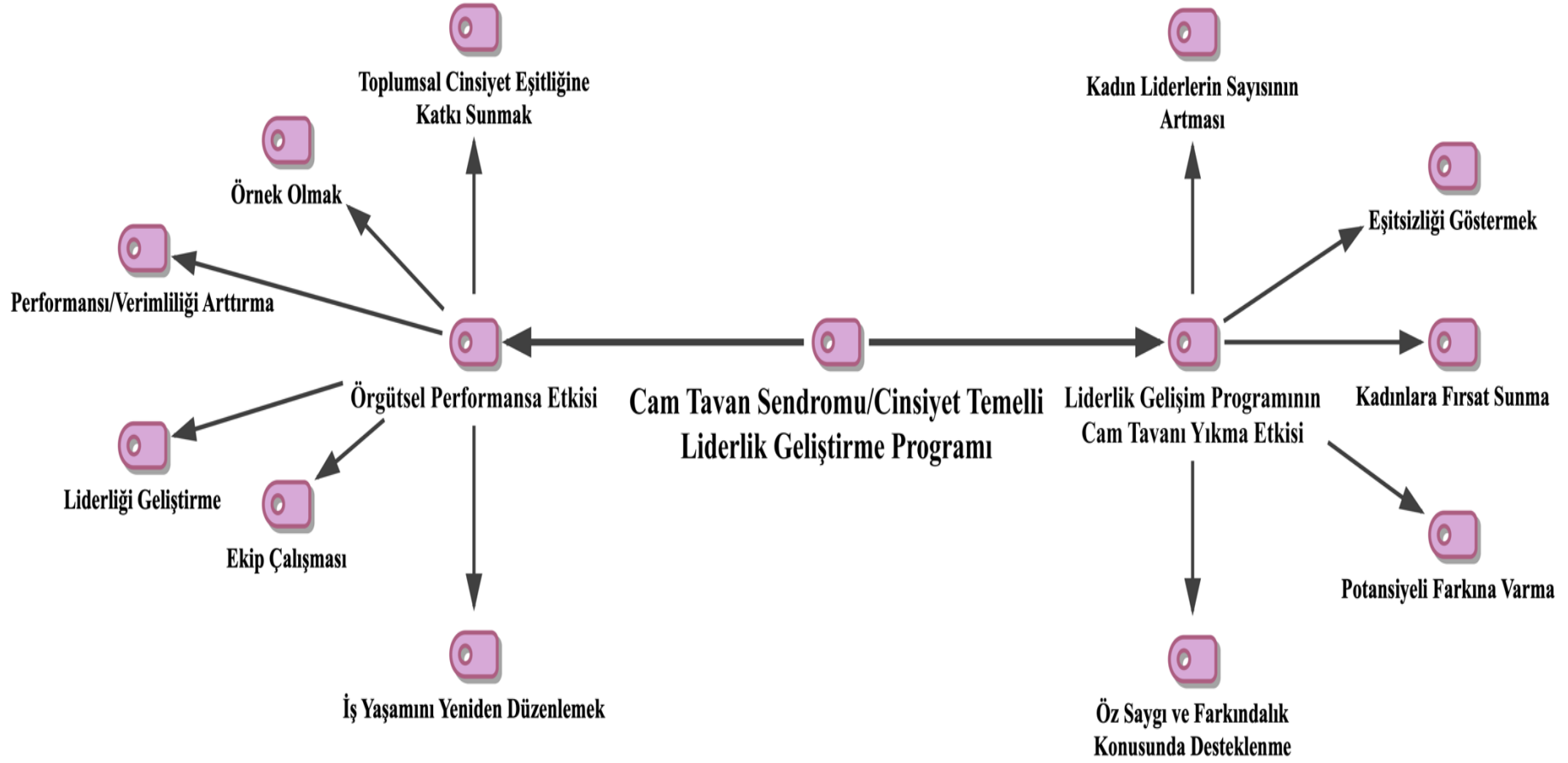


Şekil 9 Türkiye Kadın Liderlerine Göre Kadın Lider Olmak Tek Vaka Modeli

Türkiye kadın liderlerine göre Kadın Lider Olmak teması incelenmiştir. Türkiye kadın liderlerinin erkek egemen iş yaşamı içerisinde kadınların potansiyellerini ve farklılıklarını pozitif olarak kullanabilecekleri ortamın verilmediğini, kadınların toplumsal görev ve sorumluluklarının kariyer yolculuklarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Kadınlar, erkeklerden farklı olan duygusal yönleriyle kriz anlarında ve ekip yönetiminde daha başarılı olabileceklerini fakat iş yaşamında kadın liderlere olan olumsuz bakış açısı nedeniyle kadınsal özelliklerini bastırmak zorunda kaldıklarından bahsetmişlerdir.

4.2. Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı Teması

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı” temasına ait 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; örgütsel performansa etkisi ve liderlik gelişim programının cam tavanı yıkma etkisidir.



Şekil 10 Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

4.2.1. Örgütsel Performansa Etkisi

Örgütsel Performansa Etkisi kategorisi altında 6 kod oluşturulmuştur. Bunlar; ekip çalışması, örnek olmak, liderliği geliştirme, toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sunmak, performans/verimliliği artırma ve iş yaşamını yeniden düzenlemektir.

Örgütsel Performansa Etkisi kategorisinde katılımcılar ekip çalışması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programlarının ekip ile uyumlu çalışmaya katkı sunduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Daha uyumlu ve anlayış içerisinde çalışmaya yönelidir.” (Az-8)

Örgütsel Performansa Etkisi kategorisinde katılımcılar örnek olmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadın liderlerin kariyer gelişimlerinin genç kuşağa ve çocuklarına örnek olduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Lider kadınları aile olmaya da önem vermelidirler, anne olmaya da. Bir anne olarak Lider kadın olmamı en çok çocuklarımı etkiliyor ve onlar beni örnek alıyorlar. Çalışma hayatımızda iyi Lider olmayı hedeflemek lazım. Sana da Karyer yolculuğunda değerli ve örnek Lider olmanı arzulayırım.” (Az-7)

Örgütsel Performansa Etkisi kategorisinde katılımcılar liderliği geliştirme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar cinsiyet temelli liderlik geliştirme programlarının ekip yönetimini olumlu yönde etkileyeceğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Cinsiyet odaklı eğitimler bizim sektörde pek rastalınmayan eğitimlerdir, ama düşünüyorum ki iyi bir fikir yapılırsa ekip yönetimini pozitif anlamda etkileyebilir.” (Az-10)

Örgütsel Performansa Etkisi kategorisinde katılımcılar toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sunmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında ortaya çıkan ayrımcılığın iş yaşamında görünür olmasıyla eşitsizlikleri azaltacağını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Ülkeye göre değişen cinsiyet baryerleri var, bence bunlar nezere alınarak eğitimler alınır ve etkisi olur.” (Az-5)

“Güzel olurdu. Görünmeyen ayrımı belirginleştirip farkındalık artırılırdı” (Tr-6)

Örgütsel Performansa Etkisi kategorisinde katılımcılar performans/verimliliği artırma ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar cinsiyet temelli liderlik geliştirme eğitimlerinin cinsiyet eşitsizliklerini ortadan kaldırarak kadın liderlerin potansiyellerini ortaya çıkartıp insan kaynağının

verimli kullanılmasını sağlayacağını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-9 ve Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Gelişen zihin yapısında olmalı kadın ve aslında herkes. Sabit zihin yapısında olmak kadınlara cam tavan sendorumu yaşıyor. Kadınlara yönelik böyle bir program gerçekleştirilirse elbette onlarda farkındalık yaratacağı için çok faydalı olacaktır. Sahip olduğu yetkinliklerin çok altında kademelerde iş hayatından ayrılan çok sayıda kadın tanıyorum. Nedeni kendilerini buraya kadar diye kodlamaları. Böyle bir program içlerindeki potansiyeli fark ederek bunu performansa çevirme konusunda onları motive edecek bir farkındalık kazandıracaktır.” (Tr-9)

“Kurumun verimliliğini artıracağını ve çalışanların çalışma ortamından daha memnun olmalarını sağlayacağını düşünüyorum. Üstelik işyerinde kapsayıcı ve fırsat eşitliği ortamının yaratılması, birçok umut verici fikrin hayata geçirilmesine de yol açıyor. Ayrıca kuruluşun işveren imajını iyileştirerek yeni personelin ilgisini de artırabilir. En önemlisi, kadın liderleri güçlendirerek kuruluşlar işgücünün tüm potansiyelini ortaya çıkarabilir, daha iyi iş sonuçları elde edebilir ve daha güçlü bir kurumsal kültür yaratabilir.” (Az-10)

Örgütsel Performansa Etkisi kategorisinde katılımcılar iş yaşamını yeniden düzenlemek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların görünür olmasının kurumu ve iş yaşamını değiştireceğini kadın etkinliğinin artmasının çalışma yaşamında fırsat eşitliği sunduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kurumun verimliliğini artıracağını ve çalışanların çalışma ortamından daha memnun olmalarını sağlayacağını düşünüyorum. Üstelik işyerinde kapsayıcı ve fırsat eşitliği ortamının yaratılması, birçok umut verici fikrin hayata geçirilmesine de yol açıyor. Ayrıca kuruluşun işveren imajını iyileştirerek yeni personelin ilgisini de artırabilir. En önemlisi, kadın liderleri güçlendirerek kuruluşlar işgücünün tüm potansiyelini ortaya çıkarabilir, daha iyi iş sonuçları elde edebilir ve daha güçlü bir kurumsal kültür yaratabilir.” (Az-10)

4.2.2. Liderlik Gelişim Programının Cam Tavanı Yıkma Etkisi

Liderlik Gelişim Programının Cam Tavanı Yıkma Etkisi kategorisi altında 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; eşitsizliği göstermek, öz saygı ve farkındalık konusunda desteklenme, potansiyelini farkına varma, kadınlara fırsat sunma ve kadın liderlerin sayısının artmasıdır.

