

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR  
VE  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA**

**Gizem UZUN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Adana, 2005**

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR  
VE  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA**

**Gizem UZUN**

**Danışman: Doç. Dr. Azmi YALÇIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Adana, 2005**

**Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: .....  
Doç. Dr. Azmi YALÇIN  
(Danışman)

Üye: .....  
Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Üye: .....  
Prof. Dr. Ahmet Fazıl ÖZSOYLU

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

...../...../.....

Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ  
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

## ÖNSÖZ

Çalışma yaşamı genelinde ve bankacılık sektörü özelinde kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının literatür taraması ve alan araştırması yöntemi ile incelendiği bu çalışmada bana destek veren Doç. Dr. Azmi Yalçın'a, aileme, arkadaşlarıma ve bu konuda daha önce araştırma yapmış herkese teşekkür ederim.

## ÖZET

### **KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA**

**Gizem UZUN**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Azmi YALÇIN**

**Eylül 2005, 92 sayfa**

Bu çalışmanın amacı, çalışma yaşamı genelinde ve bankacılık sektörü özelinde kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını incelemek, varsa farklılıkları ve bu farklılıklarının hangi alanlarda olduğunu ortaya koymaktır.

Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde, liderlik kavramı ve liderlik teorileri üzerinde durulmuştur. Liderlik kavramı içinde; literatürde geçmişten bugüne liderlik tanımları sınıflandırılarak incelenmiş, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farka değinilmiştir. Liderlik teorileri kısmında ise; geçmişten günümüze liderlik teorileri, gelişim sırası ile ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; çalışma yaşamında kadınlar ve karşılaştıkları engeller başlığı altında kadının çalışma yaşamına girişi, kadın yönetici ve kadın liderliği kavramları incelenerek, erkeklerden farklı olarak kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları engellere değinilmiştir. Kadın ve erkek yöneticiler liderlik potansiyeli ve liderlik davranışları açısından karşılaştırılarak, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark bulan ve fark bulmayan çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, bankacılık sektöründe kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını ve varsa liderlik davranışları arasındaki farklılıkları, bu farklılıkların hangi alanlarda olduğunu tespit etmek amacıyla Türk bankacılık sektörünü ele alan bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada, Robert I. Kabacoff tarafından geliştirilmiş olan Lider Etkililiği Analizi çerçevesinde liderlik davranışını ve liderlik yeteneklerini saptamaya yönelik iki anket oluşturulmuştur. Araştırma evreni olarak, Türkiye genelinde faaliyette bulunan özel sektör bankalarının müdürlük ve bölge müdürlüklerinde yönetici pozisyonunda görev yapan kadın ve erkek yöneticiler seçilmiştir. Her iki anket de yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Yöneticilerin liderlik davranışını belirlemeye yönelik ilk ankette, yöneticilerden, liderlik rolünün altı temel

fonksiyonunu oluşturan yirmi iki liderlik davranışı boyutu ile ilgili belirlenmiş olan ifadeleri kendi liderlik davranışları bazında derecelendirmeleri istenmiştir. Liderlik yeteneklerinin değerlendirildiği ikinci ankette ise; liderlik yeteneği dikkate alınarak oluşturulmuş yirmi ifade açısından kadın ve erkek yöneticileri değerlendirmeleri istenmiştir. Her iki ankete ilişkin güvenilirlik analizi ve bileşenler arasında korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Liderlik becerilerine ilişkin olarak ise; kadın yöneticiler insani beceriler alanında erkek yöneticilerden daha yüksek değerlendirilmiş, erkek yöneticiler ise işle ilgili beceriler ve genel performans düzeyi açısından daha yüksek değerlendirilmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik; yönetim; cam tavan; liderlik güdüsü; güç.

**ABSTRACT****DIFFERENCES BETWEEN THE LEADERSHIP BEHAVIORS  
OF MALE AND FEMALE MANAGERS  
AND  
AN APPLICATION IN BANKING SECTOR****Gizem UZUN****Masters Thesis, Department of Business Administration****Supervisor : Assoc. Prof. Azmi YALÇIN****September 2005, 92 pages**

The purpose of this study is to examine the probable differences between men and women in general, the leadership behaviors of men and women in banking sector, and if there any, the differences between their leadership behaviors.

In this context, in the first part of our study, varying definitions of leadership were classified and different leadership theories were examined. Moreover, modern theories of leadership were mentioned.

In the second part, the historical development of working women in general was viewed. Women in management and women leadership in literature were examined. Furthermore, the barriers to women in working conditions, and related to this, the glass ceiling concept were discussed.

In the last part of the study, a study on the managers of Turkish banking sector was performed to analyse the leadership behavior of men and women managers, and if any, to determine the differences between their leadership behaviors. In this framework, two questionnaires based on Robert I. Kabacoff's 'Leadership Effectiveness Analysis' were formed. The first questionnaire, labelled as 'Leadership Behavior Questionnaire', measures 22 leadership behaviors of managers, while the second questionnaire measures 20 leadership skills of managers. In the first questionnaire, the managers asked to determine in which scale they show these behaviors. In the second questionnaire, the managers asked to compare women and men in 20 leadership skills. Reliability analysis for both questionnaires, descriptive analysis, and correlation analysis were done. As a result of this study, there found no significant difference between the leadership behaviors of men and women managers. The only differences between them were found on their leadership skills. Women were tended to be rated higher on people-oriented

leadership skills, while men were tended to be rated higher on business-oriented leadership skills.

**Key Words:** Leadership; management; glass ceiling; motivation to lead; power.

## İÇİNDEKİLER

### BÖLÜM - 1

#### GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi .....	1
1.2. Çalışmanın Amacı .....	1
1.3. Çalışmanın Yöntemi .....	2
1.4. Çalışmanın Planı .....	2

### BÖLÜM - 2

#### LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. Liderlik Kavramı .....	4
2.2. Liderlik ve Yöneticilik .....	9
2.3. Liderlik Teorileri.....	10
2.3.1. Özellik Teorileri .....	10
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri .....	11
2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları .....	11
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	12
2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	13
2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi .....	13
2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli .....	14
2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri .....	15
2.3.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli .....	15
2.3.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı .....	16
2.3.3.3. Yol-Amaç Teorisi .....	18
2.3.3.4. Yaşam Eğrisi Teorisi .....	18
2.3.4. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar .....	19
2.3.4.1. Karizmatik Liderlik .....	20
2.3.4.2. Transformasyonel Liderlik .....	21

## BÖLÜM - 3

### KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

3.1. Çalışma Yaşamında Kadın ve Karşılaştığı Engeller .....	23
3.1.1. Çalışma Yaşamında Kadın .....	23
3.1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi .....	24
3.1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası .....	24
3.1.2. Yönetimde Kadınlar ve Literatürde Kadın Liderlik .....	27
3.1.2.1. Yönetimde Kadınlar .....	27
3.1.2.2. Literatürde Kadın Liderlik .....	29
3.1.3. Türkiye’de Çalışan Kadının Durumu .....	30
3.1.4. Çalışma Yaşamında Kadınların Karşılaştıkları Engeller .....	32
3.1.4.1. Cam Tavan Kavramı .....	33
3.1.4.2. Cinsel Kalıp Yargıları .....	34
3.1.4.3. Algı .....	35
3.1.4.4. Örgüt Kültürü .....	37
3.2. Cinsiyet Kavramı ve Cinsiyet Farklılıklarının Davranışlara Etkisi .....	37
3.2.1. Cinsiyet Kavramı .....	38
3.2.2. Cinsiyet Rol Davranışının Gelişimi ile İlgili Teoriler .....	38
3.2.2.1. Psikanalitik Kuram .....	39
3.2.2.2. Biyolojik Kuram .....	40
3.2.2.3. Toplumsal Öğrenme Kuramı .....	41
3.2.2.4. Bilişsel Gelişim Kuramı .....	44
3.2.2.5 Cinsine Bağlı Şema Kuramı .....	45
3.3. Liderlik Potansiyeli Açısından Kadın-Erkek Farklılıkları .....	46
3.3.1. Liderlik Güdüsü .....	46
3.3.2. Zeka .....	47
3.3.3. Değişime Ayak Uydurma ve Otorite .....	48
3.3.4. Kişilik .....	48
3.4. Liderlik Davranışı Açısından Kadın-Erkek Farklılıkları .....	49
3.4.1. Liderlik Davranışı Açısından Kadın ve Erkek Arasında Fark Bulan Çalışmalar .....	49

3.4.2. Liderlik Davranışı Açısından Kadın ve Erkek Arasında Fark Bulmayan Çalışmalar .....	51
---	----

## BÖLÜM – 4

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINI İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı .....	52
4.2. Araştırmanın Evreni .....	52
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	52
4.3.1. Lider Etkililiği Analizi ile Ölçülen Davranış Boyutları .....	53
4.3.1.1. Vizyon Yaratma .....	53
4.3.1.2. İzleyici Kazanma .....	54
4.3.1.3. Vizyonu Uygulamaya Koyma .....	54
4.3.1.4. Süreci İzleme .....	55
4.3.1.5. Sonuca Ulaşma .....	55
4.3.1.6. Takım Oyunu .....	55
4.3.2. Lider Etkililiği Analizi İle Ölçülen Liderlik Becerileri .....	56
4.3.2.1. Genel Etkililik .....	56
4.3.2.2. İş Becerileri .....	56
4.3.2.3. İnsani Beceriler .....	57
4.4. Araştırma Bulgularının Yorumu .....	57
4.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Yorumlar .....	57
4.4.2. Liderlik Davranışı Anketinin Bulguları .....	60
4.4.2.1. Liderlik Davranışı Anketinin Güvenilirlik Analizi .....	61
4.4.2.2. Liderlik Davranışı Anketinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	61
4.4.2.3. Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi .....	66
4.4.2.4. Korelasyon Analizi .....	70
4.4.2.5. Faktör Analizi .....	72
4.4.3. Liderlik Becerileri Anketinin Bulguları .....	76
4.4.3.1. Liderlik Becerileri Anketinin Güvenilirlik Analizi .....	76

4.4.3.2. Liderlik Becerileri Anketinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi .....	76
--	----

## **BÖLÜM – 5**

SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA .....	83
EKLER .....	90
ÖZGEÇMİŞ .....	92



## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

#### 1.1. Çalışmanın Önemi

Dünyada genelinde nüfusun yarısını oluşturmasına karşın kadınlar, ekonomik aktivitelerde ve çalışma yaşamında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Gerek ülke yönetiminde gerekse şirketlerin yönetiminde, özellikle üst düzeylere çıktıkça kadınların sayısı erkeklerin yanında son derece sınırlı kalmıştır.

Kadının ekonomik anlamda çalışma yaşamına girişi, sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. İlk zamanlarda kadının ücretli olarak işgücüne katılımı çok az iken, İkinci Dünya Savaşı ile birlikte artan işgücü gereksinimi ve erkek nüfusun azalması sonucu kadın işgücünde belirgin bir artış gözlenmiştir.

Bu köklü değişimle birlikte kadınların toplumdaki yeri sorgulanmaya başlanmış, 1946 yılında Birleşmiş Milletler bünyesinde Kadın Statüsü Komisyonu kurulmuştur.

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların yoğun biçimde iş yaşamına girmesidir. Yine de, çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasında kadınların ağırlığının artmasına karşın üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı çok fazla değildir (Barutçugil, 2002, s.13-17).

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, iş hayatında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir.

Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında durum kadın yöneticiler açısından hiç de iç açıcı değildir.

Cinsiyet klişeleri ve cinsiyete göre belirlenmiş işler, çalışma yaşamında kadınlar için engeller yaratmakta ve bu kalıpları korumaktadırlar. Kadınlar istihdamda fırsat eşitliği yaratmada başarılı olmak bakımından bu engellere karşı koymak durumundadırlar.

Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların gelişim politika ve programlarından ne ölçüde yararlandığının, ülkelerin her türlü gelişiminde büyük etkisi vardır. Bu nedenle Dünya Bankası, her alanda cinsiyet eşitliğinin teşvikini, Üçüncü Milenyum Gelişim Hedefi'ni temel alan yoksulluğu azaltmak ve ekonomik büyümeyi canlandırmak görevinin önemli bir bileşeni olarak görmektedir (WB, 2004).

## **1.2. Çalışmanın Amacı**

Liderlik kavramı eski çağlardan beri tartışılan bir kavram olsa da, yakın zamana kadar yapılan liderlik çalışmalarında genel olarak cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkileri dikkate alınmamıştır. Cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkisini irdeleyen çalışmalar görece yenidir.

Bu çalışmanın amacı, çalışma yaşamı genelinde ve bankacılık sektörü özelinde kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını incelemek, varsa farklılıkları ve bu farklılıklarının hangi alanlarda olduğunu ortaya koymaktır.

## **1.3. Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, literatür araştırması ve alan araştırması yapılmıştır.

Literatür araştırması, üniversitelerin kütüphanelerinden ve daha önce benzer konularda yapılmış olan araştırmalardan faydalanılarak ve internet aracılığı ile yapılmıştır.

Alan araştırması kapsamında kullanılacak olan anketlerin hazırlanmasında, literatür taraması kısmında elde edilen bilgilerden de faydalanılmıştır. Literatür araştırması ile elde edilen bilgiler, alan araştırmasında kullanılacak olan anketlerin hazırlanmasında faydalı olmuştur.

Alan araştırmasında kullanılmak üzere iki ayrı anket formu hazırlanmıştır. Her iki anket formu da Adana ili genelinde faaliyet gösteren özel bankaların müdürlük ve bölge müdürlüklerinde yönetim kademelerinde bulunan kadın ve erkek yöneticilere uygulanmıştır. Anketler yöneticilere elden dağıtılmıştır. Dağıtılan 150 anketten 68'i geri dönmüştür.

## **1.4. Çalışmanın Planı**

Çalışmanın ilk bölümünde; çalışmaya giriş, çalışmanın amacı, yöntemi ve planına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; liderlik kavramı, liderlik ve yöneticilik kavramlarının karşılaştırılması ve geçmişten günümüze liderlik teorileri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; çalışma yaşamında kadınlar ve kadınların iş hayatında karşılaştıkları engeller, yönetimde kadınlar ve literatürde kadın liderlik, cinsiyet kavramı ve cinsiyet farklılıklarının insan davranışlarına etkisi, liderlik

potansiyeli ve liderlik davranışları açısından kadın-erkek farklılıkları üzerinde durulmuştur. Cinsiyetin liderlik davranışları üzerindeki etkilerini sorgulamak amacıyla daha önce bu konuda yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalardan derlenen bildiler; kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark bulan çalışmalar ve fark bulmayan bulmayan çalışmalar başlığı altında özetlenmiştir.

Son bölümde ise; bankacılık sektöründe kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını ve varsa liderlik davranışları arasındaki farklılıkları, bu farklılıkların hangi alanlarda olduğunu tespit etmek amacıyla Türk bankacılık sektörünü ele alan bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları, verilerin analizi sonucu elde edilen tablolar yardımıyla çalışmaya yansıtılarak yorumlanmıştır.

## BÖLÜM 2

### LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı sosyal bilimciler tarafından yıllardır incelenen gelen bir konu olmuştur.

Önceleri askeri, politik ve dini alanlarla ilgilendirilen liderlik olgusu, on dokuzuncu yüz yıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişmiştir.

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300'lere kadar uzanmakla birlikte, 'liderlik' kavramı ancak 19. yüz yılın başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır.

Liderlik kavramının literatürde farklı birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımları, benzer olanları ayırarak sınıflandırmak mümkündür.

Literatürdeki farklı liderlik tanımları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Bass, 1981):

i. *Grup Sürecinin Odağı Olarak Liderlik*: Yapılan ilk liderlik tanımlarında lider; grup sürecinin, değişiminin ve hareketliliğinin odağı olarak görülmüştür. Liderlik, grup dinamiklerinden ayrı bir olay olarak değil, bu dinamiklerin bir sonucu olarak tanımlanmıştır .

Cooley (1902)'e göre; lider her zaman bir eğilimin özünü (çekirdeğini) oluşturur ve diğer taraftan, yakından incelendiğinde tüm sosyal hareketlerin böyle bir öze sahip eğilimlerden meydana geldiği görülecektir.

Mumford (1906)'a göre liderlik, grup içi sosyal olayların kontrolü sürecinde bir veya birkaç kişinin sağladığı üstünlüktür.

L.L.Bernard (1927)'a göre lider, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenen ve sırası gelince de, grup üyelerinin ilgisini bir noktaya toplayarak onların enerjilerini istenilen doğrultuda harekete geçiren kişidir (Bass, 1981, s.7-8).

Araştırma sonuçları; grup dinamiklerinin liderin davranışları üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu doğrulamakla birlikte, liderin de grup üzerinde bağımsız bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur .

ii. *Kişilik Olarak Liderlik*: Kişilik, bazı insanların liderlik uygulamaları açısından neden diğerlerinden daha yetenekli olduklarını açıklamaya çalışan çoğu araştırmacının ilgisini çeken bir kavram olmuştur. Liderlik kişiliğinin keşfine odaklanan bu araştırmacılar, kişiyi lider yapan temel davranış stillerini ve güdüleri baz alarak liderliği tanımlamışlardır. Bu doğrultuda, belli liderlerin kişisel özelliklerini inceleyerek ve hepsinde ortak olan özellikleri ortaya koyarak liderlik tanımları yapmışlardır (Olson ve Bolton, 2002).

A.O.Bowden (1926) liderliği, güçlü kişiliğe sahip olma ile özdeşleştirmiştir.

Bingham (1927)'a göre lider; arzulanan kişilik ve karakter özelliklerine en üst derecede sahip olan kişidir.

Tead (1929)'a göre liderlik, belirli bir işi başarmada diğer kişileri ikna edebilmek için gerekli olan özellikler bütünüdür.

iii. *İtaati (Bağlılığı) Sağlama Sanatı Olarak Liderlik*: Bu çizgideki araştırmacılar liderliği, grubu tek elden etkileme ve liderin isteği doğrultusunda gruba biçim verme aracı olarak görme eğilimindedirler. Grup üyelerinin haklarını, arzularını ve ihtiyaçlarını ve grubun gelenek ve normlarını çok fazla dikkate almamışlardır.

Munson (1921)'a göre liderlik, en az sürtüşme ve en fazla işbirliği ile en fazlasını başarma yolunda, kişileri bir arada tutabilme yeteneğidir.

F. H. Allport (1924)'a göre liderlik; lider ve izleyici arasında kurulan doğrudan, yüz yüze bağlantıyı ifade eder; liderlik kişisel sosyal kontroldür.

Bundel (1930)'a göre liderlik; izleyenlerin onlardan istenenleri yapmalarını sağlama sanatıdır.

L. A. Allen (1958)'e göre lider, diğerlerini yönlendiren ve yöneten kişidir (Bass, 1981, s.8-9)

iv. *Etkileme Sanatı Olarak Liderlik*: Bu grup araştırmacılar liderliği, izleyenlerin davranışları üzerinde bireysel etkinin kullanım süreci olarak tanımlarlar. Liderlik, ödül ve ceza araçlarının ve sahip olunan karizmanın kullanımı ile elde edilen ikna gücü olarak algılanır.

Burada, transaksyonel ve transformasyonel liderler arasında bir ayrım yapılmaktadır. Transaksyonel liderler, ödül-ceza araçlarını kullanarak itaat sağlayan liderler olarak tanımlanırken; transformasyonel liderler, kişilerin olaylara farklı açılardan bakmalarını teşvik eden ve vizyonunu izleyicilerine kabul ettiren liderler olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan transformasyonel liderlik karizmatik liderliğe benzemektedir (Olson ve Bolton, 2002). Buna paralel bir zıtlık, Douglas McGregor'un

(1960) X ve Y Teorilerinde de bulunmaktadır. X Teorisi Organizasyonları, ödül-ceza araçları kullanılarak itaat sağlama yolu ile yönetilirken; Y Teorisi Organizasyonları, karşılıklı ilişkiler ve ikna yolu ile sağlanan itaat ile yönetilirler (Hannagen, 1995, s.38-39).

Stogdill (1950)'e göre liderlik; amaçlar oluşturma ve bunlara ulaşma çabasındaki grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.

Bass (1960)'a göre; başkalarının davranışlarını değiştirmeye çalışmak, 'girişimci liderlik'tir. Başkalarının davranışlarında gerçek bir değişimin yaratılması, 'başarılı liderlik'tir. Kişiler davranışlarını değiştirdikleri için ödüllendiriliyor ve bu yönde teşvik ediliyorsa, elde edilen başarı 'etkili liderlik'tir (Bass, 1981).

Ott (1989)'a göre lider; bir ya da daha fazla kişinin tavırlarını, inançlarını ve davranışlarını etkileyebilen kişidir.

Peter Northouse (1997)'a göre liderlik; resmi veya resmi olmayan yollardan ortaya çıkarak belli hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme yeteneğidir (Dikici, 2004, s.97).

v. *Davranış Olarak Liderlik*: Bu grup araştırmacılar liderliği, liderin davranış ve tutumları açısından tanımlarlar.

Hemphill (1949)'a göre liderlik, kişinin grup faaliyetlerini yönetirken sergilediği davranışlar olarak tanımlanabilmektedir.

Fiedler (1967)'a göre 'liderlik davranışı' ile anlatılmak istenen; liderin, grup üyelerinin çalışmalarını yönlendirirken ve yönetirken sergilediği özel davranışlardır.

vi. *İkna Şekli Olarak Liderlik*: İkna; özellikle politik, sosyal ve dini konularda inanç ve beklentileri şekillendirmede kullanılabilen oldukça güçlü bir araçtır. Liderliğin, otoriter konseptin dışına çıkılarak, bir ikna şekli olarak tanımlanması, siyaset bilimi ve sosyal bilimciler tarafından da desteklenmiştir.

Schenk (1928)'e göre liderlik, kişilerin baskı ve zorlamadan ziyade ikna ve telkin ile yönetilmesidir.

Koontz ve O'Donnell (1955)'a göre liderlik, ortak amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda kişileri işbirliğine ikna etme faaliyetidir.

vii. *Bir Güç İlişkisi Olarak Liderlik*: Güç, etki ilişkisinin bir çeşidi olarak kabul edilir. Bazı liderler, liderliği bir güç ilişkisine dönüştürme konusunda diğerlerinden farklıdır.

Warriner (1955)'a göre kişiler arasındaki ilişkiler yönünden liderlik, bir veya daha fazla kişinin diğer kişinin istekleri ile uyumlu hareket etmesini gerektirir.

Gerth ve Mills (1953)'e göre liderlik, en geniş anlamıyla, lider ile izleyiciler arasında birbirini etkileme ile ilişkidir ki; lider izleyicileri, izleyicilerin onu etkilediğinden çok daha fazla etkiler.

viii. *Amaçlara Ulaşmada Araç Olarak Liderlik*: Birçok araştırmacı liderliği, grup amaçlarına ulaşma ve gereksinimlerin doyuma ulaşmasında önemli bir araç olarak tanımlamıştır.

Cowley (1928)'e göre lider, grubu ile birlikte bir amaç doğrultusunda ve programlı şekilde hareket eden kişidir (Bass, 1981, s.12).

K. Davis (1977)'e göre lider, grubu bir arada tutan ve onu amaçlar doğrultusunda motive eden insan faktörüdür.

ix. *Karşılıklı Etkileşimin Sonucu Olarak Liderlik*: Birçok araştırmacı liderliği, grup faaliyetlerinin nedeni veya kontrolü olarak değil; bu faaliyetlerin bir sonucu olarak görmüşlerdir.

Pigors (1935)'a göre liderlik; bireysel farklılıkların karşılıklı etkileşimi ile insan enerjisinin ortak bir neden doğrultusunda kontrolünü sağlayan, karşılıklı uyarım (etki, teşvik) sürecidir.

Merton (1969)'a göre liderlik, kişilerin zorunlu oldukları için değil, istedikleri için uyum sağladıkları kişiler arası ilişkidir (Bass, 1981).

Shfritz (1998)'e göre liderlik; grup içindeki bir bireyin bilgi sunarak, diğerlerini kendi istediği tarzda davranmalarını sağlaması yoluyla, sonuçların daha müspet olacağına inandırdığı karşılıklı etkileşim sürecidir (Dikici, 2004, s.97).

x. *Farklılaşmış Rol Olarak Liderlik*: Modern sosyolojinin önde gelen başarılarından birisi de 'rol teorisi'nin geliştirilmiş olmasıdır. Toplumun her üyesi, çeşitli kurum ve organizasyonlarda olduğu gibi toplumda da bir statüye sahiptir. Her pozisyon için bireyin oynaması istenen farklı roller vardır. Liderlik de bu rol farklılaşmasının bir yönü olarak kabul edilebilir.

Gibb (1954)'e göre grup liderliği, karşılıklı etkileşim sürecinin oluşturduğu konumdan başka bir şey değildir.

xi. *Yapıyı Oluşturma Anlamında Liderlik*: Bu çizgideki araştırmacılar liderliği, grup içi rol yapılarının farklılaştırılması ve sürdürülmesini sağlayan değişkenler açısından tanımlamışlardır.

Homans (1950)'a göre grup lideri, grup içinde karşılıklı etkileşimi başlatan üyedir (Bass, 1981, s.7-14).

xii. *Faaliyetler Bütünü Olarak Liderlik*: Bu çizgideki araştırmalar, liderlerin liderlik yaparken ne tür faaliyetlerde bulduklarını araştırır. Liderliğin önemli bir fonksiyonu olarak kurumsal kültürün yaratımı, yönetimi ve transformasyonundan bahseder.

Kotter (1999), Laurie (2000) ve Heifetz (1994), liderlerin yerine getirmeleri gereken sorumlulukları ve onları başarıya ulaştıracak amaçlar ve faaliyetleri vurgular.

Bu grup araştırmalarda, liderlik ve yöneticilik arasında da bir ayırım yapılmaktadır. Bu karşılaştırmanın oldukça yeni bir örneğini Kotter (1997, 1999) ortaya koymuştur. Kotter liderliğin özünü ‘değişimle mücadele etmek’ olarak tanımlarken, yöneticiliği ‘karmaşıklıklarla mücadele etmek’ olarak tanımlamaktadır. Yöneticilik faaliyeti; planlama, bütçeleme, örgütleme, kontrol ve problem çözme etkinliklerini içerir. Temel liderlik faaliyetleri ise; yönergeler (direktifler) belirleme, kişileri bu direktifler doğrutusunda teşvik etme ve güdülemedir. Bu da şu demektir ki; yönetim daha idari iken liderlik daha insani bir süreçtir (Olson ve Bolton, 2002).

Lider ve liderlik konusunda yapılan diğer bazı tanımlar ise şöyledir:

Hannagen (1995)’e göre liderlik, belirli amaçlara ulaşmada kişilerin belirli davranışlarda bulunmalarını sağlamaya yönelik motive etme (güdüleme) sürecidir (Hannagen, 1995, s.37).

İsmail Efil (1996)’e göre liderlik; belirli şartlar altında kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesi sürecidir (Efil, 1996, s.5).

Jago (1982)’ya göre liderlik; grup amaçlarına ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek ve yöneltmeyi zorlama yapmadan etkilemektir (Keçecioğlu, 2003, s.11).

Davis (1984)’e göre liderlik, belirli ortamlarda izleyenleri belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışıdır .

Bennis (1989)’e göre kavramsal olarak lider; gücünü yasal yetkiden değil izleyicilerden alan ve bulunduğu grupta ortaya çıkarak grubu yönelten kişidir. Başka bir deyişle; işi doğru yapan değil, doğru işi yapan kişidir (Dikici, 2004).

## 2.2. Liderlik ve Yöneticilik

Her ne kadar yöneticilik ve liderlik ifadeleri sıklıkla birbiri yerine kullanılsa da aslında farklı kavramlardır.

Yönetim insanları etkilemede biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır. Mintzberg (1979)'e göre; liderlik rolü, yöneticilere atfedilen on rolden yalnızca bir tanesidir ve bu rol de çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edilir (Keçecioğlu, 2003, s.11).

İsmail Efil'e göre yönetici ve lideri ayıran fark, kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatar. Yönetici; kendisine verilen formel yetkisini, başka bir deyişle yasal gücünü kullanırken, lider; kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Efil, 1996, s.5).