Liderlik Gelişim Programının Cam Tavanı Yıkma Etkisi kategorisinde katılımcılar eşitsizliği göstermek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar toplumsal cinsiyet eşitsizliğini görünür kılacağını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Sağlayabilir ama önce buna gerçekten inanması ve eşitliğin kabul görmesi lazım. Etkili olacaktır. Yeni nesil daha bilinçli olduğunu düşünüyorum.” (Tr-6)

Liderlik Gelişim Programının Cam Tavanı Yıkma Etkisi kategorisinde katılımcılar öz saygı ve farkındalık konusunda desteklenme ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programının kadın liderlerin yetenek ve eksikliklerini fark etmelerini sağlayacağını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-1 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Otantik Lider kavramı çok önemli = kendin gibi olmak ve o noktadan liderlik yapmak. Çok başarılı bir model. Kadınların, bence, buna ihtiyaçları var. Kendi öz gücünü keşfetmelerine sağlayan bir program çok faydalı olur - > Kendini tanımak, güçlü yönlerini, değerlerini, duygularını, tepkilerini ve saboterlerini keşfetmek ve onları yönetmek.” (Tr-1)

Liderlik Gelişim Programının Cam Tavanı Yıkma Etkisi kategorisinde katılımcılar potansiyelini farkına varma ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadın liderlerin potansiyellerini farkında varmaları ile cam tavan sendromunun görünür olacağını ve gelişimlerine uygun pozisyonlarda etkinlik göstermek isteyeceklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-7 ve Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Oldukça faydalı olur. Özellikle kadınların kendine özgüvenlerini artırır ve her türlü pozisyon için desteklenmesi gereken yönlerini tamamlar ve kadınları her türlü pozisyonda liderliğe hazırlar.” (Tr-7)

“Gelişen zihin yapısında olmalı kadın ve aslında herkes. Sabit zihin yapısında olmak kadınlara cam tavan sendromunu yaşıyor. Kadınlara yönelik böyle bir program gerçekleştirilirse elbette onlarda farkındalık yaratacağı için çok faydalı olacaktır. Sahip olduğu yetkinliklerin çok altında kademelerde iş hayatından ayrılan çok sayıda kadın tanıyorum. Nedeni kendilerini buraya kadar diye kodlamaları. Böyle bir program içlerindeki potansiyeli fark ederek bunu performansa çevirme konusunda onları motive edecek bir farkındalık kazandıracaktır.” (Tr-9)

Liderlik Gelişim Programının Cam Tavanı Yıkma Etkisi kategorisinde katılımcılar kadınlara fırsat sunma ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programlarının cam tavan sendromunu yıkmada etki göstereceğini böylelikle kadın liderlere kariyer gelişim olanağı tanınacağını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Lider geliştirme programlarının cam tavan sendromunun etkilerini azaltmada etkili olabileceğine inanıyorum. Bu programlar, kadın liderlere daha fazla fırsat sunarak eşitsizlikleri azaltabilir ve genel olarak fırsat eşitliğinin önemini hatırlatabilir.” (Tr-10)

Liderlik Gelişim Programının Cam Tavanı Yıkma Etkisi kategorisinde katılımcılar kadın liderlerin sayısının artması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar cam tavan sendromunun yıkılmasının kadın liderlerin sayısını arttıracaklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Cam tavan sendromunun aşılmasında veya etkisinin azaltılmasında elbette lider geliştirme programlarının önemi yadsınamaz. Ancak burada asıl konu cam tavan sendromunun yok olabilmesinin koşulu sektördeki başarılı kadın, rol model kadın sayısının artmasıdır. Ayrıca başarılı olan kadınların yönetim kademesine geçişten sonra kendisinden sonra gelen kadınlara pozitif ayrımla destek olmasının iyi olacaktır. Bir diğer önemli konu ise eğitimidir. Cam tavan sendromunun yok olmasının yolu sektörlerdeki kadın sayısının artmasıdır. Ancak bu o kadar kolay değildir. Bunun stratejisi eğitimde kız çocuklarına ağırlık verilmesidir. Özellikle STEM alanları, mühendislik alanlarına ve bilişim sektörlerini besleyecek alanlarda kız çocuklarının tercihi yüzde 10 düzeyinde. Burada yüzde 50 çoğunluk sağlandığında cam tavan sendromun kalmayacaktır.” (Tr-3)

Kod Sistemi	Türkiye	Azerbaycan	TOPLAM
Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı			0
Örgütsel Performansa Etkisi			0
Ekip Çalışması		1	1
Örnek Olmak	1	1	2
Liderliği Geliştirme		2	2
Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Katkı Sunmak	5	6	11
Performansı/Verimliliği Arttırma	4	3	7
İş Yaşamını Yeniden Düzenlemek	1	1	2
Liderlik Gelişim Programının Cam Tavanı Yıkma Etkisi			0
Eşitsizliği Göstermek	1		1
Öz Saygı ve Farkındalık Konusunda Desteklenme	7		7
Potansiyeli Farkına Varma	6	2	8
Kadınlara Fırsat Sunma	1	1	2
Kadın Liderlerin Sayısının Artması	1		1
TOPLAM	27	17	44

Şekil 11 Kod Matrisi

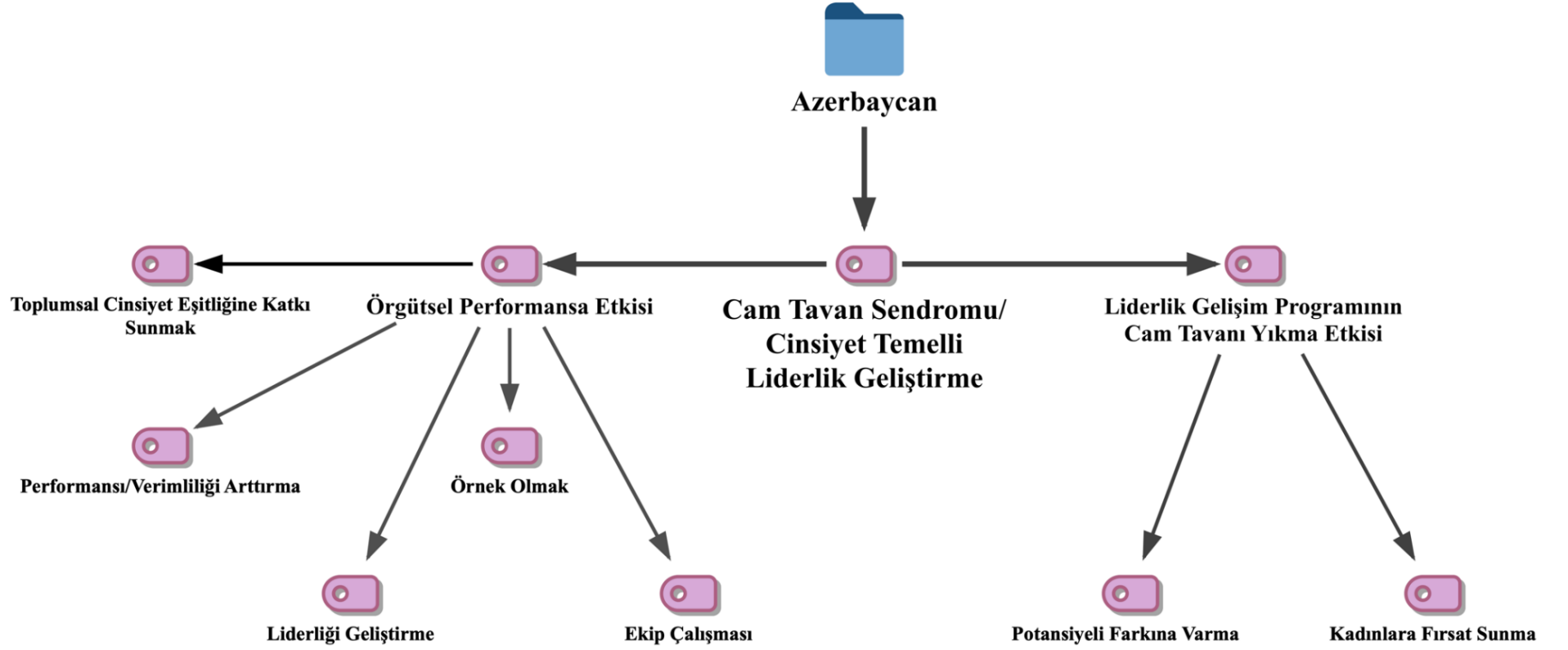
Şekil 11’de Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı temasında ülkelerin yoğunlaştığı kodlar gösterilmektedir. Buna göre; Azerbaycan, liderliği geliştirme ve ekip çalışması; Türkiye öz saygı ve farkındalık konusunda desteklenme, eşitsizliği göstermek ve kadın liderlerin sayısının artması kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Her iki ülkenin kadın liderleri de toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sunmak, potansiyeli farkına varma, performansı/verimliliği arttırma, örnek olmak, iş yaşamını yeniden düzenlemek ve kadınlara fırsat sunma kodlarına değinmişlerdir. Kadın liderler cinsiyet temelli liderlik gelişim programlarının

profesyonel yaşamdaki cinsiyet ayrımcılığını azaltacağını; cinsiyet temelli ayrımcılıkların azalarak iş yaşamında değişimin önünü açacağını vurgulamışlardır. Kadın liderlerin potansiyellerini farkına varmalarını olumlu yönde etkileyerek işgücü verimliliğini artacağından ve kurumun ilerlemesine katkı sunacağından bahsedilmiştir.

Azerbeycan'lı kadın liderler, liderlik geliştirme programlarının ekip içerisindeki uyumu pekiştireceğini ve yönetsel becerilerin kazanılacağını vurgularken; Türkiye'li kadın liderler, liderlik gelişim programlarının kadın liderleri yetkinliklerini farkına varmak ve özgüven kazanmak konusunda destekleyeceğini dile getirmişlerdir.