Daft, yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtmiştir (Tablo 2.1):

**Tablo 2.1. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar (Daft)**

<b>Lider</b>	<b>Yönetici</b>
RUH	KAFA
Vizyoner	Rasyonel
Tutkulu	Danışma Taraftarı
Yaratıcı	İnatçı-Tekrarcı
Esnek	Problem Çözücü
Yenilikçi	Analitik
Cesaretli	Yapısalcı
Hayal Gücü Kuvvetli	Tedbirli
Deneysel	Otoriter
Değişimi Başlatan	İstikrarcı
Kişisel Güç	Mevki Gücü

Kaynak: Daft, 1997, s.495

Daft (1997)'a göre, yöneticilik de liderlik de organizasyon için oldukça önemlidir. Yönetim gücü, organizasyonun yapısından kaynaklanır; organizasyonel yapının istikrarını, düzenini ve kurumsal sorunların çözümünü yönetim sağlar. Diğer taraftan liderlik gücü, insani ilgiler ve değerler gibi kişisel kaynaklardan gelmektedir (Daft, 1997, s.490-500).

Bennis, yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtmiştir (Tablo 2.2.):

**Tablo 2.2. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar (Bennis)**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam Ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğrulara güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Keçecioglu, 2003, s.12

### 2.3. Liderlik Teorileri

1900'lü yıllarda başlayan liderlik araştırmaları, liderin özellikleri üzerine odaklanmıştır. 1930-1940 yılları arasında, farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konması ile liderin özellikleri yaklaşımına odaklanan çalışmalarının yetersizliklerinin farkına varılmıştır. Bunun sonucunda 1940'tan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine araştırmalar yapılmış, 1960-1980 yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ve liderin bu gereklerle uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerine yoğunlaşmıştır. 1978'te Burns & Bass'ın getirdiği yeni ayrımla çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan transaksiyonel ve transformasyonel liderlik görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur (Geçmişten Günümüze, 2003).

Liderlik teorilerini dört ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar; özellik ve nitelik teorileri, davranış teorileri, durumsallık teorileri ve liderlikte çağdaş yaklaşımlardır.

#### 2.3.1. Özellik Teorileri

Liderin sahip olduğu özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul eden bu teoriye göre; lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyenlerden (takipçilerinden) farklıdır (Koçel, 1993, s.32).

Thomas Carlyle'nin 'Büyük Adamlar Okulu' kuramı tarihin, büyük insanların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu kurama göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman önder

olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Zamanla bu görüş yerini, insanlardaki önderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır. Bunların sonucunda yapılan birçok araştırma liderin özellikleri arasında şu unsurların olabileceğini ortaya koymuştur: Yakışıklılık, olgunluk, başkalarına güven verme, zeka, bilgi, ileriye görebilme, başkalarına güven verme, inisiyatif sahibi olma, duygusal olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kararlılık, kendine güvenme, iş başarma ve güzel konuşma yeteneği.

Lider, bu özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de kolaylaşacaktır (Şimşek, 1999, s.177).

Smith ve Kreuger (1933), Jenkins (1947) ve Stogdill (1948); liderlik ve kişilik özellikleri literatürünü inceleyen önemli çalışmalar yapmışlardır.

Stogdill, bu konuda yapılmış on beş çalışmayı inceleyerek şu çıkarımlarda bulunmuştur: *i.* Lider pozisyonundaki ortalama bir kişinin diğer grup üyelerinden üstün olan özellikleri şunlardır: zeka, bilgelik, sorumluluklarını yerine getirmede güvenilirlik, toplumsal katılım ve aktiflik, sosyo-ekonomik statü. *ii.* Liderde bulunması gereken özellikler ve yetenekler, lider olarak hareket edilecek ortamın taleplerine göre şekillenmektedir.

Stogdill'e göre liderlik; belli özelliklere sahip olmakla ilgili değildir, bulunduğu grupta aktif katılımı sağlama yolu ile grup üyeleri arasında işleyen bir ilişkiler ağının kurulması ve işbirliği dahilinde işlerin tamamlanmasının sağlanması ile ilgilidir (Wilson, 1995, s.154-155).

Özellikler yaklaşımı vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememektedir; bunun nedeni olarak şunlar sayılabilir: özellik listesi sonsuzdur; liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunabilmektedir; özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür; liderin bulunduğu ortam göz ardı edilmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998, s.320).

### **2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Bu teoriye göre lideri başarılı ve etkin kılan husus; liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken sergilediği davranışlardır.

Davranışsal kuramın gelişmesinde, çeşitli uygulamalı araştırmalar ve teorik çalışmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda birtakım liderlik tarzları

belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda bu çalışmalar ve liderlik tarzları ele alınacaktır.

### **2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları**

1945'te, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek amacı ile, Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu tarafından başlatılan araştırma kapsamında, çok sayıda değişik örgütte Önder Davranışı Tanımlama Anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire- LBDQ) uygulanarak veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (Can vd, 1998, s.323).

Bu çalışmaların sonucunda lider davranışlarının iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir: Kişiyi dikkate alma ve inisyatif. Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin, davranışlarında izleyenlerine verdiği önemi, inisyatif faktörü ise; liderin, davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi ifade etmektedir .

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:

-Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

-Liderin inisyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 1993, s.334).

### **2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

1947'de, çeşitli endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmanın amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir.

Araştırma sonucunda, lider davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür: Kişiyi yönelik davranış ve işe yönelik davranış (Koçel, 1993, s.334)

İş merkezli davranış sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir; yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta ve işe yakın ilgi göstererek astlarına ne yapılacağını açıkça anlatmaktadır. Kişi merkezli davranış sergileyen lider ise astlarının mutluluğuna özen göstermekte; özellikle grup oluşturma ve geliştirme ile katılma konularına ağırlık vermektedir (Can vd, 1998, s. 321).

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel, 1993, s.334).

### 2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, Michigan Araştırmalarının devamı olarak, liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır (Can vd, 1998, s.322).

Sistem 1- Sömürücü-Otoriter Liderlik: Sistem 1 tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. Çalışanları cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem 2- Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir.

Sistem 3- Danışmalı Liderlik: Lider astlarına büyük ölçüde güvenmekte, karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, ödüllendirme yoluyla güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem 4- Katılımcı-Grup Liderliği: Liderin astlarına güveni tamdır, kararlar ortaklaşa alınır. Aşağıdan yukarıya iletişim egemendir, grup katılımı ve başarisına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Likert'in araştırmaları; verimliliği yüksek grupların, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tarzı bir yönetim altında olduklarını ortaya koymuştur (Koçel, 1993, s.338).

### 2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Mc Gregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt iki u noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır.

X Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar iş yapmayı sevmezler, çalışmayı hayatta kalabilmek için bir zorunluluk olarak görürler ve fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçarlar. İnsanlar tembeldir, güvende olmak isterler ve sorumluluk almaktansa yönetilmeyi tercih ederler. Bu inançtaki yöneticiler otoriter bir tarz benimserler.

Y Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar doğuştan tembel değillerdir, onları bu hale getiren deneyimleridir. Uygun koşullar altında insanlar kendilerini geliştirirler ve amaç doğrultusunda çalışırlar. Bu inançtaki yöneticiler demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimserler; kişinin kendisini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar (Hannagen, 1995, s.38).

### 2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli (Managerial Grid)

Yukarıda sözü edilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetim tarzı matrisi olarak adlandırılabilir bir matris haline getirilmiştir.

İ N S A N A İ L G İ	9	B								E
	8									
	7									
	6					D				
	5									
	4									
	3									
	2	A							C	
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	ÜRETİME				İLGİ					

**Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti**

Kaynak: Can vd, 1998, s.325

Bu model, liderlerin davranışlarını iki grupta toplamıştır: üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma (Koçel, 1993, s.335).

Liderlik davranışının üretime yönelik olma ve insana yönelik olma boyutları, yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Ölçek, beş tip liderlik tarzı ortaya koymaktadır:

A. 1.1. Yönetim (Cılız, korkak liderlik): Lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

B. 1.9 Yönetim (Şehir Klubü Üyesi): Lider, üretime en az düzeyde ilgi göstermekte, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen göstermektedir.

C. 9.1. Yönetim (Görev Liderliği): Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. 'Üret ya da yok ol' sloganı benimsenmiştir.

D. 5.5. Yönetim (Orta Yolcu Önder): Lider hem işe hem de insana önem vermekte ancak bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

E. 9.9. Yönetim (Ekip Liderliği): İnsanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir (Can vd, 1998, s.325-326).

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yürütülen araştırmaya göre; hem iş hem de kişi odaklı olan liderler, ne iş ne de kişi odaklı liderlere kıyasla daha çok verimlilik ve grup tatmini sağlarlar (Hampton, 1981, s. 372-373).

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal teoriler önemli katkıda bulunmuşlardır. Bununla birlikte, liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu görüşlerin zayıf tarafı olmuştur.

### **2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri**

Durumsallık teorisine göre liderlik etkililiğini etkileyen iki faktör vardır: Liderin özellikleri ve içinde bulunan durumun uyumluluk düzeyi (Neale, Northcraft, 1990, s.435).

Bu teorilerin genel varsayımı; değişik koşulların, değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.

Liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri.

Durumsallık teorilerine göre; en uygun liderlik davranışı duruma göre değişecektir. Teorinin bu tezine karşın, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en iyi bilinen çalışma, Fred Fiedler'in durumsal lider etkililiği modelidir (Koçel, 1993, s.339).

#### **2.3.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli**

Bu kuram, Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fred Fiedler, 'En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı' olarak adlandırılan ölçek yardımıyla bir liderin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığını belirlemektedir.

Fiedler Kuramının en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışının birleştirilmesidir. Fiedler Kuramı'nın temel varsayımı; lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun yerde çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır.

Fiedler'e göre, görev ve ilişki eğilimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum üç faktör tarafından belirlenmektedir: Lider-üye ilişkileri, görev yapısı, liderin yasal gücü.

Lider- üye ilişkileri; liderle çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tersî söz konusu ise, olumsuz ortamdır söz edilir.

Görev yapısı; işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin makam gücü; liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdır söz edilir (Koçel, 1993, s.340-341).

Fiedler, görev ve ilişki eğilimli liderliğin, üç temel durumsal faktör tarafından belirlenen koşulların hangilerine uygun geldiğini belirlemiştir (Can vd, 1998, s.328-329). En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken (ki, en olumlu ortamda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin yapılması gerekenleri söylemesini beklemektedir; en olumsuz durumlarda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi, hiç sonuç alamaması ile sonuçlanmaktadır), nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun olacaktır.

Uygulamalı çalışma sonuçlarından hepsi modeli desteklememektedir.

### **2.3.3.2.Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı**

Model, liderlik davranışı ve katılımı karar süreci ile ilişkilendirmekte, astların karar süreçlerine katılımlarına ilişkin norm ve standartları belirlemeye yönelmektedir.

Modele göre; kararın etkinliği, kararın kalitesi ve astlarca kabul edilmesine dayalıdır (Can vd, 1998, s.330-331).

Lider durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır.

Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorun durumları, çözümlerin izleyenlerden yalnızca birini etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılır. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak

adlandırılan model, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir.

O1 - Otoriter 1 - Elindeki bilgilerin ışığında sorunu lider çözer, kararı o verir.

O2 - Otoriter 2- Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

D1 - Danışmalı 1- İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır ama kararı kendisi verir.

D2 - Danışmalı 2- Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır ama kararı kendi verir.

G2 – Grup 2 (Katımlı) – Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.

Yazarlara göre kararların niteliğini koruyan bazı kurallar vardır:

Öndere Bilgi Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve sorunu lider tek başına çözebilmek için yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse O1 tarzı kullanılamaz.

Amaç-Uyum Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve astların sorun çözme çabalarında örgütsel amaçları izlemeleri olası değilse G2 tarzı kullanılmamalıdır.

Yapısallaşmamış Sorun Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve lider bunu tek başına çözmeye yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse ve sorun yapısal değilse sorunu çözme yöntemi, ilgili bilgileri elde etmek için astlar arasında karşılıklı etkileşim olanağı sağlamalıdır. Bu nedenle O1, O2 ve D1 kullanılmamalıdır.

Kararın benimsenmesini sağlayan kurallar da vardır:

Benimseme Kuralı: Etkili uygulama için kararın astlarca benimsenmesi önemli ise ve otoriter bir kararın benimsenebilirliği kesin değilse O1 ve O2 kullanılmamalıdır.

Uyuşmazlık Kuralı: Kararın benimsenmesi gerekiyorsa, otoriter kararın kabulü kesin değilse ve örgütsel amacı elde etme yöntemlerinde astlar arasında uyuşmazlık varsa, sorun çözmeye kullanılacak yöntemler, farklılıkları gidermek için uyuşmaz kişileri sorun hakkında tüm bilgilerle donatacak tarzda olmalıdır. Bunun için O1, O2 ve D1 kullanılmamalıdır.

Benimsenme Önceliği Kuramı: Benimseme çok önemliyse, otoriter kararda sonuç alma belirsizse ve astlar sorunda sunulan örgütsel amaçları izleme yönünde güdülenmişlerse, karar sürecinde eşit koşullarda katılma yöntemleri, karar niteliğine zarar vermeksizin daha çok benimsenebilir. O1, O2, D1 ve D2 kullanılmamalıdır (Can, 1994, s.188-190).

### 2.3.3.3. Yol-Amaç Teorisi

Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve bu sonuçlara verdiği değer.

Bu teoriye göre lider dört liderlik davranışından birisini gösterebilir: Otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarıya yönelik liderlik. Bu davranışların uygunluğu ise şu durumsallık faktörleri tarafından belirlenmektedir: İzleyenlerin kişilik özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı, işin niteliği. Örneğin: İnsanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzında; insanın geleceğinin, kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzında daha fazla tatmin olacaklardır (Koçel, 1993, s.344).

### 2.3.3.4. Yaşam Eğrisi Teorisi

Durumsallık teorilerinden bir diğeri de Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın 'yaşam eğrisi modeli'dir.

Bu teoriye göre, en etkili liderlik stili astların olgunluk düzeyine göre değişmektedir. Hersey ve Blanchard olgunluğu; yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklarlar.

Yönetici ile astlar arasındaki ilişkiler, astların olgunlaşma ve gelişimleri doğrultusunda dört evreden geçer. Yönetici her evrede liderlik davranışını farklılaştırmalıdır.

Astın örgütte çalışmaya başladığı ilk dönem olan birinci evrede, lider için en uygun davranış; yüksek seviyede iş-odaklılıktır. Astlar görevleri ile ilgili olarak bilgilendirilmeli ve örgüt kuralları ve prosedürleri astlara tanıtılmalıdır. Bu evrede, yol gösterici olmayan bir lider, işe yeni başlayanların bir endişe ve karmaşa yaşamasına neden olur. Katılımcı bir liderlik davranışı da bu aşamada uygun değildir; çünkü işe yeni başlayan elemanları meslektaş olarak kabul etmek için henüz çok erkendir.

Astlar işleri öğrenmeye başladıklarında da, iş odaklı yönetim önemini korumaktadır; çünkü astlar henüz tam sorumluluk alacak yeterlilikte değillerdir. Bu aşamada yönetici, çalışan odaklı davranışlar göstermeye başlayabilir.

Üçüncü aşamada, astların yetenekleri gelişmiş, başarı motivasyonları artmıştır ve astlar artık sorumluluk almaya isteklidirler. Bu aşamada yönetici artık yol gösterici olmak zorunda değildir; destekleyici ve cesaretlendirici davranış biçimi en uygundur.

Dördüncü aşamada ast artık çok daha deneyimlidir, kendine güveni artmıştır ve kendi yolunu bulabilecek seviyededir. Yönetici bu aşamada destekleyici ve cesaretlendirici davranışlarını azaltabilir; ast artık kendi kendine yetebilmektedir ve yol gösterici davranışlara ihtiyacı yoktur.

Yaşam eğrisi modeli, dinamik ve esnek bir model olmasından dolayı büyük ilgi görmüştür. En etkili liderlik stiline belirlenebilmesi için astların motivasyon, deneyim ve yetenek düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre uygun liderlik stili, sadece astların motivasyonunu artırmayacak , aynı zamanda onların olgunlaşmalarına da yardımcı olacaktır ( Stoner, 1982, s.486-487).

#### **2.3.4. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar**

Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. 1970'lerin ortalarından itibaren, örgütsel davranış alanında uzmanlaşan sosyo-psikoloji temelli araştırmacılar, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için formel organizasyonların strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimlerin yapılması gereğini kavrayarak, formel organizasyonlarda değişim üzerinde liderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır.

Bu araştırmalarla birlikte ilgi; normal yönetici davranışlarından, izleyiciler ve sosyal sistemler üzerinde güçlü etkileri olan olağanüstü liderler üzerine kaymıştır. Karizmatik, transformasyonel, ilham verici ve vizyoner liderler olarak tanımlanan bu liderlerin, izleyiciler üzerinde ve örgütsel performansı geliştirmede güçlü etkilerinin olduğu görülmüştür (Jacobsen ve House, 1999).

Liderlik alanında son zamanlarda geliştirilen yaklaşımlardan transformasyonel liderlik ve karizmatik liderlik bu bölümde açıklanacaktır.

##### **2.3.4.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma 'armağan' anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma, sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için

geçerlidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir (Arıkan vd, 2001, s.299).

Karizma, birçok farklı anlam ve özellik içerir. Bunlardan bir kısmı genel olarak şu şekildedir: Karizma lidere, izleyicilerin lidere duydukları güvenin oluşturduğu özel bir otorite şekli sağlar; izleyiciler liderin olağanüstü özelliklere sahip olduğunu düşündükleri için ona bağlılık gösterirler; liderin sahip olduğu bu olağanüstü özellikler doğuştan gelen özellikler değildir ancak izleyiciler bu özellikleri lider olmanın göstergesi olarak yorumlarlar (Vega, 2004).

Daft (1995)'a göre karizmatik lider; astlardan beklenen performansı artıracak şekilde onları motive etme yeteneğine sahip olan kişidir (Daft, 1995, s.390).

Sosyologlar ve siyasi tarihçiler, karizmatik liderlik teorisinin ilk olarak Weber (1947) tarafından ileri sürüldüğünü kabul etmektedirler (Fiol vd, 1999). Weber'in klasik üçlü tipolojisinde yetki; karizmatik, geleneksel ve rasyonel-yasal olarak üçe ayrılır. Karizmatik güç yetkisi, istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır. Bu tipolojide; karizmatik yetki, izleyicilerin lidere atfettiği insanüstü ayrıcalıklı özelliklerdir. Bu ilişkinin devamlılığı, liderin atfedilen bu özellikleri göstermesine bağlıdır (Aytaç, 2000).

Weber'den sonra, karizma ile ilgili sosyoloji literatürü; karizmatik liderlerin bulunduğu toplumlarda radikal değişikliklerin oluşumu ve sıradan bir olgu haline geliş eğilmiştir. Daha yakın zamanlarda ise sosyoloji temelli araştırmacılar, karizmatik liderliğin karmaşık ve formel örgütlerde de ortaya çıkabileceği ve etkili olabileceği görüşünü ortaya atmışlardır (Vega, 2004).

Politik ve dini liderleri inceleyen Robert House, karizmatik liderlerin; kendilerine ve astlarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduklarını düşünmektedir. İzleyenler kendilerini liderleriyle ve onun göreviyle özdeşleştirirler, lidere aşırı bağlılık ve güven gösterirler, liderin değer ve davranışlarına özenirler ve liderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar (Can, 1994, s.192).

Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, statükoyu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Arıkan, 2001, s.300).

### 2.3.4.2. Transformasyonel Liderlik

Burns, politik liderleri iki gruba ayırır: Etkileşimsel (transactional) ve dönüşümsel (transformational). Geleneksel olan etkileşimsel liderlik, izleyen ile lider arasında bir değiş-tokuş öngörür. Dönüşümsel liderlik ise daha çok liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanır.

Bass'a göre etkileşimsel liderlik, ödüllerin durumsallığına yani çabaya ve başarılı performansa önem vererek başarıyı ön plana çıkarırlar. Sorumluluktan kaçınırlar. Buna karşın dönüşümsel liderler karizma sağlamak için görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır, övünç aşlamaya özen gösterirler. Büyük beklentilere sahiptirler; önemli amaçları basit biçimde açıklarlar. Kendilerini değişim ajanı olarak görürler, insanlara inanırlar ve yaşam boyu öğrenmeye çalışırlar. Karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla başa çıkma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir (Can, 1994, s.192-193).

Transformasyonel liderlik düşüncesi ilk defa 1973 yılında Downton, J., V. tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James McGregor, 1978 yılında basılan 'Liderlik' kitabında transformasyonel liderlik terimini kullanmıştır. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak, davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan transformasyonel liderlik teorisini oluşturmuştur (Simić, 1988, s.49-50).

Transformasyonel liderlik özellikle 1990'lardan itibaren araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir konu olmuştur. Bu dönemde, diğer liderlik teorilerine kıyasla transformasyonel liderlik alanında çok daha fazla deneysel çalışma yapılmıştır.

Transformasyonel liderlik; idealleştirilmiş etki (idealized influence), ilham verici güdüleme (inspirational motivation), entelektüel uyarım (intellectual stimulation), bireysel ilgi (individualized consideration) gibi yeteneklerin oluşturduğu bir yönetim tarzıdır (MacDonald, 2003, s.9). Lider bu yeteneklerini kullanarak, izleyicilerin davranışlarını o şekilde etkiler ki bu etkilenme sonucunda izleyiciler kendi amaçları ile örgüt amaçları arasında bir sentez oluşturmayı başarırlar (Bryan, 2002, s.22).

Transformasyonel liderler karizmatik liderlere benzerler fakat, yenilik ve değişim getirme konusundaki özel yetenekleri ile onlardan ayrılırlar (Daft, 1995, s.390).

Transformasyonel liderlik; etkin olarak değişimi yürürlüğe koyma, bu değişime klavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratma, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir. Transformasyonel liderler,

izleyicileri ile birebir çalkantılı ilişkiler yaratırken yoğun hislerin de ortaya çıkmasını sağlarlar.

Tichy ve Devana (1986), büyük şirketlerin tepe yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda transformasyonel liderlerin şu özelliklere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır: Transformasyonel liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler; yüreklidir, cesaretlidirler; insanlara inanırlar; örgütsel değerleri sürdürürler; bir ömür boyu öğrencidirler; karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler; ileri görüşlüdürler (Keçecioglu, 2003, s.34-37).

Liderlik alanında araştırma yapan Noel Tichy ve Mary Anne Devan, transformasyonel liderlerin belli alanlarda transaksiyonel liderlerden farklı birtakım özellikleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu farklılık alanları; cesaret, öngörü yeteneği, izleyicilere karşı açıklık ve güven, değerlerle yönetme, yaşam boyu öğrenim, karmaşık durumlarla başa çıkabilme, astlara karşı açık olma ve astlara güvendir (Simić, 1988, s.49-50).

## BÖLÜM 3

### KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

#### 3.1. Çalışma Yaşamında Kadın ve Karşılaştığı Engeller

Ataerkil toplum düzeninde toplumsal yaşamda sürekli ikinci planda kalan kadının iş yaşamında da durumu farklı olmamıştır; iş hayatında kadın ‘yedek işgücü’ olarak görülmüştür.

Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına karşın kadınlar, ekonomik aktivitelerde ve çalışma yaşamında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Gerek ülke yönetiminde gerekse şirketlerin yönetiminde, özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklerin yanında son derece sınırlı kalmıştır.

Kadının ekonomik anlamda çalışma yaşamına girişi, sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. İlk zamanlarda kadının ücretli olarak işgücüne katılımı çok az iken, İkinci Dünya Savaşı ile birlikte artan işgücü gereksinimi ve erkek nüfusun azalması sonucu kadın işgücünde belirgin bir artış gözlenmiştir.

Bu köklü değişimle birlikte kadınların toplumdaki yeri sorgulanmaya başlanmış, 1946 yılında Birleşmiş Milletler bünyesinde Kadın Statüsü Komisyonu kurulmuştur.

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların yoğun biçimde iş yaşamına girmesidir. Yine de, çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasında kadınların ağırlığının artmasına karşın üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı çok fazla değildir (Barutçugil, 2002, s.13-17).

#### 3.1.1. Çalışma Yaşamında Kadın

Tarihsel süreç içinde pek çok farklı konumda çalışma yaşamına katılan kadının gerçek anlamda iş hayatına girişi sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. Bu nedenle kadının çalışma yaşamındaki konumu, sanayi devrimi öncesi ve sanayi devrimi sonrası olmak üzere iki boyutta incelenecektir.

##### 3.1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesi

Avcılık ve toplayıcılık yaparak göçebe bir yaşam tarzı süren ilkel topluluklarda erkek çoğunlukla yaşanan alandan uzakta avcılıkla uğraşırken; kadın toplayıcılık,

çanak çömlek yapımı ve çocuk bakımı ile uğraşmıştır. Bu döneme ilişkin bulgular, kadınların her bakımdan üstün bir statü ve saygınlığa sahip olduklarını göstermektedir (TİSK, 2002); kadının doğurganlığı ilkel toplumlarda kutsal bir özellik olarak algılanmış ve onları tanrıça mertebesine yükseltmiştir. Bu nedenle, ilkel topluluklarda anaerkil yapı geçerli olmuş ve kadın, toplumda büyük saygı görmüştür.

Yerleşik düzene geçişle birlikte toplumların ekonomik, sosyal ve siyasal yapılarında köklü değişiklikler meydana gelmiştir; önceleri doğaya ve vahşi hayvanlara karşı verilen savaşlar, insanların kendi cinslerine yönelmiş ve iktidar sahibi olma savaşları başlamıştır (Coşkun, 2003). Bu değişim, kadın ve erkeğin aile ve toplumdaki statü ve rollerini derinden etkilemiştir. Erkeğin toplumsal statüsü giderek güçlenirken kadın ikinci plana itilmiştir. Bu dönemde erkekler avcılık, madencilik, üretim araçlarının yapımı ve kullanımı, çobanlık, balıkçılık ve askerlik gibi fiziksel güç gerektiren işlerle uğraşırken; kadınlar yemek, temizlik, çocuk bakımı, dikiş-nakış gibi geleneksel ev işleri ile uğraşarak, aktif üretim sürecinden hızla evlerine çekilmişlerdir. Böylece ataerkil aile düzeni ortaya çıkmıştır (TİSK, 2002).

Tarihte kadınla erkeğin çalışma alanında görece eşit olduğu bir dönem vardır ki, o da kölelik dönemidir. İlkçağlardan onuncu yüzyıla kadar süren bu dönemde kadın ve erkek kölelerin, sahiplerinden eşit muamele gördükleri düşünülmektedir.

Ortaçağda ise kırsal alanlarda feodal düzende kadın ve erkek tüm aile fertleri, serf statüsünde tarım işlerinde çalışmışlardır. Lonca düzeni içinde de bazı sanayi kollarında kadın çalışanlara rastlanmaktadır.

### **3.1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrası**

Kadının ekonomik anlamda iş hayatına girişi, on dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında sanayi devrimi ile birlikte olmuştur (Coşkun, 2003).

Sanayi Devrimi ile birlikte Avrupa'da bir tarım devrimi de yaşanmıştır. Özellikle İngiltere'de çitleme hareketi, kadının tarım sektöründe ekme-biçme dışındaki işlerde istihdam edilmesini sağlamıştır. Bu süreçte kadın, ürettiği ürünleri satmak için çevre kasabalara kısa yolculuklar yaparak hizmet sektörüne adım atmıştır.

İngiltere'deki bu gelişim Fransa ve Almanya'da da görülmektedir. On dokuzuncu yüzyılın son çeyreğinde fabrika üretiminin artması ile birlikte kadın evini terk etmeye ve fabrikalarda çalışmaya başlamıştır. Sanayi Devrimi sürecinde kadın istihdamı

açısından en önemli özellik; kadının sanayileşme ile birlikte evden çıkmış olmasıdır (Çolak, 2003).

Sanayi devrimi ile birlikte ekonomik anlamda iş yaşamına adım atan kadınlar için asıl değişim ikinci dünya savaşı sürecinde yaşanmıştır. Birinci dünya savaşı öncesinde kadınların ücretli olarak işgücüne katılımı % 1 düzeyinde iken 1930'ların sonunda bu oran % 25'e yükselmiştir; ancak toplumun profesyonel kadın hakkındaki düşüncesinde bu dönem bir gelişme olmamıştır. İkinci dünya savaşının başlaması ile birlikte, kısa süreli de olsa bir davranış değişikliği ortaya çıkmıştır. Savaş sonucu erkek işgücünün önemli derecede azalması, kadın işgücünün erkek işgücünü ikamesini gündeme getirmiş ve sonuçta kadınların görevlerinin gereklerini yerine getirmede oldukça başarılı oldukları gözlenmiştir (Bostic, 1998).

İkinci dünya savaşından günümüze kadar olan dönemde, özellikle hizmet sektöründeki gelişmeye paralel olarak ekonomik bir gelir karşılığı işgücüne katılan kadın sayısının hızla arttığı görülmektedir.

1950'de 15-64 yaş grubundaki kadın nüfusun gelişmekte olan ülkelerde %50'si, gelişmiş ülkelerde %47'si ekonomik olarak aktif görünmektedir. Buna karşılık gelişmekte olan ülkelerde aktif görünen kadınların %87'si tarım sektöründe yer alırken; gelişmiş ülkelerde %47'si tarım sektöründe yer almaktadır. Yine aynı dönemde gelişmekte olan ülkelerdeki kadınların aktif nüfusa oranı %36,7 iken 1975'te % 40.6, 1985'e gelindiğinde ise % 41.4 olmuştur. 1985'lere gelindiğinde; gelişmiş ülkelerde kadınların hem tarım dışı sektörlerde çalışmasının yaygınlaştığı hem de aktif kadın nüfusun oranının %47'den %58'e yükseldiği gözlenmektedir. Buna karşılık aynı dönemde gelişmekte olan ülkelerde aktif kadın nüfus oranı % 49'dur (TİSK, 2004).

Kadın işgücü istihdamındaki artış, OECD ülkelerinde özellikle 1960'lardan sonra gözlenen bir olgudur. İkinci dünya savaşı öncesinde OECD ülkelerinde kadınların istihdamı oransal olarak oldukça düşüktür ( %15-30). İkinci dünya savaşını izleyen yıllarda çoğu OECD ülkesinde emek piyasasındaki kadınların pozisyonlarında önemli değişimler yaşanmıştır. Bugün OECD ülkelerinin çoğunda kadın istihdamı oranı %50'leri aşmaktadır ve istikrarlı şekilde artmaya devam etmektedir.

**Tablo 3.2. AB Ülkelerinde Kadın İşgücüne Katılma Oranları**

Ülkeler	Yüzde Oranları
Fransa	% 69
Almanya	% 71,8
Hollanda	% 67,9
Danimarka	% 81,3
İsveç	% 83,1
Türkiye	% 28

Kaynak: TİSK (2000), [www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr)

Türkiye’de bu süreç tersine işlemiştir. Türkiye’de kadının işgücüne katılım oranına bakıldığında; 1950’lerdeki %70 oranından 1990’da % 33 oranına keskin bir düşüş gözlenmektedir. Kadın istihdamındaki bu azalışın nedeninin, ekonomik gelişme ile kadının işgücüne katılımı arasında bulunduğu düşünülen U-Şeklindeki ilişki olduğu düşünülmektedir (WB, 1993).

Küreselleşme ile birlikte, özellikle bankacılık ve sigortacılık gibi hizmet sektörlerinde –ki bu sektörler, kadınların görece daha üst pozisyonlarda çalıştığı sektörlerdir- kadın istihdamı dünyanın her yerinde artış göstermiştir. Bu durum, Türkiye’ye de yansımıştır. Hızla gelişen hizmetler sektörü, özellikle de finans sektörü, çok sayıda donanımlı kadın için istihdam olanakları yaratmıştır. Bankacılık sektörü ele alındığında; özel sektör bankalarında 1984’te % 33 olan kadın çalışan oranı, 1994’te % 39’a yükselmiş ve 2002’de % 50’lere ulaşmıştır. Buna karşın kamu bankalarında bu oran % 32-33 olarak kalmış, değişim göstermemiştir (Kardam ve Toksöz, 2004).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Kurumu (UNDP) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, kadınların ekonomik faaliyetlerdeki etkinliğini ve dağılımını göstermesi açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada 1990 yılı baz alınarak 2001 yılı için endeks değerleri hesaplanıp 15 yaş ve sütün kadınların ekonomik etkinlik oranı hesaplanmıştır. Bu oran, Norveç’te 59.5, İzlanda’da 66.7 olarak hesaplanırken Türkiye için % 50.3 olarak gerçekleşmiştir.

Uluslararası erkek-kadın işgücüne katılım oranlarının farklılığına ilişkin yapılmış bir çalışmada, bu oranların farklılığını temelde; kültürel faktörlerin, beşeri sermaye düzeyindeki farklılıkların ve kadınların emek piyasalarındaki konumlarını düzenleyen kamu politikalarının etkilediği saptanmıştır. Kadın- erkek işgücüne katılım oranı

farkının yüksek olduğu İslam, Latin Amerika ve Akdeniz ülkelerinde dini ve kültürel nedenlerle kadınların piyasada çalışmalarının fazlaca onay görmediği bilinmektedir. Bu farkın düşük olduğu Kuzey Avrupa ülkelerinde, kadınların eğitim düzeylerinin yüksekliği ile yarı-zamanlı çalışmanın kadınlar arasında yaygın oluşunun bu konuda etkili faktörler olduğu düşünülebilir (Özbey, 2004).

### **3.1.2.Yönetimde Kadınlar ve Literatürde Kadın Liderlik**

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların yoğun biçimde iş yaşamına girmesidir. Yine de, çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasında kadınların ağırlığının artmasına karşın üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı çok fazla değildir (Barutçugil, 2002, s.13-17).

#### **3.1.2.1. Yönetimde Kadınlar**

Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içinde erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir.

Boel Berner'e göre; her yerde, kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde bile, kadınlar erkekler tarafından yönetilmektedir. 1988 verilerini inceleyen Berner, kadınların %70'inin toplam işgücünde % 44.4 oranında yer aldığı İsveç gibi gelişmiş ülkelerde diğerlerine göre daha yüksek oranlarda kadın çalışan olsa da yönetici konumlarına bu yüksek oranların yansımadağı sonucuna ulaşmaktadır (Katkat, 2000, s.17).

Kadın yöneticilerin oransal büyüklüğü, kadınların ekonomik yaşamdaki statülerinin saygınlığının ve etkinliğinin göstergesidir. 1998 verileri ile toplam yönetici pozisyonları içinde kadın yönetici pozisyonlarının oranı yüzdesel olarak İzlanda'da 31, Norveç'te 26, Türkiye'de 8, Nijer'de ise 8.3'tür. Kadınların kariyer yapamamalarının ya da yetki sahibi olamamalarının gerisinde yatan temel sebepler; eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılardır (Özbey, 2004).

1990'ların başında Bernard Bass tarafından kadın yöneticilerle ilgili kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Bu analiz bulguları şu şekilde özetlenebilir:

Bass, kadınlarla ilgili literatürde 'kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen' ifadesinin çok kullanıldığını ve bunun, kadınların büyük mücadele ve zorlamalarla yönetsel seviyeleri hak ettiklerini gösterdiği kadar, kadınların bu seviyeler

için küçük görüldüklerinin de bir ifadesi olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu araştırmada ayrıca, kadınlar ve erkekler arasında yönetici davranışı olarak önemli farkların olmadığı, sadece bazı önyargılı grupların bu küçük detaylar üzerinde durdukları ileri sürülmüştür.

Bu konuya farklı bir yaklaşım da E. Steven tarafından getirilmiştir. Steven; kadınlarla erkeklerin farklı özelliklere sahip olmalarının doğal olarak onların alışkanlıklarını, güdülerini, olaylara yaklaşımlarını etkileyerek; kadınların arkadaşlık ilişkilerine önem veren, esnek, hoşgörülü, insana dönük yöneticiler olmalarına yardımcı olacağını ileri sürmüştür (Nalbant, 2002, s.50-51).

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, iş hayatında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir.

Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında durum kadın yöneticiler açısından hiç de iç açıcı değildir.

2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan yönetsel davranışlar araştırması sonuçlarına göre kadınlar yönetim süreci bakımından erkeklere göre farklılık göstermektedirler. Tavris yaptığı araştırmada (Tavris 1972), kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranını % 48 olarak tespit etmiştir. % 45'lik bir oran ise, kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle kadınların, cinsiyet ayrımının üstesinden gelebileceğine inanmaktadır.

Amerikan Yönetim Topluluğu üyelerine uygulanan bir araştırmada; kadınların % 69'u işletme içinde kadınların yükselmesinin erkeklere oranla daha zor olduğunu düşünmektedirler. Bu grubun % 90'ı ise bu durumun nedeni olarak, erkek yöneticilerin sahip oldukları kalıplaşmış düşünceleri görmektedirler. Araştırmaya katılanlar, kadınların erkeklere oranla yükselmelerinin daha zor olmasının diğer nedenleri ise şu şekilde sıralamışlardır; akıl hocası bulma ve iletişim kurma (%65), görüş eksikliği (%50), oyunun kurallarını bilmemek (%38). Bu araştırmaya katılan kadınların % 72'sine göre, daha iyi performans göstermek için kadınlar erkeklere oranla daha büyük bir baskı altındadırlar; %81'ine göre ise bu baskı, onların kişisel yaşamlarını erkeklere oranla daha fazla yıpratmaktadır (Zel, 1999).

ILO yıllık işgücü istatistikleri, ülkelerin çeşitli kamu kurumları, Birleşmiş Milletler Örgütleri ve araştırma şirketlerinin verileri; kadınların , üst düzey yönetim pozisyonlarında temsil edilme oranının çok düşük olduğunu göstermektedir. Bu konudaki bazı veriler 2000-2003 yılları arasında şu şekildedir:

Amerika Birleşik Devletleri'nde GAO tarafından 2002'de yayımlanan bir çalışmaya göre ; ABD'de kadınlar işgücünün yaklaşık % 47'sini oluştururken, bunların sadece % 12'si yönetim kademelerinde yer almaktadırlar. Yönetim kademelerindeki kadınların % 60'tan fazlası ise medikal hizmetler, hastaneler ve eğitim sektöründe çalışmaktadırlar (2000 yılında). Erkek yöneticiler reklamcılık, pazarlama ve satış sektörlerinde yoğunlaşırken kadın yöneticiler daha çok şirketlerin insan kaynakları departmanlarında görev yapmaktadırlar.

2001 yılında Kanada'da, yönetim pozisyonunda bulunan kadınların oranı % 35'dir ve bu oran 1987'den itibaren % 6 artış göstermiştir. Üst düzey yönetim kademelerinde ise kadınların oranı çok daha düşüktür (% 23).

Tayland'da 2000 yılında, yönetici konumundaki kadınların oranı % 28,7'dir.

Latin Amerika ülkelerinde yönetim kademelerinde kadınların oranı % 48'dir.

Japonya'da özellikle üst düzey yönetim kademelerinde kadınlar yeterince temsil edilememektedirler.

EOWA tarafından 2002 yılında 200 büyük şirket genelinde yapılan çalışmaya göre Avustralya'da kadınlar üst düzey yönetim kademelerinin % 8.2'sini oluşturmaktadırlar ve bunlardan sadece % 1'i (iki kişi) CEO'dur.

Bu verilere göre dünya çapında kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde oranı giderek artmakta iken, üst düzey yönetim kademelerinde bu oran oldukça düşüktür (ILO, 2004).

### **3.1.2.2. Literatürde Kadın Liderlik**

Liderlik kavramı eski çağlardan beri tartışılan bir kavram olsa da, yakın zamana kadar yapılan liderlik çalışmalarında genel olarak cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkileri dikkate alınmamıştır. Liderlik analizlerinde sadece erkek liderlere odaklanılmıştır; erkek rakipsizdir, bütün liderler erkektir ve hepsi de 'erkeksi' özelliklere sahiptir.

1930'lardan 1940'ların sonuna kadar uzanan liderlik araştırmaları liderin özellikleri üzerine odaklanmıştır. Özellik teorileri, liderlerin takipçilerinde bulunmayan birtakım özelliklere sahip olduğunu savunur. Liderler; uzun boyludurlar, yüksek sosyo-ekonomik statüye sahiptirler, zekidirler, kararlıdır, güçlü bir yargılama yeteneğine sahiptirler, iletişim ve başkalarını etkileme yetenekleri güçlüdür. Tüm bu özellikler erkeklere atfedilen özelliklerdir, etkili liderlik için erkeksi özellikler gerektiği

düşünülmektedir; ortalama bir kadın erkekten daha kısadır ve daha az zeki olarak algılanmaktadır. Kadınların iletişim yetenekleri güçlü olabilir ancak erkekler daha etkileyici olarak değerlendirilmektedir.

Gilmer (1961) bir çalışmasında, erkeklerin % 65'inden fazlasının, kadınların denetim kademelerinde erkekten daha aşağılarda yer almaları gerektiğini düşündüklerini ortaya koymuştur (Wilson, 1995, s.154-156).

Davranışsal kuramlar ve durum ve çevreyi baz alan kuramlar da liderlik konusundaki ilk kuramlardandır. Bu çalışmalarda da liderler erkek olarak görülmektedir. Çalışmalarda kullanılan deney grubu da hava kuvvetlerindeki uçuş personeli, fabrikalardaki ustabaşılar, harp okulu öğrencilerinden oluşmaktadır. Cinsiyet farklılıklarının liderlik davranışlarını etkileyebileceği düşünülmemektedir (Heler, 1997, s.14).

Cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkisini irdeleyen çalışmalar görece yenidir.

### **3.1.3.Türkiye’de Çalışan Kadının Durumu**

Türkiye’de kadınların çalışma hayatına girmeleri ve önemli roller üstlenmeye başlamaları dünyadaki gelişmelere paralellik göstermiştir.

Türkiye’de kadının ücretsiz aile işçiliğinden çıkarak ekonomik anlamda işgücüne katılımını sağlayan olgu; Cumhuriyettir. Cumhuriyet ile birlikte Türk kadını sadece siyasi olarak değil, ekonomik olarak da özgürleşmiştir ; kadının tarım ve el zanaatları dışındaki çalışma hayatında yerini alması ancak Cumhuriyet sonrası mümkün olabilmıştır (Çolak, 2003).

Kadının kentsel alanda çalışma yaşamına girmesi, sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. Bu konuda en büyük etkiyi ise savaşlar yapmıştır. Yirminci yüz yılın başlarında yaşanan savaşlar dolayısıyla erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü desteklemek üzere kadın işgücü istihdamı artmıştır. Özellikle Cumhuriyet sonrası hızlanan sanayileşme, sanayileşmenin getirdiği kentleşme ve göç dalgası ve cumhuriyetin getirmiş olduğu hukuk sisteminin sağladığı kadın-erkek eşitliği, kadının istediği alanda öğrenim görme ve meslek edinme hakları; kadınlar için yeni iş alanlarının açılmasını sağlamıştır.

Sanayileşme sürecine paralel olarak çalışan kadın sayısında artış gözlenirse de, Türkiye’nin sanayi öncesi ve sanayi sonrası toplum aşamalarını birlikte yaşaması

nedeni ile, geleneksel değerlerdeki çözülme ve gelişme çok hızlı olmamaktadır. Bir yandan sanayi toplumu öncesi geleneksel değerler yaşatılırken, diğer yandan sanayi toplumunun yeni değerleri oluşmaktadır. Başka bir deyişle, hem kadınların rolleri ile ilgili geleneksel değerler ve tutumlar, hem de çalışan kadına yönelik olarak değişen değerler ve tutumlar aynı anda var olmaktadır (Çiftçi, 2003).

Türk toplumunda kadınların işgücüne katılım oranları oldukça düşüktür ve yıllara göre sürekli bir azalma göstermektedir. Kadının niteliksel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmaların oluşmaması, bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir ve Türkiye’de kadın istihdamı temel sorun alanlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir.

Kadınların işgücüne katılma oranı 1990’da % 34.1 civarında iken, 2002’de bu oran % 26.9’a düşmüştür (Akşit, 2004).

Türkiye’de 2003 yılı toplumsal cinsiyet eşitliği göstergeleri incelendiğinde; kadınların mecliste temsil oranının % 4.4; üst düzey yöneticiler, hukuk ve yönetimde kadın oranının % 8; profesyonel ve teknik çalışanlar içinde kadın oranının ise % 31 olduğu görülmektedir (UNDP, 2003).

2004’ün ilk döneminde, istihdam edilenlerin % 25’ini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran 2003’ün aynı dönemi ile kıyaslandığında % 13.8’lik bir düşüş söz konusudur. Bu da büyük ölçüde tarım ve hizmetler sektöründe çalışan kadın sayısındaki düşüşten kaynaklanmaktadır.

İstihdam edilen kadınların % 53.1’i tarım sektöründe çalışmakta ve tarım sektöründe çalışan kadınların % 83.3’ünü ücretsiz aile işçileri oluşturmaktadır. Türkiye genelinde istihdam edilen kadınların % 47.2’si ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır.

Türkiye’de kadın işgücünün en çok istihdam edildiği ikinci sektör, hizmetler sektörüdür. Bu sektördeki iş alanlarından bazıları özellikle ‘kadınlar için uygun alanlar’ olarak toplumsal kabul görmüşlerdir.

Kadın işgücünün yer aldığı üçüncü sektör olan sanayi sektöründe, özellikle imalat sanayi halen kadın işgücünün oldukça sınırlı olduğu bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Oysa aynı sektörde emek yoğun sanayi dalları için kadınlar tercih edilen işgücü konumundadırlar.

Eğitimsiz ve donanımsız kadının yanında, eğitilmiş ve genç kadın nüfusta da işsizlik oranlarının yüksek olması, kadın istihdamında yaşanan sorunlar açısından önemli bir göstergedir. Kentte yaşayan en az lise mezunu olan genç kadın nüfusundaki işsizlik oranı aynı durumda olan erkeklerin iki katından fazladır.

Bugün ülkemizde üniversitelerde öğretim elemanı kadın oranı 536 olup, toplam profesörler içinde kadın oranı %25'e ulaşmıştır. Mimarların % 31'i, doktor ve operatörlerin %29'u, avukatların ise % 26'sı kadındır. Kamuda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin % 30'unun kadın olduğu görülmektedir (Akşit, 2004).

Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından üçer aylık dönemler halinde yayımlanan hane halkı işgücü anketi verilerine göre; ülkemizde işgücüne katılma oranı 2003 yılı ekim ayı itibariyle % 50.5 düzeyinde iken bu oran kadınlarda % 28.8, erkeklerde % 72.5 olarak gerçekleşmiştir (DİE, 2003).

Berberoğlu ve Maviş'in (1990) yaptığı bir çalışma; Türkiye'de kadınların büyük bölümünün hizmet sektöründe çalıştığını ve bu sektörünün kadınların yönetici konumuna yükselmelerinde önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, bankacılık sektörünün hizmet sektörü içinde kadın yönetici istihdamı açısından ilk sırada olduğu da bu çalışma ile ortaya konmaktadır (Berberoğlu, 1990, s.271-285).

Kalaycıoğlu ve Toprak (2003) tarafından, kadınların siyaset, üst yönetim ve iş yaşamına katılımı konusunda, 1557 kadın ve 993 erkekle yapılan yüz yüze görüşmelere dayanarak yapılan araştırmada; ücretli bir işte çalışmayan kadınlardan % 23.6'sı, çalışmama nedenleri arasında 'küçük çocuklara bakma zorunluluğu'nu gösterirken, % 18.2'si 'ailedeki erkeklerin izin vermemesi'ni, % 18.1'i ise 'iş bulamama'yı göstermiştir. Kadınların iş yaşamındaki rolünün de irdelendiği araştırmada katılımcıların % 25'i, kadınların üst yönetimde görev almalarının önünde engel olmadığını belirtirken, % 35'i ev işi ve çocuk bakımı gibi konuların kadınların kariyerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir (Kalaycıoğlu ve Toprak, 2003).

#### **3.1.4. Çalışma Yaşamında Kadınların Karşılaştıkları Engeller**

Bugün işgücünün önemli bir parçası haline gelen kadınlar, erkeklerden farklı olarak çalışma yaşamında pek çok engelle karşılaşmaktadırlar.

Ruble ve arkadaşları (1984), yaptıkları araştırmada, kadınların karşılaştıkları engelleri şu şekilde saptamışlardır: Cinsiyet klişeleri ve cinsiyete göre belirlenmiş işler, çalışma yaşamında kadınlar için engeller yaratmaya ve bu kalıpları korumaya yönelirler. Kadınlar istihdamda fırsat eşitliği yaratmada başarılı olmak bakımından bu engellere karşı koymak durumundadırlar. Bu engellerin ilki; tarihsel istihdam alışkanlıkları nedeni ile yüksek prestijli işlerin çoğunun erkeklerce işgal edilmiş

olmasıdır. İkincisi; cinsiyet kalıpları ve cinsiyete göre belirlenmiş işler nedeniyle, pek çok kadının erkeğe özgü olduğu düşünülen işler konusunda cesaretinin kırılmasıdır. Bunları aşip erkek işi olduğu düşünülen işlere girebilmiş kadınlar için ise, dişil özelliklerinden dolayı kendilerine karşı cinsiyet kalıpları yaratılmaktadır. Bu kadınlar; ücretlerinin, başarılarının veya potansiyellerinin değerlendirilmesinde önyargılarla karşılaşmaktadırlar (KSSGM, 2000, s.27).

Kadınların iş hayatında gelişiminin ve yükselmesinin önündeki her türlü engel, gerek ülke ekonomisinin gelişimine gerekse kurumsal karlılığa faydalı olabilecek yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmamasına neden olmaktadır.

#### **3.1.4.1. Cam Tavan Kavramı**

‘Cam Tavan’ terimi, ilk kez 1986’da Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal’ın ‘iş yaşamında kadın’ konulu bir haberinde kullanılmış ve şu şekilde tanımlanmıştır:

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Aycan, 2004).

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, iş hayatında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir.

Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında durum kadın yöneticiler açısından hiç de iç açıcı değildir. Fortune 1000’deki firmaların sadece ikisinin en tepe yöneticisi (CEO) adındır. BU durum, kadınların yükselmesini engelleyen bir cam tavan (glass ceiling) olduğu iddiası ile açıklanmaktadır. Bu cam tavanın oluşum nedenleri olarak; kadınların çalışma yaşamına kısa sayılacak bir süredir yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne aralıklı olarak katılmaları; geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması (örneğin halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi yükselme olasılığının görece düşük olduğu alanlarda) ve son olarak da üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir (Zel, 1999).

### 3.1.4.2. Cinsel Kalıp Yargıları (Stereotipler)

Basma-kalıp yargılar (stereotipler), bir grubun en çok hatırlanan özelliklerini tanımlayan yargılardır. Bu yargılar; cinsiyet, ırk, etnik gruplar veya yaşanan coğrafi bölgeye ilişkin olabilmektedir (Katkat, 2000, s.51).

İlk olarak Walter Lipmann tarafından algılama olgusuna uygulanan ‘basma-kalıp yargı’ kavramı psikolojide; bir kitle, toplum, ulus ya da benzeri bir sosyal birim için tanınmış ve yayılmış grup özelliklerinin, o sosyal birim ile birlikte düşünülen bir kişiye de aynen maledilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kaynak, 1995, s.84).

Fiske ve Stevens (1993, 1998), cinsiyet kalıpyargılarının diğer kalıpyargılardan çok farklı olduğunu belirtmekte ve belirli özellikleri üzerinde durmaktadırlar. Fiske ve Stevens’a göre, cinsiyet kalıpyargıları ırk, yaş ve engelli kalıpyargıları gibi diğer kalıpyargılardan farklıdır ve çok hassas bir konudur; çünkü cinsiyet çok özel bir statüye sahiptir. Bu farklılığın dayandığı nedenler şu şekilde belirtilmektedir: i. Cinsiyet kalıpyargıları insanlara kesin reçeteler sunar (kadının kişilerarası ilişkilerde becerikli olması, pasif ve yumuşak başlı olması gerektiğinin beklenmesi gibi-, ii.Cinsiyet kalıpyargıları zamanla pek az değişme gösterir, iii. Cinsiyet kalıpyargıları, dünyanın değişik kültürlerinde de büyük benzerlikler gösterir (Dökmen, 2004, s.108-116).

Cinsiyete ilişkin rol stereotipleri meslek seçimi sırasında da ortaya çıkar. Mesleki cinsiyet kategorileri olarak tanımlanan kavram, bir işin erkek veya kadın tarafından yapılabileceğine ilişkin yargıları yansıtır.

Genelde bireylerin cinsiyetlerine uygun mesleklerden etkilenmeleri beklenir. Yüksek ücretli, prestiji olan rekabetçi mesleklere genelde erkekler egemen olur. Kadınların bu tür işleri arzu etmesi ise varolan beklentilere aykırıdır.

Bu tür stereotiplerin etkisi yönetim alanında çarpıcı bir şekilde görülmektedir. Lider ve izleyenleri karakterize eden özellikler, erkek ve kadınları karakterize eden özelliklerle benzer bulunmuştur. Liderlerden atak ve etkileyici olmaları beklenirken, astlardan uyumlu olmaları beklenmiştir. Bu kültürel stereotiplerin ışığında, liderliğin erkekler, ast pozisyonlarının ise kadınlar için uygun görüldüğünü ileri sürmek hatalı olmayacaktır.

William ve Best (1990), yirmi beş ülkeyi kapsayan , cinsiyet klişeleri ile ilgili çalışmalarında, tüm ülkelerde kadınların duygusal, uysal ve boş inançlı olarak algılandığını erkeklerin ise gözüpek, bağımsız ve ikna edici (harekete geçirici) olarak görüldüğünü ortaya koymuştur. Katoliklerin yoğun olduğu ülkelerde kadınlar, besleyip

büyüten anne ve düzenin temeli olarak görülürken Müslüman ülkelerde kadına yaklaşımın bu kadar olumlu olmadığı gözlenmiştir (Wilson, 1995, s.62). Bu çalışmanın ortaya koyduğu bir başka sonuç da; kadın ve erkek farklılıklarının derecesi konusundaki algıların ülkeden ülkeye değiştiğidir. Bolivia, Peru, Yeni Zelanda ve İskoçya’da farklılıklar davranış bazında algılanırken, Nijerya, Japonya ve Kuzey Afrika’da farklılıklar güç bazında algılanmaktadır. Bu çalışmadan çıkan sonuca göre, genel olarak bir ülke ne kadar gelişmişse, kadın erkek klişeleri arasındaki fark da o kadar azalmaktadır (Triandis, 1994, s.140).

Yakın zamanlarda, cinsiyet klişeleri ile ilgili olarak Kircher bir araştırma yapmıştır (1992). Kircher, dört Alman ve Avusturya gazetesinde 1974, 1980 ve 1986 yıllarında çıkan üst düzey yöneticilerle ilgili ölüm ilanlarını incelemiş ve kadınlarla erkeklerin tanımlanma biçimlerine farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Erkek yöneticilerle ilgili tanımlar yıllara göre değişmemiştir; onlar her üç yılda da zeki, bilgili, deneyimli, seçkin, rehber ve özverili düşünce liderleri olarak tanımlanmaktadır. Buna karşın kadınlar 1974 ve 1988’de güzel, sempatik ve cana yakın olarak tanımlanırken, 1986’da erkek meslektaşlarına göre daha cesur olarak tanımlanmışlardır. Yine de erkek yöneticiler kadınlara göre daha bilgili ve alanında uzman olarak tanımlandığı gözlenmiştir.

Heilman (1984)’a göre cinsel klişelerin bir sonucu olarak kadınlar, organizasyonların üst düzey pozisyonlarında başarılı olmak için gereken özelliklere sahip olarak görülmemektedir.

Araştırma sonuçları, cinsel klişelerin, insan kaynakları yönetim kararlarında güçlü etkisi olduğunu göstermektedir (Wilson, 1995, s.66-68).