Şekil 12 Azerbaycan Kadın Liderlerine Göre Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı Tek Vaka Modeli

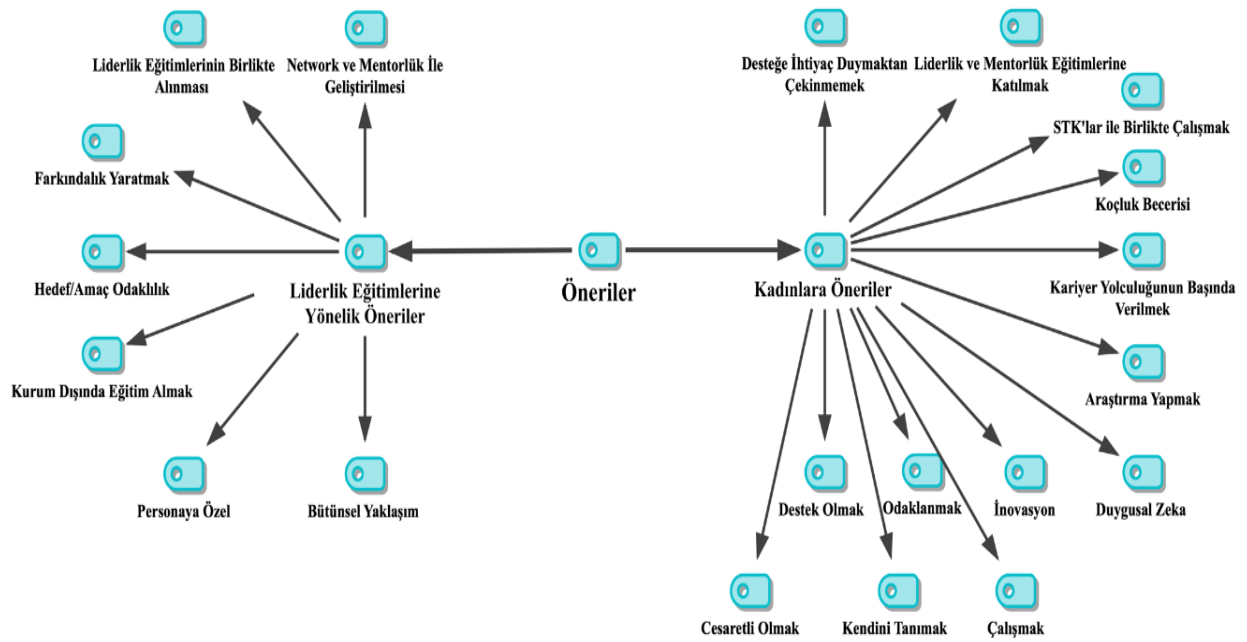
Azərbaycan qadın liderlərinə görə Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı teması incelenmiştir. Azərbaycan qadın liderlərinin ekip çalışması ve liderliği kodları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Azərbaycan qadın liderlərinin cinsiyet temelli liderlik geliştirme programlarının ekip içi iletişimin artması ve ekip yönetiminin cinsiyet ayrımı olmaksızın pozitif yönlü olarak etkileneceğini dile getirmişlerdir.



Türkiye kadın liderlerine göre Cam Tavan Sendromu/Cinsiyet Temelli Liderlik Geliştirme Programı teması incelenmiştir. Türkiye kadın liderlerinin; öz saygı ve farkındalık konusunda desteklenme, eşitsizliği göstermek ve kadın liderlerin sayısını artırma kodları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Türkiye kadın liderleri; cinsiyet temelli liderlik programlarının iş yaşamında kadınların uğradığı görünmez ayrımcılığın görünür kılınmasına katkı sunacağından bahsetmişlerdir. Kadın liderlerin öz farkındalıklarını artırıp potansiyellerini farkına varmalarını sağlayarak içselleştirilmiş cinsiyet kalıplarını yıkmalarını sağlayacağından; becerilerine uygun pozisyonlara talip olarak cam tavan sendromunun yıkılmasında etkili olacağından bahsetmişlerdir.

4.2.3. Cinsiyet Temelli Lider Gelişim Önerileri

Araştırma kapsamında ele alınan temalardan biri olan “Öneriler” temasına ait 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; liderlik eğitimlerine yönelik öneriler ve kadınlara önerilerdir



Şekil 14 Öneriler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler

Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler kategorisi altında 7 kod oluşturulmuştur. Bunlar; liderlik eğitimlerinin birlikte alınması, farkındalık yaratmak, hedef/amaç odaklılık, personaya özel, bütünsel yaklaşım, network ve mentorluk ile geliştirilmesi ve kurum dışında eğitim almaktır.

Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler kategorisinde katılımcılar liderlik eğitimlerinin birlikte alınması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar toplumsal cinsiyet ayrımını yeniden üretmemek adına liderlik gelişimlerinin cinsiyet temelli olmaması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-2 ve Az-6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Aile içerisinde erkek ve kız çocukları ayrı ayrı yetiştiği için, liderlik becerilerinin de farklı olduğunu düşünüyorum. Bence Liderlik eğitimleri beraber alınmalıdır.” (Tr-2)

“Bence cinsiyet ayıran eğitimlere gerek yok, çünkü işi iyi bilen yapar bu kadın ve ya erkek farketmez.” (Az-6)

Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler kategorisinde katılımcılar farkındalık yaratmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar toplumsal cinsiyet eşitsizliği hakkında farkındalık yaratılması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-4 ve Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kesinlikle etkili olur. Kişiler kendi bariyerlerini kendileri yaratırlar. Özellikle öz farkındalığı yüksek olan bireylerde bu daha çok öne çıkar. Kişi zayıf yönlerini bildiği için bunlar onda güven eksikliği yaratır ve başaramayacağını düşünür. Fakat bu tip programlarda bunun tamamen normal olduğu ve yetrli kapasiteye ve azme sahip olan insanlar için güvensizliğe neden olan gelişime açık alanların detaydan ibaret olduğu anlatılır.” (Tr-4)

“Kadın liderler için cinsiyet odaklı bir liderlik programı tasarlarken cinsiyet önyargısının aşılması, stratejik karar alma ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili konulara öncelik vereceğim. Programın bir uzantısı olarak başarılı kadın liderlerle mentorluk fırsatları yaratarak katılımcıları destekleyecektim. Amaç, kadınların liderlikle ilgili zorlukları ele almaları ve liderliğin her düzeyinde kapsayıcı bir ortamı teşvik etmeleri için güçlendirmek ve güçlendirmek olacaktır.” (Az-10)

Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler kategorisinde katılımcılar hedef/amaç odaklılık ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim eğitimlerinin kurumun amacına ve sektöre uygun olarak alınması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-1 ve Az-5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Tarihin farklı gelişim dönemlerinde farklı liderlik tarz ve yöntemlerinin güncel olduğu, kabul edildiği veya etkili olduğu dikkate alınırsa, bu durum liderliğin ve liderlerden beklentilerin de

değişebileceği anlamına gelir. Önemli olan ihtiyaçları doğru analiz etmek, talebe göre etkili liderlik tarzını seçmek, adaptasyonun sırlarını belirleyerek daha etkili bayrak taşıyıcı olabilmektir.” (Az-1)

“Örgüt yönetmek büyük bir sorumluluk bunun için liderlik vasıflarımıza uygun ve sektöre uygun eğitimler alınmalıdır. Yaranan etki değerli olacağına inanıyorum.” (Az-5)

Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler kategorisinde katılımcılar personaya özel ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kişisel özelliklerin liderlik gelişiminde öne çıkabileceği eğitimler verilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-2 ve Az-8 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

Bu programlar kişiye özel ve liderlik becerileri göz önünde bulundurularak yapılması halinde katkı sağlar.” (Tr-2)

“Cinsiyet odaklı eğitim tasarlasaydım her cinsin özelliklerini göz önünde bulundurardım. Kadın liderlere duygularını yönetmeyi, kendinlerine güvenmeyi ve iyi bildiyi işde lider olmakla ilgili konulara ağırlık verirdim.” (Az-8)

Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler kategorisinde katılımcılar bütünsel yaklaşım ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar iş-yaşam dengesini gözetken, yaşamın tüm alanları kapsayan liderlik gelişim programları olması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-4 ve Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Cinsiyet odaklı bir lider geliştirme programının etkili olacağını düşünmüyorum fakat iş hayatında kadınların aile içindeki konumlanmalarından dolayı desteğe ihtiyacını olduğuna inanıyorum. Benim yaşadığım deneyime benzer şekilde bulunduğum şirkette Momtoring programı mevcut. Doğum sonrası iş hayatına dönen kadınların daha önce benzer süreçlerden geçmiş kadın yöneticilerle desteklendiği bir mentoring programı.” (Tr-4)

“Kadınların aile hayatının getirdiği sorumlulukları erkeklere göre daha fazla oluyor ve çoğu zaman bu yük altında ezilip dengeyi kaybetme sorunu ile karşılaşabiliyorlar. “İş/Özel Yaşam Dengesi” programının içinde mutlaka yer almalı. Dengeyi korumak için ne tür önlemler almalı gerektiği öğretilmeli. “Zaman Yönetimi” yine bu bağlamda çok önemli. Taşıdıkları sorumluluklar nedeniyle iç motivasyonları çabuk düşebiliyor.” (Tr-9)

Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler kategorisinde katılımcılar network ve mentorluk ile geliştirilmesi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim programlarının mentorluk hizmeti ve iş ilişkisi bağları oluşturmaları gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Bu programların kısa sürede kadın liderlerin sayısında marjinal artışa neden olacağından ziyade eğitim sisteminden başlayarak kadınların iş gücüne katılımı, iş gücünden yöneticiliğe yükselmesi için iş yaşamının yeniden dizayn edilmesinin önemli olduğunu düşünüyorum. Sonrasında kadınlara yönelik özel lider geliştirme programlarıyla istenilen eşit seviyeye ulaşılacağı da sağlanmış olacaktır. Elbette lider geliştirme programlarının kişisel gelişim metotlarının yanı sıra network bağlantısı ve mentorluk uygulamalarının güçlendirilmesi de önemli bir yöntem olacaktır.” (Tr-3)

Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler kategorisinde katılımcılar kurum dışında eğitim almak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik gelişim eğitimlerinin kurum dışından alınması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Ayrı liderlik programları tasarlamak kurum içinde doğru olmaz. Bu yönde serbest çalışan ve tercihe bağlı olarak katılım sağlayan programlar var. Kadınlar eğer ihtiyaç duyuyorsa bunlara iştirak edebilirler ancak kurum içinde uygulanması ayrımcılığı kabul etmek ve desteklemek anlamına gelir bence” (Tr-9)

Kadınlara Öneriler

Kadınlara Öneriler kategorisi altında 13 kod oluşturulmuştur. Bunlar; cesaretli olmak, çalışmak, destek olmak, liderlik ve mentorluk eğitimlerine katılmak, kendini tanımak, duygusal zeka, odaklanmak, desteğe ihtiyaç duymaktan çekinmemek, inovasyon, koçluk becerisi, araştırma yapmak, stk’lar ile birlikte çalışmak ve kariyer yolculuğunun başında verilmektir.