Cinsiyet rol stereotipleri kadınların yönetici olmaları ve üst kademelere gelmelerinde engel oluşturmaya devam ederken, bu tür stereotipler erkek yöneticilerin yanı sıra astları da etkilemektedir (Arıkan, 1997, s.38-40).

### **3.1.4.3. Algı (İş Hayatında Kadın Algısı)**

Kadınlar genelde olduğu gibi çalışma yaşamında da farklı bir kategori olarak algılanmaktadırlar. Genel olarak, erkeklerin bulunmaları gereken yer ‘işyeri’, kadınların ise ‘ev ve aile’ olarak kabul edilmektedir.

Bu toplumsal algı, kadının kendini algılayış biçimini de etkilemektedir. Kadın çalışanların ‘ev kadınlığı’ kimliğini üzerlerinden atamamış olmaları, onların çalışma

yaşamında da belli kalıplarda değerlendirilmelerine neden olmaktadır. Bu temele dayalı olarak şunlar söylenebilir:

-Ücretli işgücü piyasasına girdiklerinde de kadınlara ev hizmetlerinin uzantısı gibi görülen işler uygun görülmektedir.

-Kadınların çalışma nedenleri arasında 'ekonomik zorunluluk' ve 'aileye katkı' şeklinde özetlenen nedenler genelde, kadının ekonomik koşullarının uygun olması durumunda çalışma yaşamından çekileceği görüşünü de içinde taşımaktadır.

-Kadınlar çocuk bakımı konusunda geleneksel rol dağılımını meşru görmektedirler.

Bu saptamalar kadının eğitim düzeyine ve buna bağlı olarak sahip olduğu niteliklere, iş yerindeki pozisyonuna ve toplumsallaşma sürecine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir (KSSGM, 2000, s.132-137).

Kamu sektöründe çalışan kadınların yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğini inceleyen Oya Çiftçi (1979); erkek çalışanların göreve bağlılık, güvenilirlik, çalışkanlık, dakiklik, devamlılıkta kadınlardan daha üstün görüldüğü, kadınların ise daha uysal olduklarının düşünüldüğü türünde bulgular elde etmiştir (KSSGM, 2000, s.22).

Dipboye (1975, 1977), Fidel (1970), Goldberg (1968), Gutek ve Stevens (1979), Haefner (1977), Rosen ve Jerdee (1974), Schein (1975), Shaw (1972), Terborg ve Igen (1975) bu konuda çalışmalar yapmışlardır. Tüm bu çalışmalar, kadınların erkeklerden farklı değerlendirildikleri inancını güçlendirmektedir. Kadınlar erkeklerden daha olumsuz değerlendirilmektedir.

Haefner (1977), 588 çalışanı (%64'ü erkek) kapsayan çalışması sonucunda; çalışanların kadınlar, yaşlılar ve yetenezsiz insanlarla çalışmak istemediklerini ortaya koymuştur. Çalışanların, çok yetenekli kadın ve çok yetenekli erkek arasında seçimleri de erkeklerden yana olmuştur.

Wallson ve O'Leary (1981), yaptıkları bir araştırma sonucu şu yargıya ulaşmışlardır: Birtakım çalışmalar, belirli pozisyonlardaki kadın ve erkeklerin yetenek açısından aralarında fark olmadığını ortaya koysa da, fark olduğu konusunda bir algı süregelmektedir. Bu önyargıların bir nedeni, statü özelliği olarak cinsiyetin etkisidir. Erkek cinsi daha yüksek değerlendirildiği içindir ki, yönetimde erkek davranışları daha yüksek değerlendirilmektedir.

Yapılan bir başka araştırma, kadın yöneticilerin kendilerini erkek yöneticilerden farklı algıladıklarını ortaya koymaktadır. Myers ve McCaulley (1985), yönetici gelişim

programına katılan 1051 erkek ve 181 kadın yöneticinin kendi kendilerini değerlendirdiği raporları incelemiştir. Kadınların kendilerini; sezgileri güçlü ve duygusal olarak, erkeklerin ise mantıklı ve akıllı olarak algıladıkları ortaya konmuştur (Wilson, 1995, s.62-77).

#### **3.1.4.4. Örgüt Kültürü**

Cinsiyet rolleri ile ilgili tutucu değerlerin ve kalıp yargıların çalışanları koşullandırdığı bir kültürü içeren ataerkil yapı, örgütte yükselme konusunda kadının dezavantajlı konumunu açıklamada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir.

Örgütte işlerin yatay ve dikey olarak ayrıştırılması (kadın işi- erkek işi ayrımı), örgüt içi uygulamalarda bürokrasinin işleyişinde üst yönetimde erkeklerin bulunması nedeni ile kadınların kendilerine koçluk yapacak kişi bulamamaları, kadınların yükselmelerinde önemli engelleri oluşturmaktadır (KSSGM, 2000, s.20).

Gold ve Pringle (1989)'ın yönetimde terfilerle ilgili çalışması; erkek egemen bir çevrede kadınlara karşı tutumların kadınların örgütte ilerlemelerinin önünde büyük bir engel olduğunu göstermiştir (Wilson, 1995, s.68).

Esin Gül Atabek (1994), yüksek lisans tez çalışmasında; erkek egemen yapıda, önyargılı, yanlı ve üst düzey yönetimdeki kadınlara ilişkin klişelerle yüklü bir örgüt kültürünün, kadınların kariyer gelişimi önünde engelleyici bir etmen olarak algılandığını ortaya koymaktadır (Atabek, 1994).

### **3.2. Cinsiyet Kavramı ve Cinsiyet Farklılıklarının Davranışlara Etkisi**

Ruhbilim alanında, kadınlarla erkekleri farklı açılardan karşılaştıran ve aralarındaki farklılıkların biyolojik nedenli mi yoksa toplumsal nedenli mi olduğunu; bunların doğasından mı yoksa toplum içinde yetiştirilmelerinden mi kaynaklandığını sorgulayan birçok araştırma yapılmıştır.

Bazı araştırmacılar, doğuştan gelen bazı biyolojik karakteristiklerin cinsel kimlikler ve cinsel eylemler üzerinde kalıcı etkisi olduğunu iddia ederken diğer bir grup, sosyal rol teorisinden yola çıkarak sosyalleşme sürecinin önemine dikkat çekmektedir. Amerikalı araştırmacıların oluşturduğu bir grup da 'karma' bir görüş benimseyerek cinsiyet farklılıklarının nedeninin kültür ve biyolojide yattığına inanırlar (Eagly, 1998).

Burada cinsiyet ile ilgili bazı kavramları açıklığa kavuşturmak önemlidir.

### 3.2.1. Cinsiyet Kavramı

Çalışmamızda cinsiyet kavramı, biyolojik cinsiyet (sex, eşey) ve toplumsal cinsiyet (gender) olarak ele alınmıştır.

Sıradan bir konuşmada birbirinin yerine kullanılsa da, sex (cinsiyet, eşey) ve cinsiyet (toplumsal cinsiyet, gender) kelimelerinin anlamları farklıdır. ‘Cinsiyet (eşey)’, bedenin fiziksel farklarına göndermede bulunur; tipik olarak bir kimsenin genetik ve anatomik nitelikleri – dişi, er- ile ilgilidir, doğuştandır ve evrenseldir. Toplumsal cinsiyet (gender) ise; kadın ve erkek arasında sosyal veya kültürel olarak yapılandırılmış, tanımlanmış olan ve cinsiyetlerden birine yüklenen kimliklere, statülere, rol ve sorumluluklara dayanan ilişkiyi tanımlamaktadır. Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkeklerin her türlü bağlamdaki rollerini, sorumluluklarını, sınırlamalarını, fırsatlarını ve ihtiyaçlarını analiz etmeye yarayan sosyo-ekonomik bir değişkendir. Toplumsal cinsiyet, sabit ya da doğuştan değildir ancak zamanla sosyal ve kültürel olarak yapılanarak bir anlam kazanır (UNHCR, 2001).

Türkçe kullanımda da cinsiyet teriminin bazen toplumsal cinsiyeti de kapsamak üzere kullanıldığını söylemek mümkündür. Bu durum hem toplumsal cinsiyetin temelinde cinsiyet ayrımının bulunması hem de ‘toplumsal cinsiyet’ teriminin kullanımının yaygınlaşmamış olması nedeniyle henüz çok pratik bulunmamasına bağlanabilir.

Gender ve sex sözcüklerinin Türkçe karşılığı olarak cinsiyet ve cins sözcüklerinin kullanıldığı da gözlenmektedir. Türköne (1995), cins sözcüğünün; biyolojik olarak dişiyi ve erkeği ifade ettiğini, cinsiyet sözcüğünün ise; cinsi yani biyolojik olarak dişiyi ve erkeği ifade etmesinin yanı sıra toplumsal-kültürel olanı da vurguladığını belirtmektedir (Dökmen, 2004, s. 2-7)

Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ifadeleri tercih edilecek, bazen de cinsiyet kavramı, toplumsal cinsiyet kavramını da kapsayacak şekilde kullanılacaktır.

### 3.2.2. Cinsiyet Rol Davranışının Gelişimi ile İlgili Teoriler

Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve onu diğerlerinden ayıran davranışlarını içermektedir. Genetik, çevresel, kültürel faktörler ve aile faktörü, kişiliği oluşturan temel faktörler olarak kabul edilir (Silah, 230). Bu faktörler gözden geçirildiğinde, kişiliğin ne yalnızca bedensel özelliklere ne de yalnızca çevre verilerine bağlı olduğu

görülür. Kişilik, tüm bu etmenlerin topluca doğurduğu öznel bir bütünlüktür (Usal ve Kuşluvan, s. 77)

Bu çalışmada, kişiliği ve dolayısıyla kişinin davranışlarını etkileyen faktörlerden biri olarak, cinsiyet gelişimi üzerinde durulacaktır.

Yıllar boyu, cinsiyet (rol davranışının) gelişimini açıklamak için pek çok teori ortaya atılmıştır. Psikolojik-tandanslı teoriler, cinsiyet gelişimini yönlendiren fiziksel süreci vurgular. Sosyolojik teoriler, cinsiyet rolü gelişiminin sosyokültürel bileşenlerine odaklanır. Biyolojik-tandanslı teoriler ise, cinsiyet rol gelişimini ve rol farklılaşmasını, üreme sürecinde kadın ve erkeğin üstlendiği farklı biyolojik rollerin belirlediğini ileri sürer (Bussey & Bandura, 1999).

Çalışmamızda Parker'ın (2005) sınıflandırmasından hareketle cinsiyet rol davranışının gelişimini açıklayan teoriler beş gruba ayrılarak incelenecektir: Freud'un Psikanalitik Kuramı, Biyolojik Görüş, Toplumsal Öğrenme Kuramı, Bilişsel gelişim Kuramı ve Cinse Bağlı Şema Kuramı.

### **3.2.2.1. Psikanalitik Kuram**

Freud tarafından 1895 yılında geliştirilen psikanalitik kuram, cinsiyet kimliğinin gelişimini etkileyen unsur olarak; genetik etkenlerle sosyal etkenleri birlikte hesaba katar (Parker, 2005).

Freud'a göre insanlar doğuştan psikolojik bakımdan iki-cinslidirler. Çocuklar cinse bağlı kimliklerini, ana-babalarıyla ilişkilerindeki çatışmalı sevgi ve kıskançlık duygularını çözerek kazanırlar. Erkek çocuk annesine duyduğu erotik sevgiden vazgeçerek babasıyla özdeşleşmeye girdiğinde, kız çocuk da aynı şekilde annesiyle özdeşleşmeye başladığında cinsel kimliğine kavuşma yoluna girmiş demektir. Çocuklar bu ilk adımdan sonra, kendi cinslerinden ana-babalarının davranışlarını, tutumlarını ve değerlerini benimseyerek cinsel kimliklerini toplumsal yönüyle de geliştirirler. (Onur, 179-182, Usal ve Kuşluvan, 90-93).

Kadın kişiliğine ilişkin Freudçu açıklama, iğdiş (hadım) edilme olgusuna verilen öneme dayanır. Kız çocuğun psikolojik gelişiminde en sarsıcı olay, başkalarının bir penisi olduğunu, kendisinin ise olmadığını keşfetmesidir. Freud, penis imrenmesinin kadının sonraki gelişiminde silinmez izler bıraktığını kabul eder. Örneğin, kadındaki aşağılık duygusunu, penis yokluğu nedeni ile kendi cinsini hor görme olarak yorumlar. Alfred Adler'e göre ise penis imrenmesi, yaygın kültürde erkeksi sayılan niteliklere

sahip olma isteğinin simgesel anlatımından başka bir şey değildir. Batı kültüründe erkeklere özgü sayılan güç, başarı, cesaret, bağımsızlık, cinsel özgürlük, eş seçme hakkı gibi nitelikler ya da ayrıcalıklar kadınlarda erkekliğe ilgi duymaya yol açmaktadır.

Freud kadın kişiliği konusunda birbirine bağlı iki görüş daha ileri sürmektedir. Birincisi kadınlığın 'mazoşizm'le yakın ilişkisi olduğu, ikincisi de kadında temel korkunun 'sevgiyi yitirme korkusu' olduğudur. Karen Horney'e göre ise mazoşizm biyolojik değil, kültürel nedenlere bağlıdır: Mazoşizm, kendini silme ve bağımlı kılma yolu ile yaşamda bir güvenlik ve doyum sağlama girişimini temsil eder. Bu tutumun temelindeki kültürel etken de, kadının zayıflığını birine dayaması gerektiğini, yaşamının ancak kocaları ve çocukları gibi başkaları ile bir anlam kazanacağını vurgulayan erkek ideolojisidir. Horney, 'sevgiyi yitirme korkusu'nu da benzer şekilde açıklar. Kadın yüzyıllar boyunca ekonomik ve siyasal sorumlulukların dışında tutulmuş ve yaşamını özel bir duygusal alanla sınırlı tutmak zorunda bırakılmıştır. Aşk ve bağımlılık salt kadına özgü erdemler ve idealler olarak görülmüştür. Sevgiyi yaşamda önemi olan biricik değer saymaya sevkeden kültürel koşullar, kadındaki 'yaşlanma korkusu'nu da belirlemektedir. Kadının elde edebileceği doyumlar –aşk, seks, aile, çocuk- hep erkekler tarafından sunulduğu için erkeklerin hoşuna gitmek hep yaşamsal bir zorunluluk olmuştur. Erotik çekiciliğe verilen aşırı önem, kadının çekici yönleri yitip gitmeye başladığında derin bir acı kaynağı olmaktadır. Bu korku yaşla da sınırlanmaz, kadının tüm yaşamını gölgeler ve zorunlu olarak yaşam karşısında büyük bir güvensizlik duygusu yaratır; olgunluk, bağımsızlık, düşünce özerkliği gibi nitelikleri değerlendirmesini de engeller.

Psikanalitik kuramların çoğu geleneksel görüşten uzaklaşmıştır. Klasik psikanalizin temsilcisi olan Freud bile kadın konusundaki -biyolojiye sıkıca bağlı- ilk görüşlerini zamanla yumuşatmış ve giderek toplumsal kültürel koşulların önemine dikkat çekmiştir (Onur, 179-182, Usal ve Kuşluvan, 90-93).

### **3.2.2.2. Biyolojik Kuram**

Biyolojik görüş, kadın ve erkek kişilik-davranış farklılıklarının biyolojik kökenli olduğunu savunurken, kadınların ve erkeklerin sahip oldukları farklı entellektüel ve fiziksel özelliklere göndermede bulunur (Haste, 1993). Genlerin ve hormonların davranış farklılıkları üzerindeki etkisini vurgular (McManus, 1999).

Kadın ve erkek arasındaki farklılıklar doğdukları andan itibaren gözlenebilmektedir: Erkek bebek genelde kız bebekten daha büyüktür; erkek daha az uyur, daha çok ağlar ve daha hareketlidir; kız daha erken konuşur, 8-28 ay arası kız çocukların anladıkları kelime sayısı erkek çocuklarınkinden daha fazladır.

Kadın ve erkeğin hormonal yapısı farklıdır ve bu temel biyolojik farklılık davranış farklılıklarına neden olmaktadır. Temel kadın hormonu östrojendir. Temel erkek hormonu androjendir. Hayvanlarla yapılan deney sonuçları, hormon dengeleri değiştirildiğinde cinsiyet rol davranışlarının da değiştiğini ortaya koymuştur. Hormon seviyesi sadece davranışları etkilemekle kalmaz, deneyimlerle değişebilir de (Parker, 2005, s.5-8).

Kadın yaradılış olarak ve dayanma gücü açısından erkekten daha zayıf, sözel yetenekler açısından ise erkekten daha güçlüdür. Erkek yaradılış olarak güçlüdür, tuttuğunu koparan bir yapısı vardır ve matematiksel yetenekler söz konusu iken kadına göre daha iyidir (Wilson, 1995, s. 94).

Kadın ve erkek, üreme sürecindeki rollerinin farklı oluşunun da etkisi ile, daha ilk çağlarda farklı işlere uyum sağlamışlardır (Eagly, 1998). Biyolojik görüş genel bir metafor içinde kendini bulur: 'Erkek avcıdır'. Avcılık ve toplayıcılık döneminde çok zaman geçiren insanoğlunun psikolojik, sosyal ve fiziksel özellikleri o dönemden miras kalmıştır (Wilson, 1995, s.94).

John Bowlby'e (1969) göre, kadın ve erkeklerin davranış ve tutumlarında gözlenen farklılıklar genetik olarak aktarıla gelen unsurlardır. Örneğin, bakıcılık rolünü kadınlar doğuştan kazanırlar; çünkü bebekler göbek bağı ile anneye bağlıdırlar ve bu da kadınların bebeklerle bağ kurma içgüdüsüne (annelik içgüdüsüne) sahip olması sonucunu doğurur.

Simon Baron-Cohen (2003)'e göre, kadın beyninin empati ile ilgili bölümü görece güçlü iken erkek beyninin kavrama ve yapılandırma sistemleri daha güçlüdür. Küçük çocukların oyuncak tercihlerinde farklılıklar vardır: erkek çocukların çoğu araba, kamyon, uçak, logo ve mekanik oyuncakları tercih ederlerken kız çocuklar tüylü oyuncak hayvanlar, mücevherler ve kıyafetleri oyuncak olarak tercih etmektedirler (Parker, 2005, s.6-7).

### 3.2.2.3. Toplumsal Öğrenme Kuramı

Cinsiyet farklılıklarının ne ölçüde toplumsal etkilerin bir sonucu olduğunu incelemek üzere pek çok çalışma yapılmıştır.

Kadın ve erkek, toplumun onların cinsine uygun kabul ettiği ‘toplumsal rol’lerin içini doldurmaya özen göstermektedir. Gerçekte kadın ve erkeğin sosyal rollere dağılımı; ekonomi, kadının doğum ve emzirme görevi, cinsler arasındaki fiziksel farklılıklar, erkeğin daha güçlü yapısının oluşu gibi kısıtlar nedeni ile insanlık tarihi boyunca çeşitlilik göstermiştir. Kadın ve erkek, kendi toplumundaki işbölümüne uyum sağlar.

Sosyal rol teorisine göre; toplumda işlerin cinsler arasındaki dağılımı ‘cinsiyet rolleri’nin gelişimini güçlendirir. Her cinsin, kendi cinsine uygun olan ‘iş rolleri’nin gereklerini karşılayacak özelliklere sahip olması beklenir. Örneğin, çocuk bakımı daha çok kadına uygun görülen (atfedilen) bir görev ise, kadınların bu işe uygun özelliklere – eğitici, besleyici, yardımsever- sahip olması beklenecektir. Eğer toplumda erkekler savaşçı ise, erkeklerin agresiflik ve risk almaya istekli olma gibi özelliklere sahip olması beklenecektir (Eagly, 1998). Bir başka deyişle, cinsiyet rollerine bağlı olarak sosyal roller oluşmaktadır. Bu roller; toplumun kişilerden yapmalarını beklediği davranışlar ve görevlerdir (Durmuş, 2001, s.68).

Cinsiyetin toplumsallaşması (sosyalizasyonu); aile, okul, medya gibi kurumlar aracılığı ile cinsiyet rollerinin öğrenilmesi anlamına gelir.

Sosyal öğrenme kuramında özellikle iki öğrenme sürecine önem verilmektedir (Bandura, 1977): (1) Edimsel koşullanma -ödüllendirilen ya da olumlu sonuçları olan davranışın gelecekte tekrarlanma olasılığı artar-, (2) model alma ve taklit –gözlenen figürler model alınır ve bu figürlerin davranışları uygun bir zamanda taklit edilir- (Dökmen, 2004, s. 55).

Toplumsal öğrenme kuramına göre; kişiler doğuştan esas olarak yansızdırlar ve başlangıçtaki biyolojik farklılıkları daha sonraki cinsel kimlik farklılıklarını açıklamaya yetmez (Onur, 1997, s.183). Cinsiyet farklılıklarını açıklamak için, ödül ve cezaların cinsiyet rollerini nasıl şekillendirdiğine bakmak gerekir. Connell’a göre, toplum ve bireyler role uymayı ödüllendirirken; rolden uzaklaşmayı ve role aykırı davranmayı cezalandırmaktadırlar (Wilson, 1995, s. 94). Bu açıdan bakıldığında, çocuklar aynı cinsten ana-babanın davranışını model aldıklarında ödüllendirilirler; toplum da daha

sonra sistemli ödül ve cezalarla bu tür taklidi pekiştirir. Bu durumda cinsel kimliğin kazanılması sürecinde seçici pekiştirme ve taklit temel rolü oynar.

Bussey ve Bandura (1992) tarafından 3-4 yaş çocukları üzerinde yapılan çalışma sonuçları (çalışmada çocuklara çeşitli kız ve erkek oyuncakları ile oynayan çocuklarla ilgili bir film gösterilerek, buradaki çocukların cinsiyete bağlı davranışlarını değerlendirmeleri istenmiştir); küçük yaşlardaki çocukların bile cinsiyetleri ile uyumsuz davranışları onaylamadıklarını (örneğin, bebekle oynayan erkek çocuğun davranışının onaylanmaması) ortaya koymaktadır.

Lloyd ve Duveen (1990) tarafından yapılan başka bir çalışmada, 18 aylık- 3 yaş arası 120 çocuk, çeşitli oyuncaklarla oynarken videoya alınmıştır. Gözlem sonucunda; erkeklerin erkek oyuncakları ile çok daha uzun zaman oynadıkları ancak kızların her iki cins oyuncakla eş zamanlı oynadıkları saptanmıştır (Parker, 2005, s.13).

Albert Bandura, toplumsal öğrenme kuramına yeni bir boyut katarak, çocukların büyüklerin davranışlarını taklit etmeye ek olarak, gözlemsel öğrenmeye de yöneldiklerini ileri sürmektedir. Bandura'ya göre, çocuklar bir modelin davranışını zihinlerinde çözümler ve kendileri için olumlu bir sonucu olduğuna inanmadıkça davranışı taklit etmezler.

Sonuç olarak, toplumsal öğrenme yaklaşımı, cinsiyet rollerinin kazanılmasında ödül, ceza ve gözlemsel öğrenmenin önemini vurgulamaktadır (Onur, 1997, s.183).

1979 yılında Tajfel ve Turner tarafından, gruplar arası ayrımcılığın psikolojik temelini anlamak için geliştirilen 'sosyal kimlik teorisi' cinsiyet kimliğinin gelişimine ışık tutan bir başka teoridir (Tajfel, 1971). Sosyal kimlik teorisine göre; toplumsal çevre, farklı özelliklere sahip birçok gruptan oluşur ki bu da gruplar arası ayrımcılığa yol açabilir. Öz saygılarını koruduğu ve güçlendirdiği ölçüde bireyler, kendi gruplarının üyelerini olumlu değerlerken diğer grup üyelerine karşı ayrımcılık yapmaktadırlar (Rüstemli, Mertan, Çiftçi, 2000).

Sosyal kimlik, ait olunan grubun kişiye kazandırdığı kimliktir. Cinsler arasındaki grup içi ilişkiler, cinsiyet kimliğinin sosyal olarak yapılanmasının önemli bir parçasıdır (Tajfel, 1971).

Kadınlar ile erkeklerin farklılaştıkları yönlerden birisi, toplulukçu (communal) ve bireyci stilleri ile ilgilidir. Kadınlar erkeklere göre daha toplulukçu bir sosyal kimliğe sahiptirler; kişisel ilişkilere daha çok önem verirler ve sosyal ilişkiler kurmak kendilerine olan güvenlerini artırır.

Skevingston'a (1989) göre, cinsiyet dikkate alınmadığında, kadınlar dünyasında çalışan bir kişi, baskın bir toplulukçu sosyal kimliğe sahiptir ve diğer kişi ve gruplarla ilişkilere çok önem verir. Erkek egemen grupta çalışan bir kişi ise, bu tür ilişkilere önem vermeyen, bireyci ve bağımsız bir stil benimser (Wilson, 1995, s.95).

#### **3.2.2.4. Bilişsel Gelişim Kuramı (Cognitive Development Theory)**

Piaget'in bilişsel gelişim kuramına dayanan Lawrence Kohlberg (1966)'in teorisine göre temel cinsel tavırlar (tutumlar), direkt olarak ne biyolojik motivler ne de kültürel normlar model alınarak oluşturulur; kişinin (çocuğun) cinsel rolü çerçevesinde, sosyal dünyasının bilişsel organizasyonu ile oluşturulur (Parker, 2005, s. 15).

Çocuklar çevrelerinde duydukları ve gördüklerinden etkilenecek, basma kalıp cinsiyet yargıları geliştirilirler. Cinsiyetini kavramış olan bir çocuk, kendi cinsel kimliğini olumlu değerler ve kendi cinsine uygun düşen davranışlar dışına çıkmamaya çalışır (Bussey ve Bandura, 1999). Bu süreç 'kendi kendini toplumsallaştırma' olarak adlandırılır. Kohlberg'e göre, çocuklar kalıplaştırılmış bir erkeklik ve dişilik anlayışı oluştururlar. Daha sonra bu kalıp imgeyi kendi çevrelerini örgütlemeye kullanırlar. Kendi cins kavramları ile uyuşan davranışları seçer ve geliştirirler (Onur, 1997, s.183). Kohlberg'e göre, bir erkek çocuk şu şekilde düşünür: 'Ben bir erkeğim, dolayısıyla erkeklere özgü şeyler yapmak isterim. Erkeklere özgü şeyler yapmak ödüllendirilmiştir.'

Bilişsel gelişim kuramına göre cinsel kimliğin kazanılması, üç farklı evre sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu evreler sırasıyla; cinsiyeti etiketleme, cinsiyetin kararlılığı ve cinsiyetin değişmezliğidir.

Cinsiyeti etiketleme evresinde (2-3,5 yaş) çocuk, kendisini ve başkalarını kadın veya erkek olarak etiketleme yeteneğine sahiptir; ancak cinsiyetinin değişebileceğine inanmaktadır. Cinsiyetin kararlılığı evresinde (3,5-6 yaş) çocuk, cinsiyetin zamanla değişmeyeceğinin farkına varmıştır ancak duruma göre değişebileceğine inanır. Cinsiyetin değişmezliği evresinde (6-7 yaş ve yukarısı) çocuk, cinsiyetinin zaman ve koşullardan bağımsız olarak, değişmeden kalacağını anlar; görünümdeki, giyim ve hareketlerdeki değişmelere rağmen cinsiyet değişmeden kalacaktır. Bu son evreye kadar, çocukların sürekli olarak tipik cinsiyet davranışları sergilemesi beklenmez (Bussey & Bandura, 1999).

Bu üç aşama sonunda çocuk cinsin sürekliliğini kavrar ve bu kendi kendini kategorileme (kendini kız ya da erkek olarak etiketleme), gelecekteki davranışların örgütlenmesinin temelini oluşturur. Çocuklar aynı cinsin davranış ve tutumlarını takdir etmeye, karşı cinsinkini küçük görmeye başlarlar. Daha sonra yaptıkları bu kategorileme ile uyum içinde olan modelleri ve durumları arayıp bulmaya koyulurlar (Onur, 1997, s.188-189).

Kohlberg'in teorisi uzun yıllar ilgi çekmiş olsa da, teorinin temel ilkeleri deneysel olarak kanıtlanmamıştır. Durağan cinsin tutarlılığı evresine altı yaşından önce ulaşılamamasına rağmen, yapılan araştırmalarda iki yaşındaki çocukların bile çeşitli oyuncakları, giyim eşyalarını vs. kadın ve erkeğe göre sınıflandırdıkları gözlenmiştir. Bu kategorize yetisi, 3-4 yaşlarındaki çocuklarda ise açıkça gözlenmektedir (ing makale). (Bussey & Bandura, 1999).

### **3.2.2.5. Cinsle Bağlı Şema Kuramı**

1980'lerde Sandra Bem tarafından geliştirilen cinsle bağli şema kuramı, hem toplumsal ve bilişsel gelişim kuramlarının özelliklerini içermekte, hem de kültürel etkenlerin önemini tanımaktadır. Çocuk, kendi kültüründe erkeklerle kadınlar arasında yapılan ayrımları gözlemleyerek yalnızca cinsle bağli rollerin özel içeriğini değil, aynı zamanda cinsle bağli ayrımların önemini de öğrenir. Kazanılan bu cinsle bağli şema, bir bireyin algısını örgütlemeye yarayan bilişsel bir yapıdır. Örneğin bir çocuk, erkeklerin genellikle güçlü, cesur; kızların ise iyi, hoş olarak nitelendiğini gözlemleyebilir. Burada çocuğun öğrendiği şey, yalnızca cinslerin farklılığı değil, aynı zamanda bazı nitelermelerin bir cinsten çok diğere daha uygun olduğudur.

Bu yaklaşıma göre kişiler, dünyayı işlemelerinde cinsle bağli şemayı kullanma derecelerine göre farklılaşırlar. Dünyayı ve kendilerini cinsle özgü terimlerle algılayanlar, cinsle göre şemalaşmış (gender-schematic) veya cinsiyete göre tipleşmiş (sex-typed) sayılırlar; bilgiyi öncelikle cinsle bağli temel üzerinde işlemeyen kişiler ise cinsle göre şemalaşmış olmayan insanlar olarak görülürler (Palan, 2001).

Şema, bilişsel bir yapıdır; bireyin algılarını organize eden ve yönlendiren bir çağrışımlar ağıdır. Bir şema, gelen bilgiyi bir şema ile ilişkili terimlerle araştırmaya ve özümsemeye hazır oluşu sağlar. Belli bir şema aracılığı ile bilgiyi işlemeye hazır bireyler, şemaya uygun bilgiyi hemen kodlayabilirler, şemayla ilişkili kategoriler içinde örgütleyebilirler ve şemayla ilişkili hayli farklılaşmış yargılarda bulunabilirler. Şematik

bilgi işleme, hayli seçicidir ve bireyin gelen çok sayıda uyarıcıya şemaya uygun olarak anlam yüklemesini sağlar. Şematik bilgi işleme, eşit düzeyde başka boyutlar olmasına karşın, belli bir boyutu temel alarak bilgiyi kategorilere ayırmaya hazır oluşu gerektirir. Bilgiyi toplumsal cinsiyet şemasına göre işleme ise, özellikleri ve davranışları ‘kadınsı’ ve ‘erkeksi’ kategorilerine ayırmaya yol açar. Cinsiyetle ilgisi olmayan şeyler bile kadınsı veya erkeksi kategorine sokularak işlenir. Toplumsal cinsiyet şeması da kadın ve erkek özelliklerinin algılanmasında ve bilginin işlenmesinde temel oluşturan bir çerçevedir. Kadın ve erkek arasındaki ayrımı vurgulayan bir kültür içinde büyüyen çocuklar kendileri ve diğerleri, hatta nesne ve olaylar hakkındaki bilgileri algıladıkları bu cinsiyet çağrışımlarına göre işlemeyi öğreneceklerdir.

Bem, toplumsal cinsiyet şemalı (şematik) bir toplumda toplumsal cinsiyet şeması olmayan (aşematik) çocuklar yetiştirmenin zor olduğunu ama imkansız olmadığını belirtmektedir. Toplumsal cinsiyet şeması olmayan çocuk yetiştirmek için iki stratejiden söz edilebilir: İlk strateji, anababalarının çocuklarına cinsiyete bağlı biyolojik farklılıkları kültürün cinsiyetle ilgili çağrışımlarını vermeden öğretmeleridir. İkinci strateji, anababaların, çocukları kültürün cinsiyetle ilişkili çağrışımlarını öğrendiklerinde bunu yorumlamalarında kullanabilecekleri alternatif şemalar oluşturmalarıdır (Dökmen, 2004, s.64-69).

Bem’in kuramı 80’li yıllarda yapılan birçok görgül araştırmayla da desteklenmiştir. Cinsiyete göre tipleşmiş bireylerin, insanları böyle olmayan bireylerden daha fazla erkeksi veya kadınsı kategorilere ayırdıkları gözlenmiştir. Diğer taraftan bu kuram, durumsal değişkenleri yeterince dikkate almadığı için eleştirilmiştir (Palan, 2001).

### **3.3. Liderlik Potansiyeli Açısından Kadın-Erkek Farklılıkları**

Çalışmanın bu bölümünde, kadın ve erkek; liderlik güdüsü, zeka, değişime ayak uydurma ve otorite ve kişilik yönünden karşılaştırılmaktadır.

#### **3.3.1. Liderlik Güdüsü (Motivation to Lead)**

Toplumsal statü ve cinsel rol klişeleri kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engeller olmakla birlikte tek başına sosyalleşme süreci bile kadının yüksek görevlere gelebilmesi için gereken motivasyonu azaltmada etkili olmaktadır. Ortalama olarak bir kadının kendine güveninin, erkeğinkinden çok daha az

olduğu gözlenmektedir. Maccoby ve Jacklin (1974)'e göre, bir çok durumda –sınavda yüksek not alma, acil durumlarla başa çıkma, sorunları çözme gibi- kadınların kendi yeteneklerine olan güvenleri erkeklerinkinden daha düşük seviyededir. Crandall, Katkovsky ve Preston (1962)'a göre bu durum kadınların kendilerinden bekledikleri performansın hak ettiklerinden çok daha az olmasına neden olmaktadır. Kendine güven eksikliği sonucu, kadınların liderlik için gerekli çabayı gösterme istekleri de azalmaktadır (Bass, 1981, s.496).

Maslow'un motivasyon teorisini kadın yöneticilere uyarlayan Donnell ve Hall (1980) yaptıkları çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin temel ihtiyaçlarının aşağı seviyede, buna karşın kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erkeklerle kıyaslandığında kadın yöneticiler; büyüme fırsatları, özerklik ve mücadeleye daha çok önem vermektedirler. Yönetimsel iş motivasyonu açısından kadın-erkek arasında cinsiyet temelli bir fark bulunmaktadır ve bu farklılık kadınlar açısından olumludur. Yine de, Donnell ve Hall'a göre, genel olarak alındığında, yönetimsel uygulamalar açısından kadın ve erkek arasında fark yoktur; her ikisi için de aynı amaçlar önemlidir ve her ikisi de aynı değerlere prim verir. Fark; yönetici konumuna gelmiş kadının erkektekinden daha şiddetli olarak, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile güdülenmiş olmasındadır.

Leonard Chusmir de kadınlarda başarı ve güç ihtiyacının daha yüksek seviyede olduğunu, aidiyet ihtiyacının ise erkeklerle aynı seviyede olduğunu saptamıştır.

Miner (1965), kadınlarda motivasyonun, eğitim ve deneyimlerle erkeklerinki ile aynı doğrultuda olacak şekilde değiştiğini ortaya koymuştur. Terborg (1977)'a göre de, yönetici konumuna gelmiş kadınlar ile erkek yöneticiler aynı güdülere sahiptirler.

Astin (1985)'e göre ise, kadınlarla erkeklerin motivasyon kaynakları farklı değildir. Motivasyon; çocukluktaki toplumsallaşma ve koşullardan etkilenmektedir (Wilson, 1995, s.125-138).

### **3.3.2.Zeka**

Shields (1975) ve Witting (1976), entelektüel özellikler açısından kadın-erkek farklılıklarını araştırmış olan pek çok çalışma bulgusunu inceleyerek şu sonuca ulaşmışlardır: Entelektüel özellikler açısından, üç boyutlu düşünebilme yetisinde olası bir farklılık dışında – Block ve Kolakowski (1973), üç boyutlu düşünebilme yetisinde

olabilecek bu farklılığı cinse bağlı bir kromozoma bağlamaktadırlar- kadın ve erkek arasında fark olduğunu gösteren hiçbir bulguya rastlanmamıştır (Bass, 1981, s.497).

Yapılan araştırmalar, kadın ve erkek beyninin fiziksel olarak birbirinden farklı olduğunu ortaya koymuşlardır: Erkek beyni kadın beyninden yaklaşık % 8 - % 10 daha büyüktür ve kadın beynindeki Corpus Callosum, erkek beynindekinden daha büyüktür (McCarthy, 2005). Beynin sol ve sağ yarı küresinin arasında bulunan Corpus Callosum olmadan bir bilgilendirme işleminin tamamlanması, görsel bir yaşantı veya görsel bir deneyimden bir kavramın oluşturulması olanaksızdır (San, 2001). Bazı araştırmacılar, Corpus Callosumun kadınlarda daha büyük olmasının; kadınların, beynin iki yarı küresi arasında bilgiyi daha hızlı işlemlerini sağladığı görüşündedirler.

Kaliforniya Üniversitesi tarafından son zamanlarda yapılan bir çalışma, kadın beyninin zeka ile ilgili bölümünde erkek beynine oranla 9 kat daha fazla beyaz madde, 6 kat daha az gri madde bulunduğunu ortaya koymuştur. Gri madde, beynin bilgi işleme merkezlerinde bulunmakta iken beyaz madde, beynin yarı küreleri arasında bilgi akışını sağlama görevindedir.

Testosteron ve Östrojen gibi cinsiyet hormonlarının, beyin fonksiyonları ve beynin gelişiminde etkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin, gelişim aşamasında ilk olarak testosterona maruz kalan fetusta, sağ yarı küre daha fazla gelişmektedir.

Araştırmacılar ayrıca, kişinin bilişsel yeteneklerinin hormonal dalgalanmalar sonucu değişebileceğini ortaya koymuşlardır.

Çoğu araştırma, kadın ve erkeklerin ortalama IQ sonuçlarının eşit olduğunu göstermiştir. Yine de Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS) gibi yaygın testlerin çoğu cinsiyet bazında bazı bulgular elde etmiştir: Erkekler, uzamsal sorularda daha iyi performans gösterme eğilimindedirler ve kadınlar, okuma ve sözel yetenekler konusunda erkeklerden daha iyidirler (McCarthy, 2005).

### **3.3.3. Değişime Ayak Uydurma ve Otorite**

Trumbo (1961), erkeklerin kadınlara göre değişime daha rahat ayak uydurduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Denmark ve Diggory (1966), kadınların erkeklere nazaran daha otoriter bir liderlik tarzını destekleyeceği hipotezini test etmiştir, sonuçta bunun tersinin geçerli olduğu ancak bu konudaki farklılıkların istatistik olarak çok da önemli farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bass, 1981, s.496-497).

### 3.3.4. Kişilik

Schwartz ve Waetjen (1976), yaptıkları çalışmalarda, kadın yöneticilerin üstleri tarafından erkeklere göre kendine güveni daha az, daha tutucu ve daha az risk alan kişiler olarak değerlendirildiğini gözlemlemiştir. Hennig ve Jardim (1977) de benzer sonuçlara ulaşarak kadın yöneticilerin aynı zamanda daha pasif, daha az esnek, rekabetten uzak ve daha az kariyer odaklı oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

N.M.Wood (1975), kadın yöneticilerin, kişisel başarısızlıklarını kendi yetenek yoksunluklarına bağlama yönünde bir eğilimleri olduğunu gözlemleyerek, kadın yöneticilerin kendine güven eksikliğinin ne derece yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Pfeffer ve Shapiro (1978)'nin bulguları, yönetimdeki kadınların diğer kadınlardan farklı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Buna göre; yönetici kadınlar, genelde geleneksel kadın özelliklerinden ziyade daha analitik, daha mantıklı ve daha rekabetçi özelliklere sahiplerdir (Bass, 1981, s.498).

Kişilik araştırmacıları; öz-saygı, özgüven ve kendi ile barışık olma kavramlarını test etmişlerdir. Kadın ve erkek arasında bu açıdan sürekli bir farklılık gözlenmemekle birlikte, kariyer eğilimli kadınların ev kadınlarına göre kendine güven ve saygılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Heilman (1983)'a göre, kişi kendisinde hangi tür işin gerektirdiği özelliklerin bulunduğu inaniyorsa o türden bir işe girmeye çalışacaktır. Bu da demektir ki, kişi iyi özelliklere sahip olduğuna ne kadar inaniyorsa, bulduğu iş o kadar iyi olacaktır. Ancak kadınlar hakkındaki olumsuz klişelendirmelerden dolayı kadınların kendileri ile ilgili pozitif bir imaj geliştirmeleri oldukça güç olmaktadır. Başka bir deyişle, kadınsı özelliklere sahip olmak, kariyer gelişimi önünde bir engel olabilmektedir (Wilson, 1995 s.187-188).

### 3.4. Liderlik Davranışı Açısından Kadın Erkek Farklılıkları

Var olan kanıtlar, liderlik stili açısından kadın-erkek arasında kesin bir fark bulunmadığını ortaya koymaktadır. Yine de birtakım bireysel çalışmalar bu konuda bazı somut farklılıklar saptamıştır; ancak bu saptanan farklılıklar da aynı türden değildir.

### 3.4.1. Liderlik Davranışı Açısından Kadın ve Erkek Arasında Fark Bulan Çalışmalar

Liderlik davranışları üzerinde cinsiyetin etkisini irdeleyen araştırmalar görece yenidir. Bu konuda ilk çalışmalar 1970'lerin başında ABD'de gerçekleştirilmiştir. Dokuz sigorta şirketi üzerinde yapılan ilk araştırmada; çalışanlardan, 'genel olarak kadınlar', 'genel olarak erkekler'i ve 'başarılı yöneticilerin özellikleri'ni betimlemeleri istenmiştir. Araştırma bulguları, başarılı yöneticilerin özelliklerinin erkek çalışanlar tarafından genellikle erkeksi olarak nitelenen özelliklerle ifade edildiğini göstermiştir. Daha sonra yapılan benzer araştırmalarda erkeklerin düşüncelerinde belirgin bir değişim gözlenmemiştir. 'Başarılı yöneticilerin özellikleri' konusunda kadınların görüşleri ise o kadar kesin değildir. 1970 ve 1980'lerden farklı olarak bugün kadınlar başarılı yöneticileri erkeksi özelliklere sahip olarak nitelendirmeseler de, araştırma sonuçları, hiçbir kadın veya erkeğin, başarılı yöneticinin –genellikle güçlü yapılı, kendine güvenen, rekabetçi, kararlı, agresif, bağımsız olarak düşünülmektedir- kadınsı özelliklere sahip olacağını düşünmediklerini göstermektedir (Vinnicombe, 1999).

Heinmen, McGlauchin, Legeros ve Freeman (1975), kadın yöneticilerin, astlar arasındaki çatışmalarla başa çıkmada zorluk çektiğini savunmaktadır. Bunun da nedeni olarak, onların yüzleşmeden kaçınmasına neden olan sosyalleşme sürecini görmektedir.

Morsink (1966), kadın yöneticilerin, Lider Davranışı Tanımlama Anketi verilerinden çıkan sonuçlara göre erkek yöneticilerle ve diğer kadın-erkek personelle kıyaslandığında; ikna edicilik, temsil, üretim odaklılık, grubu bir arada tutma ve üstlerini etkileme konularında daha yüksek değerlendirildiğini ortaya koymuştur (Bass, 1981, s.499-500).

Daha yakın zamanlarda, liderlik davranışlarında cinsiyet farklılıklarını konu alan 171 araştırmanın meta analitik incelemesini yapan Eagly ve Johnson (1990); kadınların daha demokratik ve katılımcı bir liderlik stili benimserken, erkeklerin daha otokratik ve buyurgan bir liderlik stili benimsediklerini ve kadınların erkeklerden farklı olarak insani ilişkilere de önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Benzer şekilde, Eagly, Karau ve Makhijani (1995); 'cinsiyet ve lider etkililiği' ile ilgili yapılmış 86 çalışmayı gözden geçirerek şu sonuca ulaşmışlardır: Örgütsel etkililik bağlamında, kadın ve erkek arasında fark yoktur; ancak erkekler, erkeksi (masculine) olarak tanımlanan rollerde daha etkili olurken kadınlar erkeksi olmayan rollerde daha başarılı olmaktadır.

Robert Kabacoff'un , Yönetim Araştırma Grubu (MRG) bünyesinde yürüttüğü çalışmada, Kuzey Amerika'da bulunan toplam 1800 kadın ve erkek yönetici; 22 liderlik davranışı ve 3 etkililik ölçüsü bazında karşılaştırılmıştır. Yöneticilerin 22 liderlik davranışı çerçevesinde değerlendirilmesini sağlayan 'Liderlik Etkililiği Analizi' ve yöneticilerin iş becerileri, insani beceriler ve genel etkililik çerçevesinde kıyaslanmasını sağlayan 'Liderlik Becerileri Analizi' oluşturulmuştur. Liderlik Etkililiği Analizi, yöneticiler ve gözlemciler (çalışma arkadaşları, patronlar, vs) tarafından doldurulmuştur. Liderlik Becerileri Analizi'nde ise gözlemciler, kadın ve erkek yöneticileri 3 liderlik temel becerisi açısından değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda; kadınların insani beceriler konusunda, erkeklerin ise iş becerileri konusunda daha yüksek derecelendirildiği gözlenmiştir. Genel liderlik etkililiği konusunda ise patronlar, kadın ve erkek arasında fark görmemekte iken çalışma arkadaşları, kadınların bu konuda daha etkili olduğunu düşünmektedirler (Kabacoff, 1998).

Gardiner ve Tiggemann (1999) tarafından yapılan bir araştırmada da liderlik stili bakımından cinsiyet farkı bulunmuş ve kadınların hem kişilerarası ilişki yönelimli stile hem de görev yönelimli stile erkeklerden anlamlı olarak daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir. Kadınların kişilerarası stildeki üstünlüklerinin kadın ağırlıklı endüstride (örneğin çocuk eğitimi) daha fazla olduğu, erkek ağırlıklı endüstride (örneğin otomobil endüstrisinde) ise cinsiyet farkının olmadığı görülmektedir. Ayrıca erkek ağırlıklı endüstride, kişilerarası yönelimli liderlik stili kadınlarda ruh sağlığını olumsuz yönde etkilerken erkeklerde tam tersine kişilerarası yönelimli liderlik stilini kullanmama ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Dökmen, 2004, s.184-185).

### **3.4.2. Liderlik Davranışı Açısından Kadın ve Erkek Arasında Fark Bulmayan Çalışmalar**

Lider olmak için çabalayan kadın ve erkek arasında çok çeşitli özellik farklılıkları gözlenmiş olmakla birlikte, liderlik statüsüne gelmiş kadın ve erkek arasında bu farklılıklar ortadan kaybolmaktadır. Bir defa lider olduktan sonra kadın, erkekte daha farklı davranmamaktadır.

Thus, Osborn ve Vicars (1976); çalışanların, yapıyı harekete geçirme ve saygı konusunda kadın ve erkek yöneticileri arasında fark görmediklerini ortaya koymuştur.

Muldrow ve Bayton (1979) da çalışmalarında, kadınların kendilerini risk almaya daha az istekli olma konusunda tanımlamaları dışında kadın-erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark bulmamışlardır (Bass, 1981, s.499-500).

Cranfield Yönetim Okulu tarafından yürütülen uluslararası çalışmanın sonuçlarına dikkat çeken Kakabadse (1999), liderlik becerileri açısından kadın ve erkek arasında farklılıklar (kadınlar duygusal konularda daha duyarlıdır, kadınlar daha iyi takım oyuncusudurlar vb) olduğu konusundaki mitin asılsız olduğunu vurgulamaktadır.

Kamu sektörü ve özel sektörde üst düzey yönetim kademelerinde bulunan kadın ve erkek yöneticileri karşılaştıran Cranfield çalışma sonuçları göstermiştir ki; bir lider ve yönetici olarak kadınlar erkeklerden ne daha aşağı seviyededirler ne de daha üstündürler. Var olan farklılıklar, kişinin kendisine ve çalıştığı organizasyona bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklardır (Kakabadse, 1999).

## BÖLÜM 4

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINI İNCELEMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Türk bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını ve varsa bu farklılıkların ne düzeyde ve hangi alanlarda olduğunu ölçmeyi amaçlamaktadır.

#### 4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni; Adana’da bulunan bankaların müdürlük ve bölge müdürlüklerinde çalışan kadın ve erkek yöneticilerdir.

Anket, müdür ve bölge müdürü düzeyindeki yöneticilere elden dağıtma yöntemi ile uygulanmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Örgütsel liderlik davranışları üzerinde cinsiyet farklılıklarının olası etkileri ile ilgili literatür incelendiğinde, bu konudaki çalışmaların özellikle 1990’lardan itibaren araştırmacılar tarafından yoğun ilgi gördüğü gözlenmektedir.

Eagly ve Johnson (1990); Eagly, Karau & Makhijani (1995); Socha & Potter (1996); Lauterbach & Weiner (1996); Pratch (1996); Cassell & Walsh (1997) tarafından yapılan çalışmalar, liderlik davranışları ve etkililiği üzerinde cinsiyet farklılıklarının etkilerini inceleyen çalışmalardan bazılarıdır.

Literatürde cinsiyet ve liderlik konulu çok sayıda çalışma olmasına rağmen, bu çalışmaların çoğu metodolojik kısıtlar nedeni ile yeteri kadar faydalı olamamaktadır.

Bu çalışmada, liderlik davranışlarının farklı boyutlarını ölçebilmek ve liderlik becerileri açısından kadın ve erkek yöneticileri karşılaştırabilmek amacıyla, Robert I. Kabacoff başkanlığındaki Yönetim Araştırma Grubu (MRG) tarafından geliştirilmiş olan Lider Etkililiği Analizi (LEA)’nden faydalanılarak bir ölçek geliştirilmiştir. Bu doğrultuda iki anket formu düzenlenmiştir. İlk anket formu, yöneticileri 22 liderlik davranışı boyutunda değerlendiren ‘Liderlik Davranışı Anket Formu’; diğeri ise kadın

ve erkek yöneticileri 20 liderlik yeteneği açısından değerlendiren ‘Liderlik Becerileri Anket Formu’dur.

Hazırlanan her iki anket de banka yöneticilerine dağıtılarak; ilk ankette yöneticilerden, kendi liderlik davranışlarını ankette yer alan 49 ifadeye uygunluk açısından derecelendirmeleri istenmiş, yanıt çizelgesi 5’li Likert Ölçeği’ne göre düzenlenmiştir. İkinci ankette yöneticilerden; kadın ve erkek yöneticileri, ankette yer alan 20 liderlik becerisi açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin geliştirilmesinde faydalanılan Lider Etkililiği Analizi modeli esas alınarak oluşturulan 22 liderlik davranışı ve 20 liderlik becerisi, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, ayrı bir başlık altında incelenecektir.

#### **4.3.1. Lider Etkililiği Analizi ile Ölçülen Lider Davranışı Boyutları**

Lider Etkililiği Analizi ile yöneticiler, 6 temel liderlik boyutunu oluşturan 22 liderlik davranışı ve 3 etkililik ölçüsünün belirlediği 20 liderlik becerisi çerçevesinde değerlendirilmektedirler (Kabacoff, 1998).

Vizyon yaratma (creating a vision), izleyici kazanma (developing followership), vizyonu uygulamaya koyma (implementing the vision), süreci izleme (following through), sonuca ulaşma (achieving results) ve takım oyunu (team playing); liderlik davranışının 6 boyutunu oluşturmaktadır.

##### **4.3.1.1. Vizyon Yaratma**

Vizyon yaratma davranış boyutunu oluşturan 5 liderlik davranışı vardır: Tutuculuk, yenilikçilik, bilimsellik, bağımsızlık ve stratejik olma.

- i. Tutuculuk: Mevcut durumu korumak, öngörülebilirliği sağlamak ve riski en aza indirmek için sorunlara geçmiş uygulamalar ışığında yaklaşmak; tutuculuk davranışının bileşenleridir.
- ii. Yenilikçilik: Çabuk değişen ortamlarda kendini rahat hissetme, risk almaya istekli olma, yeni ve denenmemiş yaklaşımlara açık olma; yenilikçilik davranışını ifade eder.
- iii. Bilimsellik: Uzmanlık alanı ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma ve bilgilerini sürekli yenileme, karar alma ve sorun çözümede uzmanlık bilgilerinden faydalanma; bilimsel açıdan yaklaşımı ifade eder.

- iv. Bağımsızlık: Bağımsızlık davranışı ile, karar almada bağımsızlık üzerinde durulmaktadır. Karar almada kendini asıl görme, kişinin bağımsızlığını vurgular.
- v. Stratejik Olma: Stratejik olma; uzun dönemli ve geniş perspektifli bir bakış açısı ile objektif analizler ve planlama doğrultusunda sorunların çözümüne yönelmeyi gerektirir.

#### 4.3.1.2. İzleyici Kazanma

İzleyici kazanma davranış boyutunu oluşturan 4 liderlik davranışı vardır: İkna edicilik, dışadönüklük, coşkululuk ve kontrollü olma.

- i. İkna Edicilik: İkna edicilik davranışı, başkalarını ikna ederek onların bağlılıklarını sağlama ve görüşlerini onlara benimsetebilme ile ilgilidir.
- ii. Dışadönüklük: Dışadönüklük; kişilerle ilişkilerinde rahat ve içten bir tarz benimseme, kolay ilişkiler kurabilme, duygularını açık şekilde ifade edebilme anlamındadır.
- iii. Coşkululuk: Başkalarını ilgili ve coşkulu tutabilme yeteneğine sahip olma, canla başla ve şevkle hareket etme; coşkululuk davranışının işaretidir.
- iv. Kontrollü Olma: Duygularını kontrol altında tutmaya çalışarak, kişilerle ilişkilerini sade ve en alt düzeyde tutma davranışı; kontrollü olma olarak ifade edilmektedir.

#### 4.3.1.3. Vizyonu Uygulamaya Koyma

Vizyonu uygulamaya koyma davranış boyutunu oluşturan 4 liderlik davranışı vardır: Yapıyı oluşturma, taktik belirleme, iletişim ve yetki verme.

- i. Yapıyı Oluşturma: Sistemik ve düzenli bir yaklaşım benimseme, metodik çalışmayı tercih etme, hedefler ve prosedürler geliştirme ve uygulama; yapıyı oluşturma davranışının bileşenleridir.
- ii. Taktik Belirleme: Taktik belirleme davranışı; kısa vadeli, pratik stratejiler belirleyerek mümkün olduğunca çabuk sonuç üretme anlamındadır.
- iii. İletişim: Başkalarından ne istediğini ve beklediğini net bir şekilde onlara iletme, düşünce görüşlerini açıkça belirtme, tam ve sürekli bilgi akışını sağlama davranışları kişinin iletişim yeteneği ile ilgili bulunmaktadır.

- iv. Yetki Verme: yetki verme davranışı; kişilere önemli görevler ve yeter derecede özerklik vererek amaçlara ulaşmada onların yeteneklerinden faydalanma anlamında kullanılmaktadır.

#### 4.3.1.4. Süreci İzleme

Süreci izleme davranış boyutu, 2 liderlik davranışından oluşmaktadır: Kontrol ve geribildirim.

- i. Kontrol: Kontrol davranışı; hiç bir şeyi şansa bırakmama, belirli işler için bitiş zamanları belirleme ve işlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak için iş sürecini izleme anlamındadır.
- ii. Geribildirim: Kişilerin performansları, beklenti ve istekleri karşılama dereceleri hakkındaki düşüncelerini onlara açıkça belirtme davranışı, geribildirim davranışının gereğidir.