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar cesaretli olmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların kendilerine güvenmeleri gerektiğini ve hedefledikleri kariyer hedeflerine ulaşmak için cesaretli olmalarını tavsiye ettiklerini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-6 ve Az-7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kendine güvenmelerini, geri durmamalarını, çalıştıklarını iyi göstermeyi bilmelerini.” (Tr-6)

“Kadın liderler çoğu zaman utanç ve kompleks yapıyorlar, ben onları öne çıkmaya zorluyorum. Gelecek nesillerde kompleks daha az görüyorum, onlara karyerlerinde ne istediklerini bilerek ve eğitimlerine önem vererek büyümelerini tavsiye ediyorum.” (Az-7)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar çalışmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların kendilerini geliştirmek için ellerinde bulunan tüm imkanları değerlendirmeleri ve gelişmeye açık olmaları gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-6 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Gelecek nesil kadınlar çok daha fazla fırsatlara sahipler, bizim zamanımızda her şey kısıtlıydı internet mesela yok seviyesindeydi. Onlara bu fırsatları iyi değerlendirmeyi ve sürekli öğrenerek pratiğe dökmeyi öneriyorum.” (Az-6)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar destek olmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınların liderlik süreçlerinde birbirlerine desten olması gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-7 ve Az-10 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“İyi bir takım ol ama kendine her zaman güven, çok yönlü ol, hayal kurmaktan vazgeçme ve bunun için çalış, neden olmaz değil nasıl olura odaklan, kapsayıcı ol ve empati yapmayı unutma, teknolojiyi iyi kullandığın gibi insani değerleri unutma ve elbette kendini sev ve iyi bak” (Tr-7)

“Elbette. Kadınların doğası gereği bazen karşılaştıkları zorluklar hakkında konuşmaktan çekindiklerini düşünüyorum. Ama sorunun çözümü onu dile getirmekle başlıyor. Konuşarak ortak çözümler bulabilir, birbirimizi teşvik edebiliriz. Üstelik bu tür konuşma grupları sayesinde geniş bir ağ oluşturulabiliyor. Deneyimlerimizi ve yöntemlerimizi birbirimizle paylaşarak yönetim alışverişinde bulunabilir ve değer katabiliriz.” (Az-10)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar liderlik ve mentorlük eğitimlerine katılmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar farklı liderlerle mentorlük eğitimlerine katılmaları ve liderlik eğitim programlarına katılmaları gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 ve Az-2 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“En önemli tavsiyem; kadın liderlere eğitim ve mentorluk desteklerinden yararlanmalarıdır. Diğer önerim ise kadınların sivil toplum kuruluşları içerisinde daha fazla görev almalarıdır. Kadın yöneticilere naçizane tavsiyem ise kendi yerine yine bir kadın yönetici yetiştirmesidir. Böylece bu bayrak yarışı, eşitsiz koşulların eşitlik seviyeye ulaşana kadar devam edecektir.” (Tr-3)

“Gelecek kızlarımıza liderlik üzerine çokca düşünmelerini ve kendilerine örnek lider seçmelerini onunla beraber gelişmelerini , daim kendi üzerlerinde çalışmalarını tavsiye ederdim.” (Az-2)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar kendini tanımak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar yapabileceklerini ve potansiyellerini fark etmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-4 ve Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Mevcutta da kurumda kadın liderlere mentorluk yapıyorum. Tavsiyem hep farkındalıklarını artırmaları yönünde oluyor. Kendi deneyimlerimi transparan olarak paylaşmaya çalışıyorum. Gelişime açık yönlerinin aslında üzerinde çalışılarak, egzersiz yapılarak nasıl geliştirileceğini anlatmaya

çalışıyorum. En önemli konu da geri besleme alabilmek. Kişilerin üzerinde yarattığımız algının gerçekliğe dönüştüğünü fark etmeleri önemli.” (Tr-4)

“Her şeyden önce özgüvenini yükseltmek üzere ona rehberlik ederdim. Kapasitesinin farkına varması ve kadın olmanın sağladığı duygusal/zihinsel özellikleri geliştirmesi için çalışırdım. Kadın yönetici adaylarına koçluk yapıyorum ve inanılmaz bir potansiyelleri olduğunu görüyorum. Yeter ki “ama” kelimesinden duygusal olarak çıksınlar. Neler başarabildiklerini gördüklerinde kendileri de şaşıyorlar. Bizler erkekler gibi değiliz aynı anda pek çok konuya konsantre olabiliyor ve organize olabiliyoruz. Erkeklerde bu özellik zayıf. Bu bize aslında büyük bir avantaj sağlıyor, çok güçlendiriyor ve pratikleştiriyor. Bir şeylerden vazgeçmemiz veya bir şeyleri eksik yapmamız gerekmiyor.” (Tr-9)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar duygusal zeka ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kadınlarda bulunan duygusal zekalarını liderlik becerilerinde doğru kullanmayı öğrenmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Liderlik tarzına gelince; kadın olmanın verdiği aşırı naiflikle davranan kadın yöneticileri de gördüm, naif olmamak adına gereğinden fazla sert ve acımasız olan kadın liderleri de gördüm. Arasını bulmak gerek. Bir kadın liderin tutum ve davranışları doğal olmalı, üzerine yakışmayan bir giysi gibi davranışlar sergilememeli. Örneğin, doğamız gereği anaç ve koruyucuyuz. Bu özelliğimiz aslında bizi erkeklerden birkaç adım öne taşıyor. Bunu doğru ve etkili bir şekilde yaşamak ve yaşatmak gerek.” (Tr-9)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar odaklanmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kariyer hedeflerine odaklanmalarını ve daima ilerlemeyi hedeflemeleri gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Elatun’un çok güzel bir sözü var, ben de tüm verdiğim eğitimlerde bunu kullanıyorum. Yöneticiliğim süresinde daima masamda olan bir söz, “Kendini Yönetirsen Dünya’yı Yönetecek Gücü Bulursun”. Harika bir söz gerçekten. Bir kadın kendini yönetebilirse, bu yetkinliğini en üst seviyeye çıkarmak için farkındalıkla çalışırsa yönetemeyeceği hiçbir şey yoktur. Kendimizi yönetme becerimizi, duygusal zekamızı ve duygusal çevikliğimizi yükseltme çabası içinde olalım.” (Tr-9)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar desteğe ihtiyaç duymaktan çekinmemek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar desteğe ihtiyaç duyulması halinde destek istemeleri ve bakış açılarını çeşitlendirmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-4 ve Tr-7 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Liderlik çok uzun bir yol ve her gün ayrı bir deneyim. Herkes desteğe ihtiyaç duyabilir bunu paylaşmaktan çekinmemek gerekir. Her zaman güçlü olmanız beklenir ama olmazsınız, bunu göstermek zayıflık değil.” (Tr-4)

“Öncelikle kendine güven, networking, destek isteme, delegasyon.” (Tr-7)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar inovasyon ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar gelecek teknolojileri takip ederek uygun bir gelişim sergilemeleri gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Az-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Gelecek nesil innovasiya neslidir, Kadınların bu alana yatırım yapmasını tavsiye ederdim.” (Az-3)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar koçluk becerisi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar koçluk becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Kadının iş dışında da çok sayıda hedefi oluyor, aslında çok yönlü yapımızdan kaynaklanıyor. Bu nedenle “Hedef Odaklı Çalışma” eğitimi mutlaka yer almalı. Tüm bu eğitimler hep duygu yönetimi odağında verilmeli. “Duyusal Zeka ve Duyusal Çeviklik” konusu olmazsa olmaz. Profesyonel bir koç olarak böyle bir programın içeriğinde bir kadına çok faydası olacağına emin olduğum bir diğer konu da “Koçluk Becerileri” dir.” (Tr-9)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar araştırma yapmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-5 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Öğrenmek , öğrendiklerini uygulama alanları bulmak ve bunu hizmete dönüştürmek büyük bir motivasyon kaynağı. Bu tarz araştırmaların ve sonuçlarının çok fayda sağlayacağını düşünüyorum.” (Tr-5)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar stk’lar ile birlikte çalışmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik tecrübelerini arttırmak için sivil toplum kuruluşları ile çalışmalarını önermişlerdir. Konuyla ilgili Tr-3 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“En önemli tavsiyem; kadın liderlere eğitim ve mentorluk desteklerinden yararlanmalarıdır. Diğer önerim ise kadınların sivil toplum kuruluşları içerisinde daha fazla görev almalarıdır. Kadın yöneticilere naçizane tavsiyem ise kendi yerine yine bir kadın yönetici yetiştirmesidir. Böylece bu bayrak yarışı, eşitsiz koşulların eşitlik seviyeye ulaşana kadar devam edecektir.” (Tr-3)

Kadınlara Öneriler kategorisinde katılımcılar kariyer yolculuğunun başında verilmektir. ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar kariyer yolculuğunun başından itibaren liderlik gelişim eğitimlerine önem verilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili Tr-9 kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“En önemli tavsiyem; kadın liderlere eğitim ve mentorluk desteklerinden yararlanmalarıdır. Diğer önerim ise kadınların sivil toplum kuruluşları içerisinde daha fazla görev almalarıdır. Kadın yöneticilere naçizane tavsiyem ise kendi yerine yine bir kadın yönetici yetiştirmesidir. Böylece bu bayrak yarışı, eşitsiz koşulların eşitlik seviyeye ulaşana kadar devam edecektir.” (Tr-9)

Kod Sistemi	Türkiye	Azerbaycan	TOPLAM
Öneriler			0
Liderlik Eğitimlerine Yönelik Öneriler			0
Liderlik Eğitimlerinin Birlikte Alınması	10	4	14
Farkındalık Yaratmak	8	3	11
Hedef/Amaç Odaklılık	1	6	7
Personaya Özel	4	1	5
Bütünsel Yaklaşım	3	1	4
Network ve Mentorluk İle Geliştirilmesi	1	1	2
Kurum Dışında Eğitim Almak	1		1
Kadınlara Öneriler			0
Cesaretli Olmak	5	2	7
Çalışmak	2	4	6
Destek Olmak	3	4	7
Liderlik ve Mentorluk Eğitimlerine Katılmak	2	3	5
Kendini Tanımak	4	1	5
Duygusal Zeka	3		3
Odaklanmak	2	1	3
Desteğe İhtiyaç Duymaktan Çekinmemek	2	1	3
İnovasyon		1	1
Koçluk Becerisi	1		1
Araştırma Yapmak	1		1
STK'lar ile Birlikte Çalışmak	1		1
Kariyer Yolculuğunun Başında Verilmek	1		1
Σ TOPLAM	55	33	88