#### 4.3.1.5. Sonuca Ulaşma

Sonuca ulaşma davranış boyutunu oluşturan 3 liderlik davranışı vardır: Yönetim odaklılık, üretim odaklılık ve baskın olma.

- i. Yönetim Odaklılık: Yönetim odaklı olma davranışı; sahip olunan yetkiyi kullanarak, başkalarının çabalarını yöneterek ve yönlendirerek etkili olmayı sağlama anlamındadır.
- ii. Üretim Odaklılık: Üretim odaklı olma davranışı; Başarı doğrultusunda güçlü bir yönelim yaratma, kendisi ve başkaları için yüksek beklentiler oluşturma, kendisini ve başkalarını yüksek seviyelere yönlendirmedir.
- iii. Baskın Olma: Baskınlık davranışı; zorlayıcı, ısrarcı ve rekabetçi bir yaklaşımla sonuçlara ulaşmaya çalışmadır.

#### 4.3.1.6. Takım Oyunu

Takım oyunu davranış boyutu, 4 liderlik davranışından oluşur: İşbirliğine önem verme, fikir birliğine önem verme, yetki odaklı olma, empati.

- i. İşbirliğine Önem Verme: İşbirliğine önem verme davranışı; amaçların gerçekleştirilmesine katkılarını sağlamak için çalışanların istek ve ihtiyaçlarını kurum amaçları ile uyumlaştırmaya çalışmadır.

- ii. Fikir Birliğine Önem Verme: Fikir birliği; karar alma sürecinin parçası olarak başkalarının öneri ve görüşlerini değerlendirmek ve onların bilgi birikimlerinden faydalanmaktır.
- iii. Yetki Odaklı Olma: Örgüte bağlılık, yetkili kişilerin görüşlerine saygılı olma ve onları bilginin ve kararların kaynağı olarak görme; yetki odaklı olma davranışının göstergeleridir.
- iv. Empati: Empati; kişilerle yakın ve onları destekleyici ilişkiler kurabilme, kişilerin istek ve ihtiyaçları ile ilgilenmedir.

#### **4.3.2. Lider Etkililiği Analizi ile Ölçülen Liderlik Becerileri**

Araştırmada kullanılan anketin ikinci bölümünde, kadın ve erkek yöneticiler, lider etkililiği analizi ile belirlenen 20 liderlik yeteneği açısından kıyaslanmaktadır. Bu 20 liderlik yeteneğini oluşturan 3 etkililik ölçüsü vardır: Genel etkililik, iş becerileri ve insani beceriler.

##### **4.3.2.1. Genel Etkililik**

Genel etkililik içinde yer alan liderlik becerileri:

- i. Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi
- ii. Kurumun geleceği için taşıdığı potansiyel
- iii. Üstlerine güven verme, sözlerine bağlı olma
- iv. Zorluklarla başa çıkabilme, değişen koşullara uyum sağlayabilme.

##### **4.3.2.2. İş Becerileri**

İş becerileri içinde yer alan liderlik becerileri:

- i. Çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma.
- ii. Kişilere ilham vererek ve onları ikna ederek, işe karşı coşkulu olmalarını sağlama.
- iii. Astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma.
- iv. Çalışanlar için yüksek standartlar koyma, çabaları eşgüdümleme yoluyla ilerini kişiler aracılığı ile en iyi şekilde yapılmasını sağlama.
- v. Hatalara karşı toleranslı olma, büyümeyi/ilerlemeyi teşvik etme, çalışanlara yetki ve sorumluluk verme.

- vi. Takım oyuncusu gibi davranabilme ve buna sitekli olma, diğerlerinin çabalarına destek olma.
- vii. Farklı kültürlerden, farklı inançları ve geçmişleri olan insanlarla uyumlu çalışabilme.
- viii. Başkalarını dinleme, onların düşünce görüşlerini dikkate alma.
- ix. Gülüyüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma.
- x. Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma, başkalarını incitmekten çekinme.

#### **4.3.2.3. İnsani Beceriler**

İnsani becerileri oluşturan 6 liderlik becerisi tanımlanmıştır.

- i. Örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma, güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme.
- ii. Etkili ve isabetli kararlar alabilme.
- iii. Derhal sorunun kaynağına inebilme, hızlı kavrama, kavramları en iyi şekilde kullanma, hızlı öğrenme.
- iv. Sorunları öngörebilme, kendi amaçları ile şirket amaçları arasında bağ kurabilme.
- v. Bütçeleme, muhasebe ve maliyetler gibi finansal konuları kavrama ve bu konularda çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma.
- vi. İş ilişkilerinde kurnaz olma, iş fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirme, para kazanma içgüdüsüne sahip olma.

#### **4.4. Araştırma Bulgularının Yorumu**

Bu bölümde, demografik değişkenlere ilişkin veriler yorumlandıktan sonra, liderlik davranışı anketi ve liderlik becerileri anketine ilişkin veriler analiz edilecektir.

##### **4.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Yorumlar**

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik dağılımları cinsiyet, yaş ve eğitim durumu açısından Tablo 4.1., 4.2. ve 4.3.'te gösterilerek diğer demografik özelliklere ilişkin dağılımlar kısaca özetlenmiştir. Daha sonra, çapraz tablolar yardımıyla cinsiyet ve eğitim değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları incelenmiştir.

**Tablo 4.1. Cinsiyet Dağılımı**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	47	69.1	69.1	69.1
Kadın	21	30.9	30.9	100
Toplam	68	100	100	

Araştırmanın evrenini oluşturan 68 yöneticinin 47'si erkek, 21'i kadındır. Araştırma evreninin % 69.1'ini erkek, % 30.9'unu kadın yöneticiler oluşturmaktadır.

**Tablo 4.2. Yaş Dağılımı**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25-34	31	45.6	45.6	45.6
35-44	27	39.7	39.7	85.3
45-54	10	14.7	14.7	100
Toplam	68	100	100	

Araştırmaya katılan 68 yöneticinin % 45.6'sı 25 ile 34 yaşları arasında, % 39.7'si 35 ile 44 yaşları arasında ve % 14.7'si 45 ile 54 yaşları arasındadır.

**Tablo 4.3. Eğitim Durumu Dağılımı**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	2	2.9	2.9	2.9
Üniversite	63	92.6	92.6	95.6
Yüksek Lisans	3	4.4	4.4	100
Toplam	68	100	100	

Yöneticilerin % 92.6'sı üniversite mezunu, % 4.4'ü yüksek lisans mezunudur.

**Tablo 4.4. Yönetici Olarak Deneyim**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	14	20,6	20,6	20,6
1-5 yıl	39	<b>57,4</b>	57,4	77,9
6-10 yıl	11	16,2	16,2	94.1
10 yıldan fazla	4	5,9	5,9	100
Toplam	68	100	100	

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 57,4'ünün yöneticilik deneyimi 1 ile 5 yıl arasındadır. Yöneticilik deneyimi 10 yıldan fazla olan yöneticiler, ankete katılan yöneticilerin yalnızca % 5,9'unu oluşturmaktadır (4 kişi).

**Tablo 4.5. Medeni Durum Dağılımı**

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	53	77,9	77,9	77,9
Bekar	15	22,1	22,1	100
Toplam	68	100	100	

Demografik değişkenlere ilişkin diğer veriler ise şu şekildedir: Araştırmaya katılan yöneticilerin % 42,6'sının 6-10 yıllık iş deneyimi vardır; % 70,6'sı müdür yardımcılığı pozisyonunda görev yapmaktadır; % 57,4'ünün yönetici olarak deneyimi 1-5 yıldır ve % 73,5'i evlidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet ve eğitim durumuna göre dağılımlarını ve cinsiyet ve buldukları pozisyona göre dağılımları Tablo 4.6 ve Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen veriler şu şekildedir:

**Tablo 4.6. Cinsiyet-Eğitim Çapraz Tablosu**

		Eğitim			Toplam
		Lise	Üniversite	Y. lisans	
Cinsiyet	Erkek	1 % 2.1	45 % 95.7	1 % 2.1	47 % 100
	Kadın	1 % 4.8	18 % 85.7	2 % 9.5	21 % 100
	Toplam	2 % 2.3	63 % 92.6	3 % 4.4	68 % 100

Cinsiyet-eğitim çapraz tablosu incelendiğinde; kadın yöneticilerin % 85,7'sinin (18 kişi) üniversite, % 9,5'inin (2 kişi) yüksek lisans mezunu ve yalnızca % 4,8'inin (1 kişi) lise mezunu olduğu, erkek yöneticilerin % 95,7'sinin (45 kişi) üniversite, % 2,1'inin (1 kişi) yüksek lisans ve yine yalnızca % 1'inin (1 kişi) lise mezunu olduğu görülmektedir.

Toplam rakamlara göre ise; araştırmaya katılan 68 yöneticinin % 92.6 (63 kişi) ile büyük çoğunluğu üniversite mezunu iken % 4.4'ü (3 kişi) yüksek lisans ve % 2.3'ü (2 kişi) lise mezunudur.

Bu konuda yapılan araştırmalar, bankacılık sektöründe yönetim kademesinde bulunanların eğitim düzeylerinde yıllara göre büyük gelişim olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin cinsiyet ve buldukları pozisyon açısından karşılaştırılması sonucu elde edilen veriler şu şekildedir:

**Tablo 4.7. Cinsiyet-Pozisyon Çapraz Tablosu**

		Eğitim			Toplam
		Müdür Yard.	Müdür	Bölge Müd.	
Cinsiyet	Erkek	28 % 59.6	17 % 36.2	2 % 4.3	47 % 100
	Kadın	20 % 95.2	1 % 4.8	-	21 % 100
	Toplam	48 % 70.6	18 % 26.5	2 % 2.9	68 % 100

Cinsiyet-pozisyon çapraz tablosu incelendiğinde; kadın yöneticilerin % 95.2'sinin (20 kişi) müdür yardımcılığı, % 4.8'inin (1 kişi) müdürlük pozisyonunda bulunduğu, erkek yöneticilerin % 59.6'sının (28 kişi) müdür yardımcılığı, % 36.2'sinin (17 kişi) müdürlük ve % 4.3'ünün (2 kişi) bölge müdürlüğü pozisyonunda görev yaptığı görülmektedir.

Toplam rakamlara göre ise; araştırmaya katılan 68 yöneticinin % 70.6'sı (48 kişi) ile büyük çoğunluğu müdür yardımcılığı pozisyonunda görev yaparken, % 26.5'i (18 kişi) müdürlük ve % 2.9'u (2 kişi) bölge müdürlüğü pozisyonunda görev yapmaktadır.

#### 4.4.2. Liderlik Davranışı Anketinin Bulguları

Araştırmada öncelikle, Liderlik Davranışı Anketine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra ankette yer alan her ifade için ortalama ve standart sapma değerler hesaplanmıştır. Analiz konusu olan liderlik davranış bileşenleri açısından genel durumu görebilmek amacıyla liderlik davranışlarını oluşturan ifadelerin toplam değerleri bulunarak, 22 liderlik davranışının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. 22 liderlik davranışı ve 6 liderlik davranışı boyutu arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Cinsiyet değişkeninin liderlik davranışları

üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla, yöneticilerin cinsiyetlerinin 22 liderlik davranışı üzerindeki etkisi t-testi ile incelenmiştir. Son olarak da liderlik davranış bileşenlerini oluşturan ifadelerin faktörlerini belirlemek amacıyla ankette yer alan 49 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur.

Analiz sonucunda elde edilen çıktılar, tablolar yardımıyla ve ilgili oldukları konu başlıkları altında yorumlanmıştır.

#### **4.4.2.1. Liderlik Davranışı Anketinin Güvenilirlik Analizi**

Liderlik davranışı anketinin güvenilirliği Alfa değeri ile hesaplanmış ve % 79.6 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik normal düzeydedir (0,71 ile 0,80 arası).

#### **4.4.2.2. Liderlik Davranışı Anketinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Bu bölümde öncelikle 6 liderlik davranış boyutunu oluşturan 22 liderlik davranışı temel alınarak hazırlanan Liderlik Davranışı Anketinde yer alan ifadelerin (49 ifade) ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra liderlik davranışlarını oluşturan ifadelerin toplam değerleri bulunarak, 22 liderlik davranışının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Liderlik davranış bileşenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri, cinsiyet değişkeni açısından çalışmanın daha sonraki bölümlerinde incelenecektir.

Yöneticiler tarafından ortalama olarak en yüksek değerlendirilen başlamak üzere liderlik davranış bileşenleri şu şekilde sıralanmaktadır: Bilimsellik (ort: 4.56), yetkilendirme (ort: 4.53), fikir birliğine önem verme (ort: 4.53), kontrol (ort: 4.52), yetki odaklı olma (ort: 4.47), empati (ort: 4.33), geribildirim (ort: 4.30), iletişim (ort: 4.30), işbirliği (ort: 4.29), coşkululuk (ort: 4.23), yönetim odaklılık (4.23), taktik belirleme (4.20), ikna edicilik (ort: 4.15), yenilikçilik (ort: 4.10), stratejik olma (ort: 4.07), yapıyı oluşturma (ort: 4.07), baskınlık (ort: 3.76), açıklık (ort: 3.72), bağımsızlık (ort: 3.72), üretim odaklılık (ort: 3.64), kontrollü olma (ort: 3.25), tutuculuk (ort: 2.87).

22 liderlik davranışına ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde; ortalama olarak en yüksek değerlendirilen davranış bileşeninin, bilimsellik davranış bileşeni (ort: 4,56 s.s: 0,43); en düşük değerlendirilen davranış bileşeninin ise tutuculuk davranış bileşeni (ort: 2,87 s.s: 0,92) olduğu görülmektedir. Tutuculuk aynı zamanda, tüm davranış bileşenleri içinde ortalama olarak 3'ten aşağı değerlendirilen tek davranış bileşenidir.

Ortalamlar açısından en yüksek değeri alan üç ifade göz önünde bulundurulduğunda şu sonuca ulaşılmaktadır: Araştırmaya katılan yöneticiler genel olarak; bankacılık alanındaki gelişmeleri takip etmekte ve uygulamalarında bu bilgilerden yararlanmaktadır. Çalışanların yeteneklerini açığa çıkararak bu yeteneklerden azami derecede faydalanabilmek için çalışanlara gerektiğinde yetki ve sorumluluk vermektedirler. Kurumsal sorunların çözümünde ve karar almada, çalışma arkadaşlarının görüşlerinden ve birikimlerinden faydalanmaktadır.

Ortalamlar açısından en düşük değeri alan üç ifade göz önünde bulundurulduğunda şu sonuca ulaşılmaktadır: Araştırmaya katılan yöneticiler genel olarak; işlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasından ziyade, iş süreci ile ilgili yenilikleri uygulamaya koymaya isteklidirler ve gerektiğinde risk almaktan kaçınmamaktadırlar. Kişilerle ilişkilerinde rahat ve içten bir tarz benimsemekte, duygularını açık şekilde ifade etmeyi tercih etmektedirler. Çoğunlukla, kişiler için beklentiler oluşturarak onları bu beklentiler doğrultusunda teşvik etme konusunda yetersiz kalmaktadırlar.

Liderlik davranış bileşenleri, her bileşeni oluşturan ifadelerin ortalamaları göz önünde bulundurularak incelendiğinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Bilimsellik davranışını oluşturan ifadelerin ortalama değerlerinin 4,13 değerinden yüksek çıkmış olması, araştırmaya katılan yöneticilerin genel olarak; uzmanlık alanları ile ilgili gelişmeleri takip ettikleri ve kurumsal sorunların çözümünde bu bilgilerden faydalandıklarını göstermektedir.

Tutuculuk davranışına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde en yüksek değeri 3,41 ile 'Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.' ifadesi ve en düşük değeri ise 2,53 ile 'İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.' ifadesi olduğu görülmektedir. Bu durum; yöneticilerin çoğunun, işlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasından ziyade, iş süreci ile ilgili yenilikleri uygulamaya koymaya istekli oldukları ve yönetim görevlerini yürütürken, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kurallarına bağlı kaldıklarını ortaya koymaktadır.

Yenilikçilik davranışına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde en yüksek ortalama değeri 4,37 ile 'Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.' ifadesi, en düşük değeri ise 3,79 ile 'Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda risk almaktan kaçınmam.' ifadesi olduğu görülmektedir. Yenilikçilik davranışı ile ilgili diğer ifadeler verilen değerlerin

ortalama olarak 4'ten yüksek olduğu görülmektedir. Bu da ankete katılan yöneticilerin, yeniliklere açık, değişen koşullara uyum sağlayabilen kişiler olduklarını ortaya koymaktadır.

Liderlik davranışı anketini oluşturan liderlik davranışları ve bileşenleri bütün olarak incelendiğinde en yüksek ortalama değerlere sahip olan ifadeler şu şekildedir: En yüksek değeri 4.76 ile 'Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım.' ifadesi, ikinci yüksek ortalama değeri 4,57 ile 'İşimi severek ve isteyerek yaparım' ifadesi almıştır (ss: 0,65). Üçüncü yüksek ortalama değerli ifade ise 4,53 ile 'İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim' ifadesi olmuştur. Buna göre ankete katılan yöneticiler genel olarak; karar alma ve sorun çözmede öncelikle konu ile ilgili bilimsel gelişmelere ve kendi uzmanlık bilgilerine başvurmaktadırlar, işlerini severek ve isteyerek yapmaktadırlar ve işlerin zamanında tamamlandığından emin olmak için kontrol mekanizmasını kullanmaktadırlar.

Yöneticiler tarafından en düşük değerlendirilen üç ifade, tutuculuk davranışını oluşturan ifadelerdir: 'İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim' ifadesinin ortalama değeri 2,53 (ss: 1,02); 'Risk almaktan kaçınırım.' ifadesinin ortalama değeri 2,61 ve 'Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.' ifadesinin ortalama değeri 2,70 olarak gerçekleşmiştir. Bu veriler, araştırmaya katılan yöneticilerin genel olarak, statükocu olmadıklarını, yeniliklere açık olduklarını ve gerektiğinde risk almaktan kaçınmadıklarını ortaya koymaktadır.

Tüm liderlik davranışı bileşenleri ile ilgili ifadeler içinde yöneticilerin en kararsız oldukları durumun, iş arkadaşları ile arkadaşça ve samimi ilişkiler kurma konusunda olduğu görülmektedir (ort.=2,97 s.s.=1.23).

**Tablo 4.8. Liderlik Davranışı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri****(N: 50)**

Davranış Bileşenleri	İfadeler	Ort.	Stand. Sapma	N
Tutuculuk Ort: 2,87 S.S: 0,92	Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.	3,41	1,36	68
	Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	2,70	1,18	68
	Organizasyonun varolan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınırım	3,07	1,08	68
	Risk almaktan kaçınırım.	2,61	1,25	68
	İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.	2,53	1,02	68
Yenilikçilik Ort: 4,10 S.S: 0,56	Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.	4,37	0,91	68
	Yeni proje ve fikirleri desteklerim.	4,26	0,74	68
	Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır.	4,00	0,77	68
	Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda risk almaktan kaçınmam.	3,79	0,97	68
Bilimsellik Ort: 4,56 S.S: 0,43	Uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip ederim.	4,32	0,80	68
	Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım	4,58	0,62	68
	Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım.	4,76	0,49	68
	İş alanımla ilgili bilimsel yayımları takip ederim.	4,13	0,94	68
Bağımsızlık Ort: 3,72 S.S: 0,63	Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam.	4,04	0,76	68
	Karar alırken, son söz bana aittir.	3,39	1,19	68
Stratejik Olma Ort: 4,07 S.S: 0,64	Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım.	3,68	1,01	68
	Karar ve uygulamalarımda gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundururum.	4,45	0,74	68
	Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yaparım.	4,08	0,80	68
	Sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünürüm.	4,27	0,82	68
İkna Edicilik Ort: 4,15 S.S: 0,59	Kurum içi karar ve uygulamaların çalışanlarca benimsenmesini sağlamak amacıyla, onları gerekçeler konusunda bilgilendiririm.	4,46	0,83	68
	Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetimle sağlarım.	4,19	0,86	68
	Çalışanların kurumsal amaç ve uygulamalarını benimsemelerini sağlarım.	3,80	0,85	68
Açıklık Ort: 3,72 S.S: 0,75	İş arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri resmidir.	2,97	1,15	68
	Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım.	4,47	0,65	68
Coşkululuk Ort: 4,23 S.S: 0,59	Çalışanların işi seyerek yapmaları için gereken ortamı yaratmaya çalışırım	4,22	1,09	68
	Çalışanların motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.	3,92	0,88	68
	İşimi seyerek ve isteyerek yaparım.	4,57	0,65	68
Kontrollü Olma Ort: 3,25 S.S: 0,95	İş arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir.	3,17	1,25	68
	İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.	2,82	1,31	68
	Özellikle iş hayatımda, kişilerle aramda belirli bir sınırı korumaya özen gösteririm.	3,75	1,05	68

<b>Davranış Bileşenleri</b>	<b>İfadeler</b>	<b>Ort.</b>	<b>Stand. Sapma</b>	<b>N</b>
<b>Yapıyı Oluşturma</b> Ort: 4,07 S.S: 0,81	İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulanmasını sağlarım.	<b>4,07</b>	0,81	68
<b>Taktik Belirleme</b> Ort: 4,20 S.S: 0,59	Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde kısa vadeli, pratik taktikler belirleyerek sonuca ulaşırım	<b>4,33</b>	0,72	68
	İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum.	4,07	0,81	68
<b>İletişim</b> Ort: 4,30 S.S: 0,48	Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşırım.	<b>4,33</b>	0,80	68
	Çalışanlarla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışımı korurum.	4,26	0,63	68
<b>Yetkilendirme</b> Ort: 4,53 S.S: 0,55	Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm.	<b>4,52</b>	0,55	68
<b>Kontrol</b> Ort: 4,52 S.S: 0,49	İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim.	<b>4,53</b>	0,55	68
	Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım	4,51	0,61	68
<b>Geribildirim</b> Ort: 4,30 S.S: 0,69	Performansları hakkındaki görüşlerimi çalışanlarla paylaşırım.	<b>4,30</b>	0,69	68
<b>Yönetim Odaklılık</b> Ort: 4,23 S.S: 1,03	Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım.	<b>4,23</b>	1,03	68
<b>Baskınlık</b> Ort: 3,76 S.S: 1,03	Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.	<b>3,76</b>	1,03	68
<b>Üretim Odaklılık</b> Ort: 3,64 S.S: 0,88	Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanılmasını sağlarım.	<b>3,75</b>	1,01	68
	Çalışanlar için yüksek beklentiler oluştururum ve onları bu beklentileri gerçekleştirme doğrultusunda teşvik ederim.	3,52	0,99	68
<b>İşbirliği</b> Ort: 4,29 S.S: 0,69	Kurum içinde etkin bir işbirliği sağlamak için, çalışanların farklı alanlardaki yeteneklerini ortak amaç doğrultusunda yönlendiririm.	<b>4,30</b>	0,69	68
<b>Fikir Birliği</b> Ort: 4,53 S.S: 0,54	Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarımdan bilgi ve deneyimlerinden faydalanırım.	<b>4,55</b>	0,58	68
	Karar ve uygulamalarımda çalışma arkadaşlarımdan görüş ve önerilerinden faydalanırım	4,50	0,72	68
<b>Yetki</b> Ort: 4,47 S.S: 0,58	Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım.	<b>4,47</b>	0,58	68
<b>Empati</b> Ort: 4,33 S.S: 0,56	Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.	<b>4,47</b>	0,65	68
	Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.	4,19	0,71	68

#### 4.4.2.3. Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde 22 liderlik davranışı, cinsiyet farklılıkları açısından incelenmiştir. Yöneticilerin, liderlik davranışı ölçeği puanlarının cinsiyete göre t-testi sonuçları Tablo 4.7 ve Tablo 4.8’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4.9. Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi 1  
(Toplam Ortalama Değerler)**

Davranış Bileşenleri	Kadın			Erkek		
	Ort	S.Sap.	N	Ort.	S.Sap	N
Tutuculuk	2,62	0,85	21	2,97	0,94	47
Yenilikçilik	4,25	0,51	21	4,04	0,57	47
Bilimsellik	4,55	0,46	21	4,56	0,42	47
Bağımsızlık	3,50	0,52	21	3,81	0,66	47
Stratejik Olma	4,06	0,69	21	4,07	0,63	47
İkna Edicilik	4,25	0,60	21	4,09	0,59	47
Açıklık	3,92	0,84	21	3,62	0,71	47
Coşkululuk	4,28	0,64	21	4,21	0,57	47
Kontrollü Olma	3,12	0,82	21	3,30	1,01	47
Yapıyı Oluşturma	3,90	0,83	21	4,14	0,80	47
Taktik Belirleme	4,19	0,73	21	4,21	0,52	47
İletişim	4,23	0,49	21	4,32	0,48	47
Yetkilendirme	4,71	0,46	21	4,44	0,58	47
Kontrol	4,52	0,46	21	4,52	0,51	47
Geribildirim	4,33	0,73	21	4,29	0,68	47
Yönetim Odaklılık	3,71	1,18	21	4,46	0,88	47
Baskınlık	3,90	0,94	21	3,70	1,08	47
Üretim Odaklılık	3,66	1,05	21	3,62	0,81	47
İşbirliği	4,33	0,85	21	4,27	0,61	47
Fikirbirliği	4,61	0,49	21	4,48	0,56	47
Yetki	4,28	0,71	21	4,55	0,50	47
Empati	4,23	0,56	21	4,37	0,56	47

Tutuculuk bileşenini oluşturan ifadelerin tümü açısından ortalamalar incelendiğinde; her iki cins için tutuculuk davranış bileşeninin genel olarak ortalamanın altında değerlendirildiği görülmektedir. Kadın ve erkek yöneticiler tarafından en düşük değerlendirilen davranış bileşeni, tutuculuk davranış bileşeni olmuştur. Bu durum, her iki cinsin de tutuculuk davranışlarının alt düzeyde olduğunu; yöneticilerin –genel olarak-

sorunlara geçmişteki uygulamalar ışığında yaklaşmadıklarını, statükocu olmadıklarını ve risk almaktan kaçınmadıklarını ortaya koymaktadır.

Yenilikçilik davranışını oluşturan ifadeler incelendiğinde, tüm ifadeler açısından ortalama değerler kadınlarda 4,25; erkeklerde 4,04 olduğu görülmektedir. Her iki cins de yenilikçilik davranışı açısından yüksek ortalamaya sahiptir.

Yenilikçilik, bilimsellik, stratejik olma, ikna edicilik, coşkululuk, yetkilendirme, kontrollü olma, fikirbirliğine önem verme, yetki odaklı olma ve empati davranış bileşenleri; her iki cins tarafından da yüksek değerlendirirken, tutuculuk davranış bileşeni, her iki cins tarafından da düşük değerlendirilmiştir. Ortalamalar açısından her iki cins tarafından da 3 ile 4 arasında değerlendirilen davranış bileşenleri ise şu şekildedir: Bağımsızlık, açıklık, kontrol ve üretim odaklılık.

Davranış bileşenlerinin genel ortalamaları değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek değerlendikleri davranış bileşenleri; yenilikçilik, ikna edicilik, açıklık, coşkululuk, yetki verme, kontrol, geribildirim, üretim odaklı olma, işbirliğine önem verme ve fikirbirliğine önem verme davranış bileşenleridir. Diğer davranışlar erkek yöneticiler tarafından daha yüksek değerlendirilmiştir. Verilen değerler açısından, kadın ve erkek yönetici arasında belirgin bir fark saptanamamıştır.

Kadın ve erkek yöneticiler tarafından en az farkla değerlendirilen davranış bileşenleri; bilimsellik (Kadın; 4.55 Erkek; 4.56) , kontrol (Kadın; 4.52, Erkek; 4.52), stratejik olma (Kadın; 4.06, Erkek; 4.07) davranış bileşenleridir. Buna göre; uzmanlık alanı ile ilgili bilimsel gelişmeleri takip etme ve bu bilgileri kurumsal karar ve uygulamalarında dikkate alma davranışı, işlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak açısından hiçbir şeyi şansa bırakmama ve iş sürecini sürekli kontrol etme davranışı ve uzun dönemli ve geniş perspektifli bir bakış açısı ile objektif analizler ve planlama doğrultusunda sorunların çözümüne yönelme davranışı açısından kadın ve erkek yönetici arasında fark saptanamamıştır diyebiliriz.