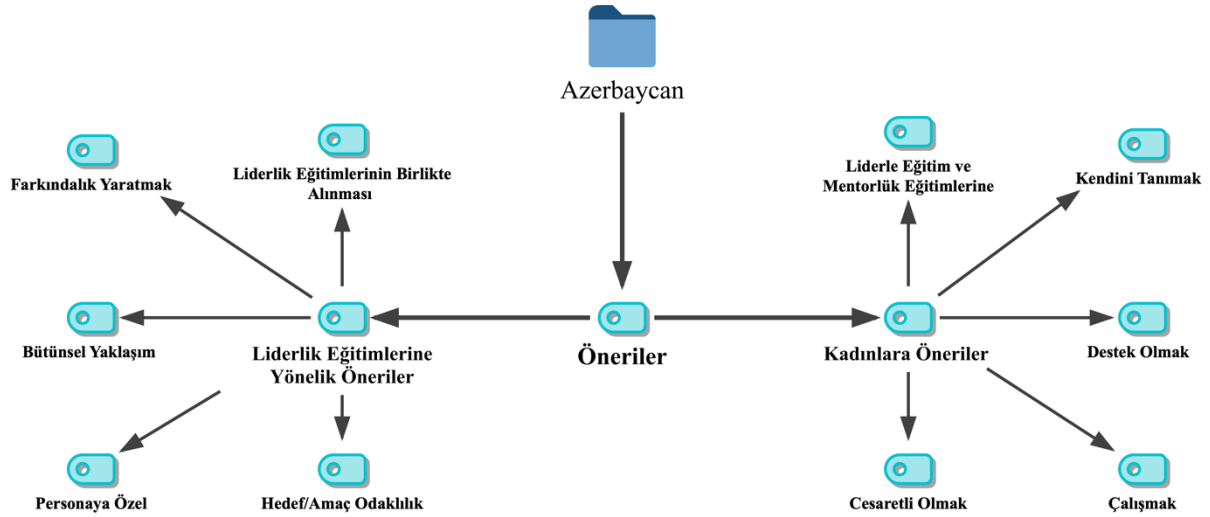
Şekil 15 Kod Matrisi

Şekil 15'te Öneriler temasında ülkelerin yoğunlaştığı kodlar gösterilmektedir. Buna göre; Azerbaycan, hedef/amaç odaklılık, çalışmak, destek olmak, inovasyon, liderlik ve mentorluk eğitimlerine katılmak; Türkiye liderlik eğitimlerinin birlikte alınması, farkındalık yaratmak, personaya

özel, cesaretli olmak, kendini tanımak, koçluk becerisi, araştırma yapmak, stk'lar ile birlikte çalışmak ve kariyer yolculuğunun başında verilmek kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

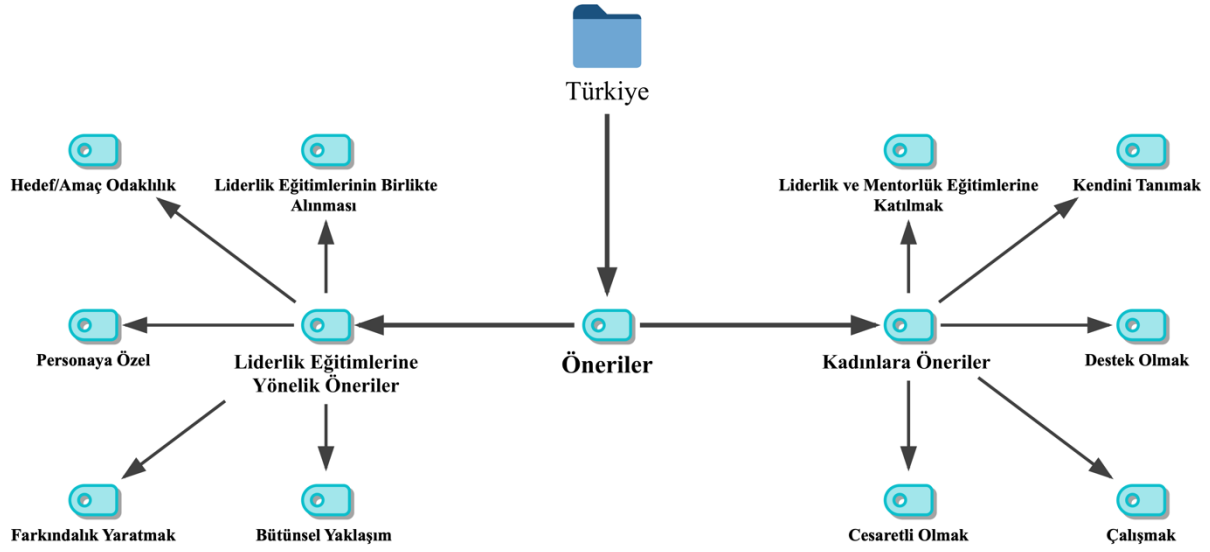
Her iki ülkenin kadın liderleri de network ve mentorlük ile geliştirilmesi, odaklanmak ve desteğe ihtiyaç duymaktan çekinmemek kodların bahsetmişlerdir. Her iki ülkenin kadın liderleri de kariyer yolculuğunun başından itibaren kariyer hedeflerinin belirlenmesi, amaçlarına giden yolda kendilerini farklı liderlerin ve akranlarının desteği ile geliştirmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir.

Azerbaycan'lı kadın liderler, kurumun amacına yönelik liderlik eğitim programlarının gerekliliğini vurgularken; Türkiye'li kadın liderler, genç kadınların kendi potansiyellerini keşfetmesi ve liderlik becerilerini genç yaştan itibaren farklı deneyimler ile geliştirmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir.



Şekil 16 Azerbaycan Kadın Liderlerine Göre Öneriler Tek Vaka Modeli

Azerbaycan kadın liderlerine göre Öneriler teması incelenmiştir. Azerbaycan kadın liderler, kadınların kendilerine güvenmeleri ve kariyer hedefleri doğrultusunda ekip içi ve eğitim desteği almalarını önermiştir. Kadınlara yönelik liderlik gelişim programlarının; kadınların iş-yaşam dengesini koruması gerektiğini ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğiyle ilgili farkındalık oluşturmaları gerektiğini dile getirmişlerdir.



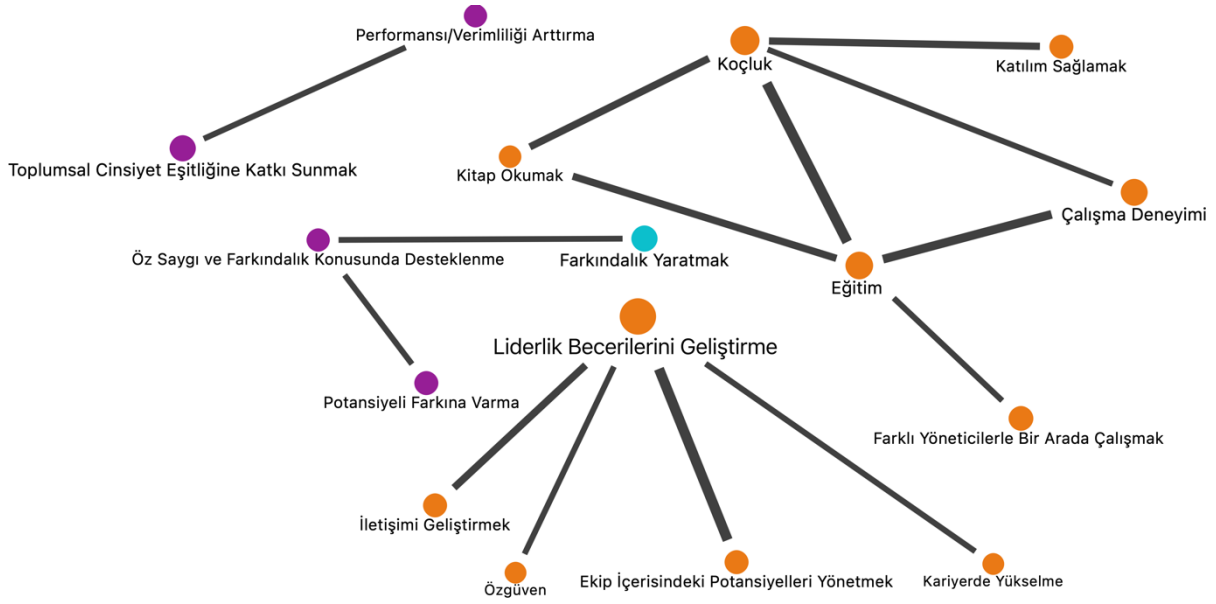
Şekil 17 Türkiye Kadın Liderlerine Göre Öneriler Tek Vaka Modeli

Türkiye kadın liderlerine göre Öneriler teması incelenmiştir. Türkiye kadın liderler; kadınların farklılıklarının liderlik becerilerinde olumlu katkı sunmasını sağlayacak ve kadınların tüm yaşamlarını kapsayacak liderlik gelişim programları verilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Kadınların kariyer gelişimlerinde; yeteneklerini keşfetmelerini ve hedeflerine giden yolda kendilerine güvenmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir.



Şekil 18 Kod Bulutu

Katılımcı ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı Şekil 18’de gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğun olarak kullanıldığını göstermektedir.



Şekil 19 Kod Haritası

Katılımcılar tarafından sıkça bahsedilen kodlar Şekil 19’da gösterilmiştir. Harita, kodlar arasındaki ilişkileri ve hangi kodların sıklıkla birlikte anıldığını göstermektedir. Çizgiler, birlikte bahsedilen daha sık bahsedilen kodların ilişkisini yansıtmak için daha geniş gösterilmiştir. Buna göre liderlik becerilerini geliştirme kodundan bahseden katılımcılar; aynı zamanda iletişimi geliştirmek, özgüven, ekip içerisindeki potansiyelleri yönetmek ve kariyerde yükselme kodlarından da bahsetmişlerdir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, liderlik becerilerinin değerlendirilmesi ve liderlik gelişim eğitimlerinin kişisel gelişime etkisi üzerine odaklanarak Türkiye ve Azerbaycan'daki kadın liderlerin deneyimlerini inceledi. Bulgular, kadın liderlerin liderlik gelişim programlarının işyerindeki performanslarını olumlu yönde etkilediğini ve kişisel gelişimlerine önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

Kadın liderlerin liderlik becerilerinin değerlendirilmesi ve liderlik gelişim eğitimlerinin kişisel gelişime etkisi üzerine odaklanan bu araştırma, önemli sonuçlar elde etmiştir. Bulgular, liderlik gelişim programlarının kadın liderlerin işyerindeki performanslarını artırdığını ve kişisel gelişimlerine önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Bu sonuçlar, literatürde daha önce de belirtildiği gibi (Avolio ve Hannah, 2008; Eagly ve Carli, 2007), liderlik gelişim eğitimlerinin bireylerin liderlik becerilerini geliştirmesi ve örgütsel performansı artırması üzerine olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır.

Örgütsel performansın artmasıyla ilgili olarak, liderlik gelişim programlarının kurum hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, bu programların kurumun amaçlarına uygun olması ve ekip içindeki potansiyellerin etkin bir şekilde yönetilmesi konularında önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, iletişim becerilerinin geliştirilmesinin kurum içi iletişimi artırdığı ve performansı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Özellikle, örgütsel performansın artmasıyla ilgili olarak elde edilen bulgular, liderlik gelişim programlarının kurum hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu, önceki çalışmalarla (Bass ve Riggio, 2006; Northouse, 2015) uyumludur ve liderlik gelişim programlarının kurumsal hedeflere uygunluğunun ve ekip içindeki potansiyellerin etkin bir şekilde yönetilmesinin öneminin altını çizer. Literatürde yapılan bazı araştırmalar, liderlik gelişim programlarının kurumsal hedeflere uygunluğunun ve çalışanların motivasyonunu artırmanın, kurumun genel performansını olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir (Avolio ve Hannah, 2008; Yukl, 2012).

Araştırmanın bulguları, iletişim becerilerinin geliştirilmesinin kurum içi iletişimi artırdığını ve performansı olumlu yönde etkilediğini de vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, liderlik gelişim programlarının sadece bireysel yetkinlikler üzerinde değil, aynı zamanda ekip içi etkileşim ve iletişim üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu noktada, liderlik gelişim programlarının içeriğinin, iletişim becerilerini güçlendirmeye ve etkili iletişim ortamlarının oluşturulmasına odaklanması gerektiği önemli bir bulgudur (Kouzes ve Posner, 2012; Northouse, 2018).

Liderlik gelişim eğitimlerinin kişisel gelişime katkılarına ilişkin bulgular da dikkat çekicidir. Katılımcıların, bu eğitimlerin özgüvenlerini artırdığını, çözüm odaklılık yeteneklerini güçlendirdiğini

ve kariyer ilerlemelerine destek sağladığını ifade etmeleri, liderlik gelişim programlarının bireysel yetkinliklerin yanı sıra kişisel gelişime de olumlu katkılar sağladığını göstermektedir. Bu sonuçlar, liderlik gelişim programlarının sadece kurumun ihtiyaçlarına değil, aynı zamanda bireylerin kariyer hedeflerine de hizmet ettiğini göstermektedir (Judge ve Bono, 2001; Luthans, 2008). Bu sonuçlar kadın liderlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve iş yaşamında başarılı olmaları için liderlik gelişim programlarının önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kurumların kadın liderlere yönelik liderlik gelişim programlarına daha fazla yatırım yapması ve bu programları kurum stratejileriyle uyumlu hale getirmesi önerilmektedir. Ancak, gelecekteki araştırmaların, liderlik gelişim programlarının etkilerini uzun vadeli olarak değerlendirmesi ve farklı sektörlerdeki kadın liderlerin deneyimlerini karşılaştırması gerekmektedir.

Öte yandan, liderlik becerilerinin kazanılma biçimleri ve liderlik geliştirme programlarına katılım tercihleri üzerine odaklanarak Türkiye ve Azerbaycan'daki kadın liderlerin deneyimlerini inceledi. Bulgularımız, kadın liderlerin liderlik geliştirme programlarına katılım tercihlerinde cinsiyet temelli liderlik gelişimi ve liderlik geliştirme programları arasında tercih yaptıklarını göstermektedir. Bu sonuçlar, daha önce yapılan çalışmalarla (Eagly ve Carli, 2007; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001) uyumludur ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinde cinsiyet temelli liderlik gelişiminin önemini vurgulamaktadır.

Azerbaycan'daki kadın liderlerin liderlik gelişim programlarının iş yaşamında verimliliği artırdığı, ekip içi iletişimi güçlendirdiği ve kadınların iş yaşamında daha görünür olmalarını sağladığına dair bulgular, önceki çalışmalarla örtüşmektedir (Avolio ve Hannah, 2008; Yukl, 2012). Ancak, Türkiye'deki kadın liderlerin liderlik becerilerini geliştirmek için daha çok koçluk, eğitim ve iletişim geliştirme gibi alanlara odaklandıklarını belirtmeleri, bu konuda farklı tercihlerin olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, araştırmamızın bulguları liderlik becerilerinin kazanılmasında yaşam boyu öğrenme, koçluk, çalışma deneyimi ve öğrenilenleri sahada uygulamanın önemini vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, liderlik becerilerinin geliştirilmesindeki çok yönlü yaklaşımların gerekliliğini desteklemektedir (Day, 2000; Yukl, 2012). Ancak, bu bulguların genelleştirilebilirliği konusunda bazı sınırlamalar da vardır. Örneğin, araştırmamızın örneklemini sınırlıdır ve sadece Türkiye ve Azerbaycan'daki kadın liderlere odaklanmıştır. Bu nedenle, farklı coğrafi bölgelerden ve sektörlerden katılımcılarla yapılan benzer çalışmaların sonuçlarını karşılaştırmak önemlidir. Sonuç olarak, bu araştırma liderlik becerilerinin geliştirilmesinde farklı tercihlerin ve yöntemlerin olduğunu ortaya koymuştur. Kadın liderlerin liderlik gelişim programlarına katılım tercihleri ve liderlik becerilerinin kazanılma biçimleri üzerine daha derinlemesine araştırmalar yapılması ve bu araştırmaların farklı kültürel ve kurumsal bağlamlarda yapılması, liderlik gelişimi alanında daha kapsamlı bir anlayış sağlayabilir.

Destek mekanizmaları kategorisi altında incelenen bulgular, kadın liderlerin liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olan çeşitli destek sistemlerinin varlığını ortaya koymaktadır. Çalışmalar, mentorluk ve koçluk gibi kişisel gelişim desteklerinin kadın liderlerin kariyerlerinde önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Wong et al., 2020; Ragins ve Cotton, 1999). Özellikle, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmesini destekleyen ve onları güçlendiren kadın ağına katılmanın, liderlik becerilerini artırdığı belirtilmektedir (Eagly ve Carli, 2007).

Cinsiyet temelli güçlükler kategorisi altında incelenen bulgular ise, kadın liderlerin karşılaştığı çeşitli zorlukları vurgulamaktadır. Bu zorluklar arasında, toplumsal cinsiyet normları, cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan etkisi ve cinsiyet temelli algılar gibi faktörler yer almaktadır (Eagly ve Karau, 2002; Derks et al., 2016). Araştırmalar, bu tür engellerin kadın liderlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmesini engellediğini ve liderlik yolculuklarını zorlaştırdığını göstermektedir (Koenig et al., 2011; Hoyt ve Murphy, 2016).

Türkiye'deki kadın liderlerin liderlik becerilerini değerlendiren bu çalışma, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak çeşitli stratejilerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Örneğin, kurumsal politikaların cinsiyet eşitliğini teşvik etmesi, kadın liderlerin kariyerlerinde ilerlemelerini destekleyebilir (Kark ve Eagly, 2010). Ayrıca, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığı artırmak ve cinsiyet temelli önyargıları azaltmak için eğitim programlarının uygulanması da önemlidir (Catalyst, 2019; Eagly ve Chin, 2010). Bu nedenle, gelecekteki araştırmalarda bu bulguların daha geniş bir örneklem üzerinde doğrulanması ve kadın liderlerin liderlik becerilerini güçlendirmek için daha etkili stratejilerin belirlenmesi önemlidir.

Bu bulgular, liderlik gelişim programlarının cam tavanı yıkmada ve cinsiyet temelli liderlik geliştirme alanında nasıl etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle Azerbaycan ve Türkiye'deki kadın liderlerin deneyimleri, bu programların iş yaşamında kadın liderlerin potansiyellerini ortaya çıkarmada ve eşitlikçi bir ortamın sağlanmasında kritik rol oynadığını vurgulamaktadır (Wong et al., 2020; Catalyst, 2019). Azerbaycan'daki kadın liderler, liderlik gelişim programlarının ekip çalışması ve liderlik becerilerinin güçlendirilmesinde önemli bir rol oynadığını belirtirken, Türkiye'deki kadın liderler ise öz saygı ve farkındalık konusunda desteklenmenin ve eşitsizliklerin gösterilmesinin önemine dikkat çekmektedir (Eagly ve Carli, 2007; Kark ve Eagly, 2010). Özellikle, liderlik gelişim programlarının kadın liderlerin potansiyellerini fark etmelerini sağladığı, öz farkındalıklarını artırarak içselleştirilmiş cinsiyet kalıplarını yıktığı ve cam tavan sendromunu aşmalarına yardımcı olduğu belirtilmektedir (Avolio ve Hannah, 2008; Ragins ve Cotton, 1999). Bu programlar, kadın liderlerin yeteneklerini ve becerilerini geliştirmelerine olanak tanıyarak iş yaşamında daha etkin bir şekilde yer almalarını sağlamak ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmaktadır.