Kadın ve erkek yöneticiler tarafından en yüksek farkla değerlendirilen davranış bileşenleri ise; tutuculuk (Kadın; 2.62, Erkek; 2.97), bağımsızlık (Kadın; 3.50, Erkek; 3.81) ve açıklık (Kadın; 3.92, Erkek; 3.62) davranış bileşeni olmuştur. Buna göre; mevcut durumu koruma, öngörülebilirliği sağlama ve riski en aza indirmek için sorunlara geçmiş uygulamalar ışığında yaklaşma davranışı, karar almada bağımsız olma davranışı ve kişilerle ilişkilerinde rahat ve içten bir tarz benimseme, kolay ilişkiler kurabilme, duygularını açık şekilde ifade edebilme davranışı açısından kadın ve erkek

yöneticiler arasında, çok belirgin ölçüde olmamakla birlikte farklılık olduğu gözlenmiştir. Tutuculuk ve bağımsız davranış bileşenleri erkekler tarafından daha yüksek değerlendirirken, açıklık (dışadönüklük) davranış bileşeni kadınlar tarafından daha yüksek değerlendirilmiştir.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin ortalamalar ayrı ayrı incelendiğinde en yüksek ortalamalar şu şekildedir:

Kadın ve erkek yöneticilerin ortalama olarak en yüksek değerledikleri ifade, ‘Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım’ ifadesi olmuştur. Bu ifade kadınlarda 4,85 ortalama değere sahip iken erkeklerde bu değer 4,72 olarak gerçekleşmiştir. İfadenin temsil ettiği bilimsel olma liderlik davranışı açısından kadın ve erkek genel olarak yüksek ortalamalara sahiptir ve aralarında belirgin bir farklılık yoktur. Bu açıdan; uzmanlık alanı ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma , karar alma ve sorun çözümede uzmanlık bilgilerinden faydalanma açısından kadın ve erkek arasında önemli bir fark görülmemektedir.

Kadın ve erkek yöneticilerin ortalama olarak en düşük değerledikleri ifadeler incelendiğinde, ‘İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.’ ifadesi (Kadın yöneticiler için 2,28; erkek yöneticiler için 2,63 değerlidir.) ve ‘Risk almaktan kaçınırım.’ ifadesinin (Kadın yöneticiler için 2,52; erkek yöneticiler için 2,65 değerlidir.) her iki cins tarafından da en düşük değerlendirilen üç ifadeden ikisi olduğu saptanmaktadır.

Tutuculuk ve yenilikçilik davranışlarına ilişkin ifadelere verilen değerlerin ortalamaları incelendiğinde, tutuculuk davranış bileşenini oluşturan tüm ifadelerin erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticilere kıyasla daha yüksek değerlendirildiği, buna karşın yenilikçilik davranışını oluşturan ifadelerin kadın yöneticiler tarafından erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek değerlendirildiği görülmektedir. Bu durum; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla yeniliklere daha açık olduklarını, risk almaya daha istekli olduklarını ve yeni proje ve fikirleri daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

Tablo 4.10. Cinsiyetin Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi 2

Davranış Bileşenleri	İfadeler	Kadın			Erkek		
		Ort.	S.S.	N	Ort.	S.S.	N
Tutuculuk	Denenmiş yön. kuralları dış. çık. özen gösteririm	3,14	1,49	21	3,53	1,30	47
	Geçmiş uygulamaları esas alan yön. anlay.vardır.	<b>2,19</b>	1,16	21	2,93	1,13	47
	Organizasyonun varolan yap.değ. uyg. kaçınırım.	3,00	1,04	21	3,10	1,10	47
	Risk almaktan kaçınırım.	<b>2,52</b>	1,16	21	<b>2,65</b>	1,30	47
	İşlerin geçmiş uygulamalar doğrul.yapıl.isterim.	<b>2,28</b>	1,10	21	<b>2,63</b>	0,98	47
Yenilikçilik	Çalışanların iş ve uy. ile ilg.yenil.öner.dik.alırım.	4,52	0,75	21	4,30	0,97	47
	Yeni proje ve fikirleri desteklerim.	4,57	0,59	21	4,12	0,76	47
	Değişen koşul.uy.sağl.esas al. bir yön.anl. vardır	4,00	0,77	21	4,00	0,78	47
	Belirsizliği iç.durum.kar.ver.risk alm. kaçınmam	3,90	0,83	21	3,74	1,03	47
Bilimsellik	Uzmanlık alanımla ilgili bilim.geliş.takip ederim	4,19	1,03	21	4,38	0,67	47
	Sorunların çözümün. uzmanlık bilg.faydalanırım	<b>4,61</b>	0,49	21	<b>4,57</b>	0,68	47
	Karar ve uygul.konu ile ilg.bil.geliş.faydalanırım	<b>4,85</b>	0,35	21	<b>4,72</b>	0,53	47
	İş alanımla ilgili bilimsel yayınları takip ederim	4,04	0,97	21	4,17	0,93	47
Bağımsızlık	Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam	<b>4,66</b>	0,48	21	4,42	0,80	47
	Karar alırken, son söz bana aittir.	3,09	1,33	21	3,53	1,12	47
Stratejik Olma	Gelecekle ilgili kararları str. bir plan dah. alırım	3,62	1,11	21	3,70	0,97	47
	Karar ve uyg. gelecek sonuç.göz. bulundururum	4,57	0,59	21	4,40	0,79	47
	Gelecekle ilgili öngörüde bulunur, plan yaparım	4,00	0,77	21	4,12	0,82	47
	Sorunlara çözüm üretir. uzun vadeli düşünürüm	3,95	0,86	21	4,42	0,77	47
İkna Edicilik	Kurum içi kar.uyg.ben.sağ.için ger.kon.bilgilend.	4,43	0,87	21	4,47	0,83	47
	Çalışanların yönetim uyg.ben.ikna kab.sağlarım	4,38	0,74	21	4,10	0,91	47
	Çalışanların kurumsal amaç ve uyg.ben. sağlarım	3,95	0,92	21	3,72	0,82	47
Açıklık	İş arkadaşlarımla ilişkil. arkadaşça ve g.resmidir	3,24	1,17	21	<b>2,85</b>	1,14	47
	Çalışanlarla kolayca ve rahat iletişim kurarım	4,61	0,66	21	4,40	0,64	47
Coşkululuk	Çalışanların işi sev.yap.iç ger.ort. yarat. çalışırım	3,76	1,33	21	4,40	0,92	47
	Çalışanların motivas.ar.kur.iç faal.önem veririm	4,38	0,86	21	3,72	0,82	47
	İşimi severek ve isteyerek yaparım	<b>4,71</b>	0,46	21	4,51	0,71	47
Kontrollü Olma	İş arkadaşlarımla ilişkilerim sade ve resmidir	3,33	1,23	21	3,10	1,27	47
	İş arkadaşlarımla ilişkilerim gen. iş ile sınırlıdır	<b>2,28</b>	1,10	21	3,06	1,34	47
	Özellikle iş hayat.kişilerle ar.sınırı kor.özen göst.	3,76	0,99	21	3,74	1,09	47
Yapıyı Oluşturma	İş süreci ile ilg. pros.belirler, uygulanm. sağlarım	3,90	0,83	21	4,14	,80	47
Taktik Belirleme	Hızlı çöz.üret.ger.kısa vad.pr.tak.bel.son.ulaşırım	4,19	0,87	21	4,40	0,64	47
	İşlerle ilgili hed.bel.ve bun.ul.iç. str. oluştururum	4,10	0,74	21	4,02	0,84	47
İletişim	Çalışanlarla ilg. düşün. ve gör. onlarla paylaşırım	4,04	0,86	21	4,46	0,74	47
	Çalışanlarla aramda sürekli bilgi akışını korurum	4,42	0,50	21	4,19	0,68	47
Yetkilendirme	Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorum. veririm	<b>4,71</b>	0,46	21	4,44	0,58	47
Kontrol	İşlerin gereği gibi yap. sağ. iç. iş sür.takip ederim	4,47	0,60	21	4,55	0,54	47
	Belirli işler iç.bit.zaman.bel.işl.zam.tam.sağlarım	4,57	0,59	21	4,48	0,62	47
Geribildirim	Çalışanların perfor. hak.görüş. onlarla paylaşırım	4,33	0,73	21	4,29	0,68	47
Yönetim Odaklılık	Çalışanların çabalar.yön.ve yön.iç. yet.kullanırım	3,71	1,18	21	4,46	0,88	47
Baskınlık	Kurum amaç.ulaş.çal.iddialı ve rek.tarz.müc.zorl	3,90	0,94	21	3,70	1,08	47
Üretim Odaklılık	Çalışanlar için yüksek perf.hed.koy.baş.odak.sağ	3,66	1,15	21	3,78	0,95	47
	Çalışanlar iç. yük.bek.ol.ve on.bek.ger.kon.teş.ed	3,66	1,11	21	3,46	0,95	47
İşbirliği	Kurum içi etk.işb.sağ.iç.çal.yet.ort.amaç doğ.yön	4,33	0,85	21	4,27	0,61	47
Fikir Birliği	Karar alma sürecin.çal.ar.bil.ve den.faydalanırım	4,57	0,67	21	<b>4,55</b>	0,54	47
	Karar ve uygul.çalış.ark.gör. ve ön. faydalanırım	<b>4,66</b>	0,48	21	4,42	0,80	47
Yetki	Kurumdaki yetk.kişiler.gör.kar. sür. dik. alırım	4,28	0,71	21	<b>4,55</b>	0,50	47
Empati	Çalışanların özel sorunlarına duyar. gösteririm	4,38	0,66	21	4,51	0,65	47
	Çalışanların iht.ve isteklerini anlamaya çalışırım	4,09	0,70	21	4,23	0,72	47

#### 4.4.2.4. Korelasyon Analizi

Bu bölümde, liderlik davranışı boyutları (vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu) ile bu davranış boyutlarını oluşturan 22 liderlik davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Her bir liderlik davranışı boyutunu oluşturan liderlik davranışı bileşeni, kendi içinde toplanmıştır. Daha sonra, liderlik davranışı boyutunu oluşturan tüm liderlik davranış bileşenleri toplanmıştır ve elde edilen bu toplam puanlar korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

**Tablo 4.11. Liderlik Davranışı Boyutları ile Bileşenleri Arasında Korelasyon Analizi**

	Vizyon yaratma	İzleyici kazanma	Vizyonu uygulama	Süreci İzleme	Sonuca ulaşma	Takım oyunu
Tutuculuk	<b>0,47</b>	0,29	-0,07	0,04	0,10	0,11
Yenilikçilik	<b>0,20</b>	-0,03	0,19	-0,05	-0,08	0,23
Bilimsellik	<b>0,62</b>	0,08	0,25	0,50	0,40	0,50
Bağımsızlık	<b>0,46</b>	0,10	-0,02	-0,04	0,10	0,09
Stratejiklik	<b>0,66</b>	0,03	0,22	0,40	0,54	0,48
İkna edicilik	0,33	<b>0,37</b>	0,39	0,24	0,30	0,26
Açıklık	-0,24	<b>0,31</b>	0,06	-0,26	-0,12	0,16
Coşkululuk	0,27	<b>0,53</b>	0,49	0,12	0,13	0,30
Kontrollü Olma	0,44	<b>0,38</b>	0,06	0,35	0,34	-0,05
Yapıyı oluşturma	0,26	0,18	<b>0,68</b>	0,31	0,31	0,16
Taktik Belirleme	0,21	0,19	<b>0,66</b>	0,17	0,39	0,34
İletişim	0,34	0,08	<b>0,60</b>	0,40	0,16	0,42
Yetki Devri	0,22	0,02	<b>0,35</b>	0,25	-0,13	0,25
Kontrol	0,52	-0,06	0,27	<b>0,58</b>	0,40	0,54
Geribildirim	0,22	0,23	0,44	<b>0,79</b>	0,34	-0,09
Yönetim Odaklılık	0,29	-0,02	0,10	0,23	<b>0,57</b>	0,20
Baskınlık	0,35	0,40	0,25	0,43	<b>0,83</b>	0,26
Üretim Odaklılık	0,30	0,06	0,11	0,29	<b>0,82</b>	0,30
İşbirliği	0,26	-0,02	0,40	-0,04	0,30	<b>0,71</b>
Fikirbirliği	0,29	0,06	0,15	0,20	0,17	<b>0,61</b>
Yetki Odaklılık	0,12	0,18	0,18	0,14	0,04	<b>0,48</b>
Empati	0,23	0,34	0,34	0,12	0,32	<b>0,65</b>

Liderlik davranışı boyutları (vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulama, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu) ile her bir boyutu oluşturan liderlik davranışı bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı korelasyon vardır.

Yöneticinin vizyon yaratmada gösterebileceği ‘stratejik olma’ davranışı, vizyon yaratma boyutunda gösterebileceği diğer davranışlara göre daha yüksek korelasyona sahiptir ( $r = 0,66$  ve  $p = 0,03$ ). Bu da, yöneticilerin vizyon yaratmaya yönelik uygulamalarında ve kararlarında daha çok, stratejik davranma eğiliminde olduklarını; uzun dönemli ve geniş perspektifli bir bakış açısı ile ve objektif analizler ve planlama doğrultusunda sorunların çözümüne yöneldiklerini göstermektedir. Yöneticinin vizyon yaratmada gösterebileceği bilimsellik davranış bileşeninin de yüksek korelasyona sahip olduğu görülmektedir ( $r = 0,62$ ).

Yöneticinin izleyici kazanmada gösterebileceği coşkululuk davranışı, diğer üç davranışa göre daha yüksek korelasyona sahiptir. Bu da, yöneticilerin izleyici kazanmaya yönelik uygulamalarında bu davranış boyutunu oluşturan diğer davranış bileşenlerine kıyasla (ikna edicilik, dışa dönüklük, kontrollü olma) daha çok, coşku; canla başla, şevk ve istekle hareket etme eğiliminde oldukları göstermektedir. Sistematik ve düzenli bir yaklaşım benimseme, metodik çalışmayı tercih etme, hedefler ve prosedürler geliştirme ve uygulama; yapıyı oluşturma davranışının bileşenleridir.

Yöneticilerin vizyonu uygulamaya koymada gösterebileceği yapıyı oluşturma davranış bileşeni, bu davranış boyutunu oluşturan diğer üç davranış bileşenine (taktik belirleme, iletişim, yetki verme) göre daha yüksek korelasyona sahiptir. Bu da, yöneticilerin vizyonu uygulamaya koymada yöneticilerin daha çok yapıyı oluşturma (sistematik ve düzenli bir yaklaşım benimseme, metodik çalışmayı tercih etme, hedefler ve prosedürler geliştirme ve uygulama) davranışını benimsediklerini ortaya koymaktadır.

Yöneticinin süreci izlemede gösterebileceği geribildirim davranış bileşeni, bu davranış boyutunun diğer bileşeni olan kontrol davranışına göre daha yüksek korelasyona sahiptir. Bu da, yöneticinin süreci izlemede daha çok, kişilerin performansları, beklenti ve istekleri karşılama dereceleri hakkındaki düşüncelerini onlara açıkça belirtme davranışında bulunduğunu göstermektedir.

Yöneticinin sonuçlara ulaşmada gösterebileceği baskın olma davranış bileşeni, bu davranış boyutunun diğer bileşenleri olan üretim odaklılık ve yönetim odaklılık davranışlarına göre daha yüksek korelasyona sahiptir ( $r = 0,83$ ). Sonuçlara ulaşma

boyutunda yöneticiler daha çok; zorlayıcı, ısrarcı ve rekabetçi bir yaklaşım kullanma eğilimindedirler.

Takım oyunu davranış boyutunu oluşturan işbirliği davranış bileşeni, bu davranış boyutunu oluşturan diğer üç davranış bileşeni (fikir birliği, yetki odaklılık, empati) içinde en yüksek korelasyona sahip olanıdır. Yöneticiler genel olarak, takım oyunu doğrultusunda, işbirliğine önem vermektedirler; amaçların gerçekleştirilmesine katkılarını sağlamak için çalışanların istek ve ihtiyaçlarını kurum amaçları ile uyumlaştırmaya önem vermektedirler.

Korelasyon analizi sonucunda, bileşenlerin kendi aralarında anlamlı korelasyona sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu da, liderlik davranış bileşenlerinin, tanımlanan liderlik davranış boyutlarını temsil ettiğini göstermektedir.

#### 4.4.2.5. Faktör Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, liderlik davranış anketine faktör analizi uygulanmıştır. Verilere principal component analizi uygulanmış ve varimax rotasyon seçeneği kullanılmıştır.

Öncelikle liderlik davranış anketini oluşturan 49 ifadeye faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra ise liderlik davranış anketini oluşturan liderlik becerilerine faktör analizi uygulanmıştır.

Liderlik davranış anketinde yer alan ifadelere uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Değerlendirme sonucunda özdeğerleri birden büyük olan veriler faktör olarak seçilmiş ve 49 ifade, değişkenliğinin % 79’unu açıklayan 14 faktör altında toplanmıştır.

Bileşenler arasında anlamlı faktör yapısı gözlenmemiştir. Bu nedenle, davranış bileşenlerini oluşturan ifadeler içinde düşük korelasyon katsayısına sahip olanlar analizden çıkarılmıştır.

Yinelenen analiz sonucunda özdeğeri birden büyük olan 5 faktör elde edilmiştir. Bu 5 faktörün, varyansı açıklama yüzdesi 62,7 olmuştur. Faktörlerden birinin faktör yükü düşük olduğundan, bu faktör elenmiştir.

Rotasyon yapılmış faktör matrisi, faktörleri hangi ifadelerin temsil ettiğini görmemize yardımcı olur. Analiz sonucunda; 16 ifade 4 faktör altında toplanmıştır. Elde edilen rotasyon yapılmış faktör yükleri Tablo 4.4’te özetlenmiştir.

Vizyonu uygulamaya koyma ve vizyon yaratma davranış boyutu bileşenleri Faktör

1’de; izleyici kazanma ve sonuçlara ulaşma davranış boyutu bileşenleri Faktör 2’de; takım oyunu ve süreci izleme davranış boyutu bileşenleri Faktör 3’te; izleyici kazanma davranış boyutu bileşenleri Faktör 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4.12. Liderlik Davranışı Anketine İlişkin Faktör Analizi-1**

İFADELER	Viz.Uyg.Koy., Vizyon Yar.,	İzl.Kaz., Sonuca Ul.	Tak.Oy., Süreci İzleme	İzl.Kaz
Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm	0,54			
İşlerle ilgili hedef. belir., bunlara ulaş. için stratej. oluştururum.	0,60			
Yeni proje ve fikirleri desteklerim	0,71			
Karar ve uyg.larımın gelecekteki sonuç. göz ön. bulundururum	0,65			
Değişen koşul. uyum sağlam. esas alan bir yönetim anlayışım vardır	0,55			
Gelecekle ilg. öngörüde bulunur ve bunlara göre plan. yaparım.	0,57			
Karar ve uyg. et. alt. kalmam.	0,50			
Çalışanların performans. hak. görüşümü onlarla paylaşıyorum.	0,60			
İş arkadaşlarımla iliş. arkad. ve gayri-resmidir.		0,61		
İş arkadaşlarımla iliş. genelde iş ile sınırlıdır.		0,83		
Kurum. amaç. ulaş. için çalışanları id. ve rek. bir tarz. müc.zor.		0,52		
Organizasyonun var. yap. değ. karar ve uyg. kaçınıyorum.		0,55		
İşlerin gereği gibi ve zam. yap. sağ. için iş sür. takip ederim.			0,50	
Karar alma sür. çal. arkadaş. bilgi ve deneyim. faydalanırım.			0,56	
Çalışanların motivas. ar. kur. içi sos. faal. önem veririm.				0,56
Kurumsal karar ve uyg.ların çalışanlarca benim. sağ. için onları ger. kon. bilgilendiririm.				0,60

Liderlik davranışı anketini oluşturan liderlik davranış bileşenlerine uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Değerlendirme sonucunda özdeğerleri birden büyük olan veriler faktör olarak seçilmiş ve davranış bileşenleri içinde düşük korelasyon katsayısına sahip olanlar analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda 18 liderlik davranış bileşeni, değişkenliğinin % 81’ini açıklayan 7 faktör altında toplanmıştır.

İletişim, fikir birliği, empati davranış bileşenleri Faktör 1’de (Takım Oyunu); bilimsellik, bağımsız olma, stratejik olma, bağımsız olma, yetki verme davranış bileşenleri Faktör 2’de (Vizyon Yaratma); baskın olma, üretim odaklılık, yönetim odaklılık davranış bileşenleri Faktör 3’te (Sonuca Ulaşma); coşkululuk, ikna edicilik, empati davranış bileşenleri Faktör 4’te (İzleyici Kazanma); yapıyı oluşturma, taktik geliştirme davranış bileşenleri Faktör 5’te (Vizyonu Uygulamaya Koyma); geribildirim davranış bileşeni Faktör 6’da (Süreci İzleme) ve tutuculuk ve kontrol davranış bileşenleri Faktör 7’de (Vizyonu Uygulamaya koyma ve Süreci İzleme) toplanmıştır.



#### 4.4.3. Liderlik Becerileri Anketinin Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak liderlik becerileri anketinin güvenilirlik analizi yapılacaktır. Daha sonra 20 liderlik becerisine ilişkin kadın ve erkek yöneticilerin yapmış oldukları değerlendirmeler karşılaştırılacaktır.

##### 4.4.3.1. Liderlik Becerileri Anketinin Güvenilirlik Analizi

Liderlik becerileri Analizinin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile yapılmıştır. Bunun sonucunda ankete ilişkin güvenilirlik; 0,74 (N=68) olarak bulunmuştur. Güvenilirlik normal düzeydedir (0,71 ile 0,80 arası).

##### 4.4.3.2. Liderlik Becerileri Anketinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik becerilerine ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir. Yöneticilerin cinsiyeti ile 20 liderlik becerisi arasında çapraz tablo yapılmıştır.

Analiz çıktıları Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Elde edilen veriler incelendiğinde, yöneticilerin genellikle kadın ve erkek yöneticilerin liderlik becerileri arasında fark bulmadığı görülmektedir; ancak yöneticilerin, kadın ve erkek yöneticiler arasında fark olduğunu düşündüğü beceriler genel olarak birbirinden farklıdır.

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha büyük bir çoğunluğu , daha çok sayıda liderlik becerisi açısından kadın ve erkek yönetici arasında fark olmadığını düşünmektedirler. Kadın yöneticilerin % 80'inden fazlası; finansal konuları kavrama ve bu konularda çözüm üretebilme, çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma, bir lider olarak genel performans düzeyi, üstlerine güven verme ve sözlerine bağlı olma konularında kadın ve erkek yönetici arasında fark olmadığına inanmaktadır.

Kadın yöneticilerin % 62'si, derhal sorunun kaynağına inebilme, hızlı kavrama, hızlı öğrenme konusunda kadınların erkeklerden daha üstün olduklarını düşünmektedirler.

Erkek yöneticilerin % 60'ından fazlası, finansal konuları kavrama ve bu konularda çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma; bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi; zorluklarla başa çıkabilme, değişen koşullara uyum sağlayabilme

konularında erkek yöneticilerin daha üstün olduklarını düşünmektedir. Yine erkek yöneticilerin % 60'ından fazlası derhal sorunun kaynağına inebilme, hızlı kavrama, hızlı öğrenme; takım oyuncusu gibi davranabilme, diğerlerinin çabalarına destek olma; çalışanlar için yüksek standartlar koyma, çabaları koordine etme yoluyla işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlama; çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma konularında kadın ve erkek yönetici arasında bir fark görmemektedirler.

Her iki cinsin de büyük çoğunluğu, iş ilişkilerinde kurnaz olma, iş fırsatlarını değerlendirme, para kazanma içgüdüsüne sahip olma; başkalarını dinleme, onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma; farklı kültürden, farklı inanç ve geçmişleri olan insanlarla uyumlu çalışabilme; takım oyuncusu gibi davranabilme, diğerlerinin çabalarına destek olma; hatalara karşı toleranslı olma, büyümeyi/ilerlemeyi teşvik etme, çalışanlara yetki ve sorumluluk verme; çalışanlar için yüksek standartlar koyma, çabaları koordine etme yoluyla işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlama; astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma; kişilere ilham vererek ve onları ikna ederek işe karşı coşkulu olmalarını sağlama; çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma; kurumun geleceği için taşıdığı potansiyel; üstlerine güven verme, sözlerine bağlı olma konusunda kadın ve erkek yönetici arasında fark olmadığını düşünmektedirler.

Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha büyük bir çoğunluğu, daha çok sayıda liderlik becerisi açısından erkek yöneticileri daha üstün değerlendirmektedirler.

Genel bir değerlendirme yapıldığında; yöneticilerin çoğu, kadın ve erkek yönetici arasında liderlik becerileri açısından fark görmemektedir. Kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri açısından fark bulan yöneticilerin çoğuna göre; kadın yöneticiler insani beceriler açısından erkek yöneticilere göre daha üstün değerlendirilirken, işe ve genel performansa yönelik beceriler açısından erkek yöneticiler daha yüksek değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.14. Liderlik Becerileri Anketinin Değerlendirmesi**

Liderlik Becerileri	Kadın				Erkek			
	Kadın üstün	Fark yok	Erkek üstün	N	Kadın üstün	Fark yok	Erkek üstün	N
<b>İşe Yönelik Beceriler</b>								
İş ilişkilerinde kurnaz olma, iş fırsatlarını değerlendirme, para kazanma içgüdüsüne sahip olma.	0,33	<b>0,43</b>	0,24	21	0,15	<b>0,45</b>	0,40	47
Finansal konuları kavrama ve bu konularda çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma.	0,00	<b>0,95</b>	0,05	21	0,06	0,19	<b>0,75</b>	47
Sorunları öngörebilme, kendi amaçları ile şirket amaçları arasında bağ kurabilme.	0,33	<b>0,67</b>	0,0	21	0,02	0,43	<b>0,55</b>	47
Derhal sorunun kaynağına inebilme, hızlı kavrama, hızlı öğrenme.	<b>0,62</b>	0,14	0,24	21	0,10	<b>0,60</b>	0,30	47
Etkili ve isabetli kararlar alabilme.	0,14	<b>0,62</b>	0,19	21	0,13	0,36	<b>0,51</b>	47
Örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma, güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme.	0,38	0,38	0,24	21	0,32	0,38	0,30	47
<b>İnsana Yönelik Beceriler</b>								
Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma, başkalarını incitmekten çekinme	0,52	<b>0,43</b>	0,05	21	<b>0,55</b>	0,30	0,15	47
Güler yüzlü, cana yakın olma.	0,43	<b>0,52</b>	0,05	21	<b>0,67</b>	0,39	0,05	47
Başkalarını dinleme, onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma	0,24	<b>0,62</b>	0,14	21	0,38	<b>0,45</b>	0,17	47
Farklı kültürden, farklı inanç ve geçmişleri olan insanlarla uyumlu çalışabilme	0,19	<b>0,71</b>	0,10	21	0,23	<b>0,47</b>	0,30	47
Takım oyuncusu gibi davranabilme, diğerlerinin çabalarına destek olma.	0,19	<b>0,67</b>	0,14	21	0,04	<b>0,68</b>	0,28	47
Hatalara karşı toleranslı olma, büyümeyi/ilerlemeyi teşvik etme, çalışanlara yetki ve sorumluluk verme.	0,05	<b>0,67</b>	0,28	21	0,17	<b>0,49</b>	0,34	47
Çalışanlar için yüksek standartlar koyma, çabaları koordine etme yoluyla işlerin en iyi şekilde yapılmasını sağlama.	0,05	<b>0,76</b>	0,19	21	0,04	<b>0,79</b>	0,17	47
Astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma.	0,29	<b>0,62</b>	0,09	21	0,21	<b>0,53</b>	0,26	47
Kişilere ilham vererek ve onları ikna ederek işe karşı coşkulu olmalarını sağlama	0,47	<b>0,48</b>	0,05	21	0,36	<b>0,47</b>	0,17	47
Çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma	0,05	<b>0,86</b>	0,09	21	0,00	<b>0,68</b>	0,32	47
<b>Genel Performansa Yönelik Beceriler</b>								
Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi.	0,00	<b>0,90</b>	0,10	21	0,00	0,40	<b>0,60</b>	47
Kurumun geleceği için taşıdığı potansiyel.	0,00	<b>0,67</b>	0,33	21	0,00	<b>0,47</b>	0,53	47
Üstlerine güven verme, sözlerine bağlı olma.	0,10	<b>0,90</b>	0,00	21	0,06	<b>0,58</b>	0,36	47
Zorluklarla başa çıkabilme, değişen koşullara uyum sağlayabilme.	0,24	<b>0,57</b>	0,19	21	0,02	0,26	<b>0,72</b>	47

## BÖLÜM 5

### SONUÇ

Türk bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını ve varsa bu farklılıkların ne düzeyde ve hangi alanlarda olduğunu ölçmeyi amaçlamayan bu çalışmada, Adana genelindeki bankaların müdürlük ve bölge müdürlüklerinde çalışan kadın ve erkek yöneticiler araştırmanın evrenini oluşturmuştur.