Diğer yandan bu araştırma, liderlik eğitimlerine ve kadınlara yönelik önerilere odaklanarak, liderlik gelişiminde cinsiyet ayrımcılığını ele almıştır. Bulgular, liderlik eğitimlerinin birlikte alınması, farkındalık yaratmak, hedef/amaç odaklılık, personaya özel, bütünsel yaklaşım, network ve mentorluk ile geliştirilmesi ve kurum dışında eğitim almanın önemine işaret etmektedir (Day, 2000; Wong et al., 2020). Katılımcıların çoğunluğu, liderlik eğitimlerinin cinsiyet temelli olmaması gerektiğini vurgulamıştır. Özellikle, toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusunda farkındalık yaratılmasının önemi üzerinde durulmuştur (Eagly ve Chin, 2010). Bu doğrultuda, liderlik eğitimlerinin bütünsel ve kişiye özel olarak tasarlanması gerektiği belirtilmiştir. Kadınlara yönelik önerilerde, cesaretli olmak, çalışmak, destek olmak, liderlik ve mentorluk eğitimlerine katılmak, kendini tanımak, duygusal zeka, odaklanmak, desteğe ihtiyaç duymaktan çekinmemek, inovasyon, koçluk becerisi, araştırma yapmak, stk'lar ile birlikte çalışmak ve kariyer yolculuğunun başında verilmek gibi konular ön plana çıkmıştır (Koenig et al., 2011; Hoyt ve Murphy, 2016).

Bu araştırma sonuçları, Azerbaycan ve Türkiye'deki kadın liderlerin liderlik gelişimi ve desteklenmesi konusundaki önerilerini ve temalarını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, her iki ülkede de kadın liderlerin karşılaştıkları ortak zorluklara ve liderlik potansiyellerini geliştirmek için sundukları çözümlere odaklanmaktadır. Öncelikle, Azerbaycan'daki kadın liderlerin vurguladığı öneriler incelendiğinde, kadınların kariyer hedeflerine ulaşmaları için ekip içi destek ve eğitimlerin önemine dikkat çekildiği görülmektedir. Ayrıca, toplumsal cinsiyet eşitsizliğiyle mücadele etmek ve iş-yaşam dengesini korumak için liderlik gelişim programlarının kadınların ihtiyaçlarına uygun şekilde düzenlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Derks et al., 2016; Catalyst, 2019).

Türkiye'deki kadın liderlerin önerileri ise, liderlik becerilerinin çeşitlilik ve farklılıklardan güç alarak geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kadınların kariyer gelişimlerinde özgüvenlerini artırmaları ve potansiyellerini keşfetmeleri için desteklenmeleri gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca, liderlik gelişim programlarının kadınların tüm yaşamlarını kapsayacak şekilde tasarlanması gerektiği ifade edilmektedir. Sonuç olarak, her iki ülkede de kadın liderlerin ortak temaları arasında ekip içi destek, liderlik becerilerinin geliştirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitsizliğiyle mücadele ve kariyer gelişimi bulunmaktadır. Bu bulgular, kadın liderlerin potansiyellerini maksimize etmelerine yardımcı olacak politika ve programların oluşturulması ve uygulanması için önemli ipuçları sunmaktadır.

Gelecekteki araştırmaların, liderlik gelişim programlarının etkililiğini ve uzun vadeli sonuçlarını daha fazla derinlemesine incelemesi önemlidir. Bu şekilde, kadın liderlerin iş yaşamında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına ve liderlik rollerinde daha fazla başarı elde etmelerine yardımcı olacak stratejiler belirlenebilir.

Liderlik geliştirme programlarının kadın liderler için özel olarak tasarlanması ve bu programlara katılımın teşvik edilmesi önemlidir. Bu programlar, kadın liderlerin ihtiyaçlarına uygun olarak şekillendirilmeli ve kadınların liderlik rollerinde daha fazla başarı elde etmelerini sağlayacak içeriklerle desteklenmelidir.

Yaşam boyu öğrenme ve koçluk gibi liderlik becerilerinin kazanılmasında etkili yöntemlerin vurgulanması ve bu alanlarda daha fazla destek sağlanması gerekmektedir. Kadın liderlerin liderlik potansiyellerini maksimize etmelerine yardımcı olacak eğitim ve koçluk programlarına erişimlerinin artırılması önemlidir.

Gelecekteki araştırmaların, liderlik geliştirme programlarının etkililiğini daha ayrıntılı bir şekilde incelemesi ve farklı liderlik becerilerinin kazanılma biçimlerinin iş yaşamında nasıl bir etkiye sahip olduğunu daha derinlemesine araştırması önerilmektedir. Bu şekilde, kadın liderlerin liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yönelik daha etkili stratejiler belirlenebilir.

Bu sonuçlar, liderlik gelişiminde cinsiyet eşitliğini sağlamak için alınabilecek adımları ve kadın liderlerin desteklenmesi için geliştirilebilecek stratejileri ortaya koymaktadır. Ayrıca, gelecekteki araştırmacılar ve liderlik uygulayıcıları için rehberlik sağlamaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma liderlik eğitimlerinin ve kadınlara yönelik önerilerin liderlik alanındaki önemli bir boşluğu doldurabileceğini göstermektedir. Cinsiyet eşitliğini sağlamak ve kadın liderlerin potansiyelini ortaya çıkarmak için çeşitli eğitim ve destek programlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu, hem iş dünyasında hem de toplumda daha kapsayıcı ve adaletli bir liderlik ortamının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Vargas, E.C., Paz-Marcano, A., Muller-Pérez, S., Salazar-Sepúlveda, G., et al. (2021). Resilience, leadership and female entrepreneurship within the context of smes: evidence from Latin America. *Sustainability* 13, 8129. doi: 10.3390/su13158129
- Agarwal, S., Lenka, U., Singh, K., Agrawal, V., and Agrawal, A. M. (2020). A qualitative approach towards crucial factors for sustainable development of women social entrepreneurship: Indian cases. *J. Clean. Prod.* 274, 123135. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.123135
- Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara, Türkiye: Yayınevi. (s. 73)
- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.
- Amis, J. M., Munir, K. A., Lawrence, T. B., Hirsch, P., & McGahan, A. (2018). Inequality, institutions and organizations. *Organization Studies*, 39, 1131-1152.
- Arıkan, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara, Türkiye: Yayınevi. (s. 287)
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P.S., & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O., & Chan, A. (2009). A metaanalytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Avşar, M. (2018). The effect of leadership development programs on organizational performance: A research in Turkish pharmaceutical industry. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 181–192.
- Aydın, O. (1999). Yasal Açıdan Kadın İşgücü”, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri III. TİSK Yayınlar. 74.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287.

- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Çalışması, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:31, s.151-176.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Çalışması, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:31, s.151-176.
- Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., & Allen, D. G. (2020). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, 46(6), 1205-1222.
- Bart, A. (2007). Ancient Egypt-Hatshepsut (Maatkare). Saint Louis University Digital Archive. Erişim tarihi: 20.02.2024, <https://mathstat.slu.edu/~bart/egyptianhtml/kings%20and%20Queens/Hatshepsut.html>
- Bass, B.M. (1990).
- Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Free Press. Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. Baxter, J., and Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: a comparative study of the United States. Sweden and Australia. *Gen. Soc.* 14, 275–294. doi: 10.1177/089124300014002004
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bell, M.P., Villado, A.J., Lukasik, M.A., Belau, L., & Briggs, A.L. (2012). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A metaanalysis. *Journal of Management*, 38(1), 174–195.
- Bennis, W. (1990). Managing the dream: leadership in the 21st century. *Training*, 27(5), 44-46. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. Center for Leadership Studies, University of Exeter.
- Black, A. M. (2006, October). *Leadership Program Outcomes Measure—LPOM*. Paper presented at ILA Conference, Chicago, IL.
- Black, A. M., & Earnest, G. W. (2009). Measuring the outcomes of leadership development programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 184-196.

- Bozkurt, M. (2020). Liderlik Sanatı (1. Baskı). Bursa: İhlas Gazetecilik.
- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper and Row. (ss. 141–168).
- Brower, R. L., Schwartz, R. A., & Bertrand Jones, T. (2019). ‘Is it because I’m a woman?’ Gender-based attributional ambiguity in higher education administration. *Gender and Education*, 31(1), 117–135.
- Büyüknalbant, T. (2009). İktisadi Açıdan Kadın İşgücü İstihdamı ve Sorunları: Kayseri Örneği. Kayseri: Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Catalyst. (2018). Women in Leadership: Quick Take.
- Catalyst. (2019). Catalyst quick take: Women in management. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>
- Cengage Learning. Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (2018). What we know about leadership. *American Psychologist*, 73(9), 1177–1190.
- Chao, G., Walz, P., & Gardner, P. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison of mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 621–636.
- Cicchello, A. F., Fellegara, A. M., Kazemikhasragh, A., and Monferrà, S. (2021). Gender diversity on corporate boards: How Asian and African women contribute on sustainability reporting activity. *Gender Manag.* 36, 801–820. doi: 10.1108/GM-05-2020-0147
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Sage Publications.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., and Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Soc. For.* 80, 655–682. doi: 10.1353/sof.2001.0091
- Covey, S. R. (2005). Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı: Kişisel Değişim İçin Altın Kurallar, (Çev) G. Suveren, ve O. Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- iftçi, O. (1982). Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar. *Todaie Yayınları*. 86- 87.
- Çimen, A. (2022). Tarihi Değiştiren Kadınlar. İstanbul, Türkiye: Timaş Yayınları.
- Daft, R. L. (1999). Leadership Theory and Practice. Orlando: Dryden Press.

- Daft, R.L. (2018). Organization theory and design. Cengage Learning.
- Dambrin, C., and Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Crit. Perspect. Account.* 23, 1–16. doi: 10.1016/j.cpa.2011.06.006
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E., & McKee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press.
- Dreher, G. F. (2003). “Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and WorkLife Programs on Female Leadership at the Top”. *Human Relations* 56(5), 531-542.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- De Meuse, K., Tang, K., & Dai, G. (2007). *The leadership machine: Competency changes across organizational levels*. Lominger International. <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/The%20Leadership%20Machine-%20Competency%20Changes%20Across%20Organizational%20Levels%20.pdf>
- Gender Advisory Council. (2008). *The leaking pipeline: Where are our female leaders?*
- Debebe, G., Anderson, D., Bilimoria, D., & Vinnicombe, S. M. (2016). Women’s leadership development programs: Lessons learned and new frontiers. *Journal of Management Education*, 40(3), 231-252.
- Derks, B., van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469.
- Derue, D. S., Workman, K., & Ely, R. J. (2017). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1313-1343.
- Dublen, Y. (2014). Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı ve Belirleyicileri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dulum, S. (2006). Osmanlı Devleti’nde Kadının Statüsü ve Çalışma Hayatı (1839- 1918). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*. Harvard Business Review.
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216–224.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eagly, A. H., and 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., and Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychol. Bull.* 129, 569–591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Education Limited.
- Ekmekçi, Y. (2004). *Türkiye'de Kadın İşgücünün Gelişimi ve Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Engeller*. Eskişehir: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P., and Webster, J. (2009). Manager's beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors. *Psychol. Women Q.* 33, 285–294. doi: 10.1111/j.1471-6402.2009.01501.x
- Elliott, J. R., and Smith, R. A. (2004). Race, gender, and workplace power. *Am. Sociol. Rev.* 69, 365–386. doi: 10.1177/000312240406900303
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493.

- Er, O. ve Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, ss. 163-175.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi* [Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Fakültesi]. Kahramanmaraş, Türkiye.
- Francis, B. B., Hasan, I., Shen, Y. V., and Wu, Q. (2021). Do activist hedge funds target female CEOs? The role of CEO gender in hedge fund activism. *J. Financ. Econ.* 141, 372–393. doi: 10.1016/j.jfineco.2020.07.019
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., and Vermiglio, C. (2022). Gender diversity and sustainability performance in the banking industry. *Corpor. Soc. Respons. Environ. Manag.* 29, 161–174. doi: 10.1002/csr.2191
- Gandolfi, F., and Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *J. Manag. Res.* 18, 261–269.
- Gençtan, E. (2018). *Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar*, İstanbul: Metis Yayınları
- Gender Equality in Public Administration: A Guidance Note.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki* [Doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Yönetim Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı].
- Glass, C., Cook, A., and Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Busin. Strat. Environ.* 25, 495–511. doi: 10.1002/bse.1879
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Goudreau, J. (2019). 10 Leadership Lessons from Women Who Broke Through Male-Dominated Industries. *Forbes*.
- Gökse, B. (1993). *Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk*. Kültür Bakanlığı Yayınları, 134.
- Gray, G., De Haan, E. and Bonneywell, S. (2019), “Coaching the ‘ideal worker’: female leaders and the gendered self in a global corporation”, *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 Nos 7/8, pp. 661-681, doi: [10.1108/EJTD-01-2019-0011](https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2019-0011).

- Greenfield, P.M. (1994). Independence and interdependence as developmental scripts: Implications for theory, research, and practice. In P.M. Greenfield & R.R. Cocking (Eds.), *Cross-cultural roots of minority child development* (pp. 1–37). Psychology Press.
- Grove, J. T., Kibel, B. M., & Haas, T. (2005). *EvaluLEAD: A guide for shaping and evaluating leadership development programs*. Oakland, CA: Sustainable Leadership Initiative, Public Health Institute.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Gürol, M. A. (2007). Türkiye’de İş Yaşamındaki Kent Kadınının Açmazı: Kariyer-Aile İkilemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Yerel Ekonomiler*. Özel Sayı, 7.
- Güzen, H. (2019). Yönetici ve liderlerin öğrenen örgüt algısı ve karşılaştıkları engeller: Konya örneği [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Konya, Türkiye.
- Harrison, J. S., and Coombs, J. E. (2012). The moderating effects from corporate governance characteristics on the relationship between available slack and community-based firm performance. *J. Busin. Ethics* 107, 409–422. doi: 10.1007/s10551-011-1046-z
- Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Doubleday.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). *How Women Rise*. Harvard Business Review.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases*.
- Hogg, W.A, Vaughan, G.M. (2011). *Social Psychology*, 6th Edition. England: Pearson Education Limited.
- Hogg, W.A, Vaughan, G.M. (2011). *Social Psychology*, 6th Edition. England: Pearson
- Holec, H. (1981). *Autonomy and foreign language learning*. Pergamon Press.
- Holt, S., Hall, A., & Gilley, A. (2018). Essential components of leadership development programs. *Journal of Managerial Issues*, 214-229.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (3rd ed.). New York: Random House. (ss. 273-274) Hughes,
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399.
- https://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/assets/leaking_pipeline.pdf
- Hughes, M., Ginnett, R., & Curphy, G. (2014). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill Education.
- Hymowitz, C. and Schelhardt, T.D. (1986) The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. *The Wall Street Journal*, 57, D1, D4-D5.
- Issa, A., Zaid, M. A. A., and Hanaysha, J. R. (2021). Exploring the relationship between female director's profile and sustainability performance: evidence from the Middle East. *Manag. Decis. Econ.* doi: 10.1002/mde.3503. [Epub ahead of print].
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Amprik Bir Çalışma. *SDÜ İİBF Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İnel, M., Garayev, V., Bakay, A. (2014). Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. İİBF Dergisi*, 1, 1-14.
- Jena, R. K. (2015). An assessment of factors affecting organizational commitment among shift workers in India. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 59-77
- Johnson, M. (2017). Exploring Gendered Leadership Development at the International Leadership Association Annual Conference.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Kadi-Montiel, O., and Acevedo-Duque, A. (2021). Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con regimen disciplinario. *Económicas CUC* 35, 75–88. Available online at: <http://hdl.handle.net/11323/2724>

- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Karakaya, Ş. ve Reyhanoğlu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(1), 47-74.
- Kan, M. M., & Parry, K. W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 15, 467-491.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Karahan, A. ve Dişli, M. (2021). Liderlik gelişim programlarının kurum performansı üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(3), 1–14.
- Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. In J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of Gender Research in Psychology* (pp. 443–468). Springer.
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *The Journal Of Academic Social Science*: 2(5), 1-14.
- Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J.P. (1999). John P. Kotter on what leaders really do. *Harvard Business Review*, 77(3), 85–96.
- Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Kssgm. (1999b). *Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi*. KSSGM Yayınları, 31-33.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: the construction of women's careers in large accounting firms. evidence from the french big four. *Crit. Perspect. Account.* 23, 351–369. doi: 10.1016/j.cpa.2012.01.003
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior* (11th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- M., Ginnett, R., & Curphy, G. (2014). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill Education.
- Martineau, J., & Hannum, K. (2004). *Evaluating the impact of leadership development: A professional guide*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., Al-Dmour, R., ve Tarhini, A. (2015). Knowledge management strategies as intermediary variables between it-business strategic alignment and firm performance. *European Scientific Journal*, 11 (7), 344-368.
- McKinsey & Company. (2018). *Delivering through Diversity*.
- McKinsey & Company. (2021). *Women in the Workplace Report*.
- Mesquita, B., & Frijda, N.H. (1992). Cultural variations in emotions: A review. *Psychological Bulletin*, 112(2), 179–204.
- Mintzberg, H. (2009). *Management*. Harvard Business Review Press.
- Nisbett, R.E. (2003). *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently... and why*. Free Press.
- Noe, R.A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736–749.

- Noe, R.A., Tews, M.J., & Dachner, A.M. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *Academy of Management Annals*, 4(1), 279–315.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Örücü, E., Kılıç R. ve Kılıç T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey Yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2) 117-135
- Özbay, F. (1995). “Kadınların Eviçi ve Evdışı Uğraşlarındaki Değişme”, 1980’ler Türkiye’sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar. Der: Şirin Tekeli, İletişim Yayınları, 3. Baskı, 132.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peterson, D., & Kronstadt, K. (2008). *Women in Congress: Historical Overview, Tables, and Discussion*. Congressional Research Service.
- Phillips, T. and Grandy, G. (2018), “Women leadership development: mindfulness and wellbeing”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 33 No. 5, pp. 367-384, available at: <https://doi.org/10.1108/GM-11-2016-0178>
- Prokos, A., and Padavic, I. (2005). An examination of competing explanations for the pay gap among scientists and engineers. *Gen. Soc.* 19, 523–543. doi: 10.1177/0891243205274462
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529–550.
- Ragins, B.R., & Kram, K.E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education. Rogoff, B. (2003). *The cultural nature of human development*. Oxford University Press. Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Aktüel Yayınları Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları ile Değişime Açıklıkları Arasındaki İlişki: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara, Türkiye: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

- Routledge. Silkin, L. (2021). Women in Work: a brief history of women in the workplace. Future of Work Hub. <https://www.futureofworkhub.info/comment/2021/7/6/women-in-work-a-briefhistory-of-women-in-the-workplace>
- Saks, A.M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629–648.
- Sandberg, S. (2013). Lean In: What Would You Do If You Weren't Afraid? *Harvard Business Review*.
- Scott, W.R., Davis, G.F., & Scott, R.W. (2018). Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. (s. 64)
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2015). Yönetimde liderlik: yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 77.
- Tannenbaum, S.I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441.
- Tansel, A. (2002). İktisadi Kalkınma ve Kadınların İşgücüne Katılımı: Türkiye'den ZamanSerisi Kanıtları ve İllere Göre Yatay Kesit Kestirimleri. *ERC Working Papers in Economics* 01/05T, 1-31.
- Taşkın, E., Çetin, A. (2012) Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-35.
- Tükeltürk, Ş.A. ve Perçin, N.Ş. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Vimal, K. E. K., Kandasamy, J., and Duque, A. A. (2021). Integrating sustainability and remanufacturing strategies by remanufacturing quality function deployment (RQFD). *Environ. Dev. Sustain.* 23, 1–33. doi: 10.1007/s10668-020-01211-0
- Volio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331–347.

- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (V. Üner, Çev.). İstanbul, Türkiye: Yayınevi. (s. 17).
- Women in Business and Management: Gaining Momentum. (International Labour Organization, ILO)United Nations Development Programme (UNDP). (2020).
- Wong, C. A., Cummings, G. G., & Ducharme, L. (2020). The relationship between nursing leadership practices and nurse outcomes in Taiwan: A cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 103, 103487.
- World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report*.
- Yaraman, A. (2001). *Resmi Tarihten Kadın Tarihine*. İstanbul: Bağlam Yayınları, 22
- Yıldırım, H., & Çalık, T. (2020). The effect of leadership development programs on organizational performance: A study in the Turkish banking sector. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 32–44.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Yukl, G. (2012). Leadership. In *Cases in Leadership* (3rd ed., pp. 1–42). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. A., (1998). *Leadership in Organization* Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Soc. Sci. Res.* 40, 312–325. doi: 10.1016/j.ssresearch.2010.06.012
- Zimmerman, B.J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In M. Boekaerts, P.R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 13–39). Academic Press