Liderlik davranışlarının farklı boyutlarını ölçebilmek ve liderlik becerileri açısından kadın ve erkek yöneticileri karşılaştırabilmek amacıyla, Robert I. Kabacoff başkanlığındaki Yönetim Araştırma Grubu (MRG) tarafından geliştirilmiş olan Lider Etkililiği Analizi (LEA)'nden faydalanılarak bir ölçek geliştirilmiştir. Bu doğrultuda iki anket formu düzenlenmiştir. İlk anket formu, yöneticileri 22 liderlik davranışı boyutunda değerlendiren 'Liderlik Davranışı Anket Formu'; diğeri ise kadın ve erkek yöneticileri 20 liderlik yeteneği açısından değerlendiren 'Liderlik Becerileri Anket Formu'dur.

Hazırlanan her iki anket de banka yöneticilerine dağıtılarak; ilk ankette yöneticilerden, kendi liderlik davranışlarını ankette yer alan 49 ifadeye uygunluk açısından derecelendirmeleri istenmiş, yanıt çizelgesi 5'li Likert Ölçeği'ne göre düzenlenmiştir. İkinci ankette yöneticilerden; kadın ve erkek yöneticileri, ankette yer alan 20 liderlik becerisi açısından derecelendirmeleri istenmiştir. Dağıtılan anketlerden 68'inin geri dönüşü sağlanabilmiştir.

Araştırma sonunda, toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Öncelikle, Liderlik Davranışı Anketine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra anketteki her ifade için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. 22 liderlik davranışı ve 6 liderlik davranışı boyutu arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Yöneticilerin cinsiyetinin 22 liderlik davranışı üzerindeki etkisi t-testi ile incelenmiştir. Daha sonra da 6 liderlik davranış boyutunun faktörlerini belirlemek amacıyla bu 6 liderlik davranışı boyutu faktör analizine tabi tutulmuştur.

Liderlik Davranışı Anketine ilişkin verilerin analiz sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- i. Liderlik davranışı anketinin güvenilirliği Alfa değeri ile hesaplanmış ve % 78.6 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik normal düzeydedir (0,71 ile 0,80 arası).
- ii. Araştırmaya katılan yöneticiler tarafından ortalamalar bazında en yüksek değerlendirilen davranış bileşeni; bilimsellik, en düşük değerlendirilen davranış bileşeni ise tutuculuk olmuştur. Tutuculuk aynı zamanda, tüm davranış bileşenleri içinde ortalama olarak 3'ten aşağı değerlendirilen tek davranış bileşenidir. Bu durum; yöneticilerin çoğunun, işlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasından ziyade, iş süreci ile ilgili yenilikleri uygulamaya koymaya istekli oldukları ve yönetim görevlerini yürütürken, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kurallarına bağlı kaldıklarını ortaya koymaktadır.
- iii. Tüm liderlik davranış bileşenleri ile ilgili ifadeler içinde yöneticilerin en kararsız oldukları durumun, iş arkadaşları ile arkadaşça ve samimi ilişkiler kurma konusunda olduğu gözlenmiştir (ort.=2,97 s.s.=1.23).
- iv. Davranış bileşenlerinin genel ortalamaları değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek değerlendikleri davranış bileşenleri; yenilikçilik, ikna edicilik, açıklık, coşkululuk, yetki verme, kontrol, geribildirim, üretim odaklı olma, işbirliğine önem verme ve fikirbirliğine önem verme davranış bileşenleridir. Diğer davranışlar erkek yöneticiler tarafından daha yüksek değerlendirilmiştir. Verilen değerler açısından, kadın ve erkek yönetici arasında belirgin bir fark saptanamamıştır.
- v. Kadın ve erkek yöneticiler tarafından en az farkla değerlendirilen davranış bileşenleri; bilimsellik (Kadın; 4.55 Erkek; 4.56) , kontrol (Kadın; 4.52, Erkek; 4.52), stratejik olma (Kadın; 4.06, Erkek; 4.07) davranış bileşenleridir. Buna göre; uzmanlık alanı ile ilgili bilimsel gelişmeleri takip etme ve bu bilgileri kurumsal karar ve uygulamalarında dikkate alma davranışı, işlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak açısından hiçbir şeyi şansa bırakmama ve iş sürecini sürekli kontrol etme davranışı ve uzun dönemli ve geniş perspektifli bir bakış açısı ile objektif analizler ve planlama doğrultusunda sorunların çözümüne yönelme davranışı açısından kadın ve erkek yönetici arasında fark saptanamamıştır diyebiliriz.
- vi. Kadın ve erkek yöneticiler tarafından en yüksek farkla değerlendirilen davranış bileşenleri ise; tutuculuk (Kadın; 2.62, Erkek; 2.97), bağımsızlık (Kadın; 3.50, Erkek; 3.81) ve açıklık (Kadın; 3.92, Erkek; 3.62) davranış bileşeni olmuştur; ancak bu farklılık çok belirgin ölçüde değildir. Buna göre; mevcut durumu koruma, öngörülebilirliği sağlama ve riski en aza indirmek için sorunlara geçmiş uygulamalar

ışığında yaklaşma davranışı, karar almada bağımsız olma davranışı ve kişilerle ilişkilerinde rahat ve içten bir tarz benimseme, kolay ilişkiler kurabilme, duygularını açık şekilde ifade edebilme davranışı açısından kadın ve erkek yöneticiler arasında, çok belirgin ölçüde olmamakla birlikte farklılık olduğu gözlenmiştir. Tutuculuk ve bağımsız davranış bileşenleri erkekler tarafından daha yüksek değerlendirirken, açıklık (dışadönüklük) davranış bileşeni kadınlar tarafından daha yüksek değerlendirilmiştir.

vii. Kadın ve erkek yöneticilerin ortalama olarak en yüksek değerledikleri ifade, 'Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım' ifadesi olmuştur. Kadın ve erkek yöneticilerin ortalama olarak en düşük değerledikleri ifadeler; 'İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.' ifadesi (Kadın: 2,28; Erkek: 2,63) ve 'Risk almaktan kaçınırım.' ifadesi (K: 2,52; Erkek: 2,65) ifadesi olmuştur.

viii. Tutuculuk ve yenilikçilik davranışlarına ilişkin ifadelerle verilen değerlerin ortalamaları incelendiğinde, tutuculuk davranış bileşenini oluşturan tüm ifadelerin erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticilere kıyasla daha yüksek değerlendirildiği, buna karşın yenilikçilik davranışını oluşturan ifadelerin kadın yöneticiler tarafından erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek değerlendirildiği görülmektedir. Bu durum; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla yeniliklere daha açık olduklarını, risk almaya daha istekli olduklarını ve yeni proje ve fikirleri daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

ix. Liderlik davranışı boyutları (vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulama, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım oyunu) ile her bir boyutu oluşturan liderlik davranış bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı korelasyon vardır.

x. Faktör analizi sonunda 16 ifade 4 faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin varyansı açıklama yüzdesi 62,7 olmuştur.

Liderlik davranışına ilişkin verilerin analizi yapıldıktan sonra, Liderlik Becerileri Anketine ilişkin veriler analiz edilmiştir. Bu analizin sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

i. Liderlik becerileri Analizinin güvenilirliği Cronbach Alfa değeri ile yapılmıştır. Bunun sonucunda ankete ilişkin güvenilirlik; 0,72 (N=68) olarak bulunmuştur. Güvenilirlik normal düzeydedir (0,71 ile 0,80 arası).

ii. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik becerilerine ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir. Yöneticilerin cinsiyeti ile 20 liderlik becerisi arasında çapraz tablo yapılmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde, yöneticilerin genellikle kadın ve erkek yöneticilerin liderlik becerileri arasında fark bulmadığı görülmektedir; ancak

yöneticilerin, kadın ve erkek yöneticiler arasında fark olduğunu düşündüğü beceriler genel olarak birbirinden farklıdır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında; yöneticilerin çoğu, kadın ve erkek yönetici arasında liderlik becerileri açısından fark görmemektedir. Kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri açısından fark bulan yöneticilerin çoğuna göre; kadın yöneticiler insani beceriler açısından erkek yöneticilere göre daha üstün değerlendirilirken, işe ve genel performansa yönelik beceriler açısından erkek yöneticiler daha yüksek değerlendirilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Akşit, Gürdal (2004), ‘TEBİAT VI. Ekonomi Zirvesi Konuşma Metni’, Antalya, [www.kssgm.gov.tr](http://www.kssgm.gov.tr) [04.05.2005].
- Arıkan, Semra (1997), Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S., Güney, S., Berkman, Ü., Can, H., Ergan, N. G., Paksoy, M, Yüksel, Ö., Altınışik, S., Aydın, A. H., Varoğlu, D., Murat, G., Ulusoy, D., Arslan, M., Aşan, Ö., Çevik, H., Göksu, T., Kılıç, M., Minibaş, J., Zel, U. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Atabek, Esin, G. (1994), The Career and Role Characteristics of Turkish Female Top Managers, *Master’s Thesis*, METU Political Science and Public Administration, Ankara.
- Aycan, Zeynep (2004), Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) [ 06.10.2004].
- Aytaç, Tufan (2003), Karizmatik Liderlik, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, y.4, s.42-43, [www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm](http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm) [06.05.2004].
- Barutçugil, İsmet (2002), *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Bass, Bernard, M. (1981), *Stogdill’s Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*, N.Y.: The Free Press, s.5-17, 491-508.
- Berberoğlu, G. N., Maviş, F. (1990), Türk Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Bostic, M. L. (1998), ‘Unsuitable Job for Women? Women at Work, Status and Issues’, *Journal of Industrial Technology*, vol.15, no.1
- Bryan, Suzette (2002), Cognitive Complexity, Transformational Leadership, and Organizational Outcomes, A Dissertation: In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Communication Studies, *Faculty of The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College*, [www.etd02.lnx390.lsu.edu](http://www.etd02.lnx390.lsu.edu) [04.05.2005].

- Bussey, K., Bandura, A. (1999), Social Cognitive Theory of Gender Development and Differentiation, Psychological Review, [www.des.emory.edu/mfp/BanBusseyBandura.pdf](http://www.des.emory.edu/mfp/BanBusseyBandura.pdf)
- Can, Halil (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coşkun, Solmaz (2003), Çalışma Hayatı, Kadın İşgücü ve Kadın Girişimciler, İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, Yayın No. 242, Muğla: *TİSK*.
- Çelik, Gül (2000), Bankacılık Sektöründe Astların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları ile İdeal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çiftçi, Birgül (2003), İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Semineri, [www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr).
- Çolak, Ömer, F. (2003), Sanayileşme ve Kadın İşgücü , İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, yayın no. 242, Muğla: *TİSK*.
- Daft, Richard, L. (1997), *Management*, USA: The Dryden Pres.
- Daft, Richard, L. (1995), *Understanding Management*, USA: The Dryden Pres.
- Davis, K. (1977), *Human Behavior At Work*, New York: McGraw Hill Book Company.
- Dikici, Metin (2004), Kadın ve Erkek Liderler, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c.4, s.9, ss.95-103, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) [12.04.2004].
- Dökmen, Zehra, Y. (2004), *Toplumsal Cinsiyet –Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, İstanbul: Sistem Yayıncılık Bayii ve Kitabevleri.
- Durmuş, A., E. (2001), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Eagly, Alice (1998), Gender and Leadership: A Review of Pertinent Research, Harmony, Forum of The Symphony Orchestra Institute, Evanston: *Symphony Orchestra Institute*, [www soi.org](http://www soi.org) [05.06.2004].
- Efil, İsmail (1996), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.

- Fiol, C., M., Harris, D., House R. (1999), *Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change*, Denver: *University of Colorado*, [www.leadership.wharton.upenn.edu](http://www.leadership.wharton.upenn.edu) [04.05.2005].
- Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar (2003), [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), [02.04.2004].
- Hampton, David, R. (1981), *Contemporary Management*, USA: McGraw-Hill Book Company.
- Hannagen, Tim (1995), *Management Concepts and Practices*, London: Pitman Publishing.
- Heler, Trudy (1997), *Yönetimde Kadın Erkek*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- ILO (2003), [www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf](http://www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf)
- Jacobsen, C., House, R. J. (1999), *The Rise and Decline of Charismatic Leadership*, Israel: Faculty of Industrial Engineering and Management Technion-Israel Institute of Technology, Philadelphia: *The Wharton School of The University of Pennsylvania*, [www.leadership.wharton.upenn.edu](http://www.leadership.wharton.upenn.edu) [04.05.2005].
- Kabacoff, R.,I. (1998), *Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study*, *Management Research Group*, USA, [www.mrg.com](http://www.mrg.com) [01.02.2004].
- Kadın İşgücünün Ekonomiyeye Katılımı, [www.geocities.com](http://www.geocities.com) [02.02.2005].
- Kakabadse, Andrew (1999), *The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles?*, *Management Focus Issue*, Cranfield School of Management.
- Kalaycıoğlu, E., Toprak, B. (2003), *Türkiye’de Kadınların Siyaset, Üst Yönetim ve İş Yaşamına Katılımı*, [www.ntvmsnbc.com](http://www.ntvmsnbc.com) [12.03.2005].
- Kardam, F., Toksöz, G. (2004), *Gender-Based Discrimination at Work in Turkey: A Cross-Sectoral Overview*, *AÜ SBF Review 59 (4)*, Ankara.
- Katkat, Münevver (2000), *Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum.
- Kaynak, Tuğray (1995), *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım-Yayım Dağıtım, s.84.
- Keçecioğlu, Tamer (2003), *Liderlik & Liderler*, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.

- Koçel, Tamer (1993), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü) (2000), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Ankara: *Cem Web Ofset*, ss.16-30.
- Liderlik ve Yöneticilik, (2002), [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) [07.07.04].
- MacDonald, Mark (2003), Transformational Leadership and High-Performance Work System Practices As Facilitators of Knowledge Work Behaviors, [www.smealsearch2.psu.edu](http://www.smealsearch2.psu.edu) [02.06.2005].
- McCarthy, Alice, A. (2005), Male Versus Female Intelligence: Does Gender Matter?, [www.community.healthgate.com](http://www.community.healthgate.com) [05.05.2005].
- McManus, Barbara F. (1999), Theories about the Construction of Gender Identity: Women, Gender and Power, [www.cnr.edu](http://www.cnr.edu). [04.03.2005].
- Nalbant, Meltem (2002), *Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Neale, Margaret, A., Northcraft, Gregory, B. (1990), *Organizational Behaviour-A Management Challenge*, The Dryden Pres, s.435.
- Olson, J., Bolton, P. (2002), Leadership, [www.science.doe.gov](http://www.science.doe.gov). [02.01.2005].
- Onur, Bekir (1997), *Gelişim Psikolojisi: Yetişkinlik-Yaşlılık-Ölüm*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Özbey, Funda, R. (2004), Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik, I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiri Kitapçığı, 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF, ss.369-383, [www.econturk.org](http://www.econturk.org), [08.08.2004].
- Palan, Kay, M (2001), Gender Identity in Consumer Behavior Research: A Literature Review and Research Agenda, *Academy of Marketing Science Review*, Vol.2001, No.10, [www.amsreview.org/articles/palan10-2001pdf](http://www.amsreview.org/articles/palan10-2001pdf), [02.06.2005].
- Parker, Mary (2005), Gender Identity, *City University, School of Social Sciences Department of Psychology*, PS1006 Lifespan Psychology, Lecture 8.
- Ruble, T. L., Cohen, R., Ruble, D. N. (1984), Sex Stereotypes, *American Behavioral Scientist*, vol.27, no.3.

- Rüstemli, A., Mertan, B., Çiftçi, O., (2000), In-Group Favoritism Among Native and Immigrant Turkish Cypriots: Trait Evaluations of In-Group and Out-Group Targets, *The Journal of Social Psychology*, s.140, ss.26-34.
- San, İnci (2001), Yaratıcı Düşünme ve Tümel Öğrenme, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, s.22, www.yayim.meb.gov.tr [12.02.2004].
- Silah, Mehmet (2000), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Simić, Ivana (1998), Transformational Leadership-The Key To Successful Management of Transformational Organizational Changes, *Economics and Organization: The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS*, vol.1, no.6.
- Şimşek, M. Şerif (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Stoner, James, A., F. (1982), *Management*, N.J.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Tajfel, H. (1971), *Social Comparison and Social Change: Studies in Inter-Group Behaviour*, London, www.untwente.nl/theorieenoverzicht [10.10.2004].
- TİSK (2000), Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde AB Ülkeleri ve Diğer Aday Ülkeler Karşısında Kıyaslama Raporu, www.tisk.org.tr [01.02.2005].
- TİSK (2002), Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği, www.tisk.org.tr/yayinlar [04.02.2005].
- TİSK (2003), İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, Muğla, www.tisk.org.tr/yayinlar [30.05.2004].
- Triandis, Harry, C. (1994), *Culture and Social Behavior*, USA : McGraw-Hill.
- Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Göstergeleri (2003), İnsani Gelişme Raporu, *Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı [UNDP]*, Ankara.
- UNDP (2003), İnsani Gelişme Raporu - 2003 Türkiye Göstergeleri, www.un.org.tr/undp/docs/HDR2003, [04.02.2005].
- UNHCR (2001), www.unhcr.org.tr/mk-temeltan, [02.09.2004].
- Usal, Alparslan, Kuşlivan, Zeynep (1999), *Davranış Bilimleri – Sosyal Psikoloji-*, İzmir: Şafak Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Vega, Luis (2004), Charismatic Leadership, www.goinside.com [06.03.2005].
- Vinnicombe, Susan (1999), The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles?, *Management Focus Issue*, Cranfield School of Management.

- WB (The World Bank) (1993), *Turkey: Women in Development*, Washington, D.C.
- WB (The World Bank) (2004), Gender and Development, [www.web.worldbank.org](http://www.web.worldbank.org), [26.02.2005].
- Wilson, Fiona, M. (1995), *Organizational Behaviour & Gender*, England: McGraw-Hill Book Company, ss.10-202.
- Zel, Uğur (2004), Liderlik Teorileri, [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com) [02.02.2005].
- Zel, Uğur (1999), İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu', [www.ugurzel.com/Makaleler/kralicearisendromu.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/kralicearisendromu.htm)

**EK 1. Liderlik Davranışı Anket Formu**

İFADELER	Hiç			Tamamen	
	Katılmıyorum	Kararsızım		Katılıyorum	
Denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları dışına çıkmamaya özen gösteririm.					
Geçmiş uygulamaları esas alan bir yönetim anlayışım vardır.					
Karar ve uygulamalarımda risk almaktan kaçınırım.					
Organizasyonun varolan yapısını değiştirecek karar ve uygulamalardan kaçınırım					
İşlerin geçmiş uygulamalar doğrultusunda yapılmasını isterim.					
Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaştığımda riske girmeyi göze alırım.					
Yeni yaklaşımlara ve farklı görüşlere açığım.					
Yeni proje ve fikirleri desteklerim.					
Getirisini de göz önünde bulundurarak yüksek riskli projeler için tolerans gösteririm.					
Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yenilikçi önerilerini dikkate alırım.					
Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerini ödüllendiririm.					
Değişen koşullara uyum sağlamayı esas alan bir yönetim anlayışım vardır.					
Uzmanlık alanımla ilgili bilimsel gelişmeleri takip ederim.					
Karar ve uygulamalarımda, konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım.					
Sorunlara analitik çözümler üretmeye ve bunları uygulamaya çalışırım.					
Uzmanlık alanım ile ilgili bilgilerimi sürekli yenilerim.					
İş alanımla ilgili yayınları takip ederim.					
Sorunların çözümünde, karar ve uygulamalarımda uzmanlık bilgilerimden faydalanırım.					
Doğruluğuna inandığım kararları özgürce alırım.					
Kararlarımı alırken baskı ile karşılaşmam.					
Karar ve uygulamalarımda etki altında kalmam.					
Karar ve uygulamalarımda gelecekteki sonuçlarını göz önünde bulundururum.					
Gelecekle ilgili kararlarımı stratejik bir plan dahilinde alırım.					
Sorunlara çözüm üretirken, uzun vadeli düşünürüm.					
Gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve bunlara göre planlama yaparım.					
Çalışanların yönetim uygulamalarını benimsemelerini ikna kabiliyetimle sağlarım.					
Çalışanları ve meslektaşlarımı, karar ve uygulamalarımda doğrultusunda ikna etmeye çalışırım.					
Kurumsal uygulamaların nedenleri konusunda çalışanları bilgilendiririm.					
Çalışanların kurumsal amaç ve uygulamalarını benimsemelerini sağlarım.					
İş arkadaşlarımla ilişkilerim arkadaşça ve gayri-resmidir.					
Çalışanlarla kolayca ve rahat bir şekilde iletişim kurarım.					
Duygu ve düşüncelerimi açık ve samimi bir şekilde ifade ederim.					
İş dışında da görüştüğüm birçok iş arkadaşım vardır.					
Çalışanların işe istekle sarılmalarını sağlamak için elimden geleni yaparım.					
Çalışanların motivasyonunu artıracak kurum içi sosyal faaliyetlere önem veririm.					
İşimi severek ve isteyerek yaparım.					
Çalışanların işi severek yapmaları için gereken ortamı yaratmaya çalışırım.					
Duygularımı kontrol altında tutarım.					
İş arkadaşlarımla ilişkilerim olabildiğince sade ve resmidir.					
İş arkadaşlarımla ilişkilerim genelde iş ile sınırlıdır.					
Özellikle iş hayatımda kişilerle aramda belli bir sınırı korumaya özen gösteririm.					
Çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek çalışmalarını kolaylaştırırım.					
İş süreci ile ilgili prosedürler belirlerim ve bunların uygulanmasını sağlarım.					
İşlerle ilgili hedefler belirler ve bunlara ulaşmak için stratejiler oluştururum					
Hızlı çözüm üretmek gerektiğinde, kısa vadeli pratik stratejilerle sonuca ulaşırım.					
Beklenti ve isteklerimi çalışanlara açıkça belirtirim.					
Çalışanlar ile ilgili düşünce ve görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.					
Çalışanlarla aramda tam ve sürekli bir bilgi akışını korurum.					
Gerektiğinde çalışanlara yetki ve sorumluluk veririm.					
İşlerle ilgili birtakım standartlar belirler, sapmaları kontrol ederim					
İşlerin gereği gibi ve zamanında yapılmasını sağlamak için iş sürecini takip ederim.					
Belirli işler için bitiş zamanları belirleyerek işlerin zamanında tamamlanmasını sağlarım.					
Çalışanların performansları hakkındaki olumlu-olumsuz görüşlerimi onlarla paylaşıyorum.					
Çalışanların çabalarını yönetmek ve yönlendirmek için yetkilerimi kullanırım.					
Kurum amaçlarına ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.					
Çalışanlar için yüksek performans hedefleri koyarak başarıya odaklanılmasını sağlarım.					
Kendim için hedefler belirler, bu doğrultuda ilerlerim.					
Çalışanlar için yüksek beklentiler oluştururum ve onları beklentileri gerçekleştirme doğrultusunda teşvik ederim.					
Karar ve uygulamalarımda çalışma arkadaşlarımdan görüş ve önerilerinden faydalanırım.					
Karar alma sürecinde çalışma arkadaşlarımdan bilgi ve deneyimlerinden faydalanırım.					
Kurumdaki yetkili kişilerin görüşlerini karar sürecinde dikkate alırım.					
Çalışanların özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.					
Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlamaya çalışırım.					

**EK 2. Liderlik Becerileri Anket Formu**

İFADELER	Kadın Yönetici Üstün	Fark Yok	Erkek Yönetici Üstün
İş ilişkilerinde kurnaz olma, iş fırsatlarını en iyi şekilde değerlendirme, para kazanma içgüdüsüne sahip olma.			
Bütçeleme, muhasebe ve maliyetler gibi finansal konuları kavrama ve bu konularda çözüm üretebilme yeteneğine sahip olma.			
Sorunları öngörebilme, kendi amaçları ile şirket amaçları arasında bağ kurabilme.			
Derhal sorunun kaynağına inebilme, hızlı kavrama, kavramları en iyi şekilde kullanma, hızlı öğrenme.			
Etkili ve isabetli kararlar alabilme.			
Örgüt dinamikleri konusunda bilgili olma, güçlü bağlantılar ve dostluklar kurabilme.			
Başkalarının hislerine karşı duyarlı olma, başkalarını incitmekten çekinme.			
Güler yüzlü olma, cana yakın ve arkadaşça davranma.			
Başkalarını dinleme, onların düşünce ve görüşlerini dikkate alma.			
Farklı kültürlerden, farklı inançları ve geçmişleri olan insanlarla uyumlu çalışabilme.			
Takım oyuncusu gibi davranabilme ve buna istekli olma, diğerlerinin çabalarına destek olma.			
Hatalara karşı toleranslı olma, büyümeyi/ilerlemeyi teşvik etme, çalışanlara yetki ve sorumluluk verme.			
Çalışanlar için yüksek standartlar koyma, çabaları koordine etme yoluyla işlerin insanlar aracılığı ile en iyi şekilde yapılmasını sağlama.			
Astlarını en iyi şekilde savunma ve gerektiğinde koruma.			
Kişilere ilham vererek ve onları ikna ederek, işe karşı coşkulu olmalarını sağlama.			
Çalışanlar ve meslektaşları arasında saygı duyulan ve güvenilen biri olma.			
Bir lider veya yönetici olarak genel performans düzeyi.			
Kurumun geleceği için taşıdığı potansiyel.			
Üstlerine güven verme, sözlerine bağlı olma.			
Zorluklarla başa çıkabilme, değişen koşullara uyum sağlayabilme.			

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Gizem Uzun

**Doğum Tarihi:** 13.10.1978

**Adresi:** TC Merkez Bankası Adana Şubesi ADANA

**Tlf:** (0322) 233 02 09, (0532) 511 22 64

### EĞİTİM BİLGİLERİ

- |           |  |
|-----------|--|
| 2002-2005 | ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ, ADANA<br>Sosyal Bilimler Enstitüsü<br>İşletme Anabilim Dalı |
| 1996-2000 | ANKARA ÜNİVERSİTESİ , ANKARA<br>Siyasal Bilgiler Fakültesi<br>İşletme Bölümü       |
| 1989-1996 | ADANA ANADOLU LİSESİ, ADANA<br>Türkçe-Matematik Bölümü                             |

### İŞ DENEYİMİ

T.C. MERKEZ BANKASI ADANA ŞUBESİ  
22.03.2005-.....

### ÖZEL EĞİTİM, STAJ VE ETKİNLİKLER

- 1999 Academy International İngilizce Konuşma Kursu (1 yıl)
- 1997 Karaca İngilizce Çeviri-Test-Kompozisyon Kursu (1yıl)
- 1999 Merkez Bankası Ekonomik Araştırmalar Müdürlüğü'nde staj (1 hafta)
- 1999 Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İthalat Müdürlüğü'nde staj (2 hafta)
- 1998 Ankara Üniversitesi Genç Mülkiyeliler Topluluğu üyeliği (2 yıl)

### İLGİ ALANLARI

Tenis, yağlıboya resim, sinema, dans, dağcılık.