

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE
CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Necile TARIM**

Anabilim Dalı : Mimarlık

Programı : Proje ve Yapım Yönetimi

HAZİRAN 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE
CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Necile TARIM
(502081413)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07 Mayıs 2008

Tezin Savunulduğu Tarih : 07 Haziran 2008

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Zeynep SÖZEN (KÜ)
Öğr.Gör.Dr.Gülfer TOPÇU ORAZ(İTÜ)**

HAZİRAN 2010

ÖNSÖZ

Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki, konulu tez çalışmamın gerçekleşmesinde büyük katkı ve desteklerinden dolayı sayın hocam Prof.Dr.Heyecan Giritli başta olmak üzere, bu süreçte beni her zaman destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2010

Necile TARIM
(Mimar)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
ÖZET	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Konusunun Belirlenmesi	1
1.2 Çalışmanın Amacı	2
1.3 Çalışmanın Yöntemi	2
2. LİDERLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK TEORİLERİ	3
2.1 Lider ve Liderlik Kavramları	3
2.2 Liderlik Özellikleri	5
2.3 Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları	9
2.3.1 Yasal (legitimate) güç	10
2.3.2 Ödüllendirme (reward) gücü	10
2.3.3 Zorlayıcı (coercive) güç	11
2.3.4 Uzmanlık (expert) gücü	11
2.3.5 Benzetim ya da Karizmatik (referent) güç	12
2.4 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	13
2.5 Liderlik Teorileri	15
2.5.1 Evrensel teoriler	15
2.5.1.1 Özellikler teorisi	15
2.5.1.2 Davranışsal liderlik teorisi	17
Kurt Lewin liderlik çalışmaları	18
Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	20
University of Michigan liderlik çalışmaları	21
Harvard Üniversitesi liderlik çalışmaları	23
Blake ve Mounon'un yönetim tarzı matriksi modeli	24
McGregor'un x ve y teorileri	25
Likert'in sistem 4 modeli	26
Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu kuramı	27
Davranışsal liderlik teorilerinin genel değerlendirmesi	28
2.5.2 Durumsal liderlik	29
2.5.2.1 Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli	30
2.5.2.2 Araç-amaç teorisi (path-goal theory of leadership)	34
2.5.2.3 Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli	37

2.5.2.4 Hersey-Blanchard'ın astların olgunluğu modeli	41
2.5.2.5 Vroom ve Yetton'un lider-katılma modeli	45
2.5.2.6 Durumsal liderlik teorilerinin genel değerlendirmesi	46
2.5.3 Modern liderlik teorileri- Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik	47
3. LİDERLİK VE CİNSİYET	53
3.1 Cinsiyet Kavramı ve Kadın	53
3.1.1 Cinsiyet kavramı	53
3.1.2 Cinsiyet-rol davranış gelişimi	54
3.1.3 Kadının sosyal statüsü	55
3.1.4 Türkiye’de durum : Kadının sosyal statüsü, kadının yeri	57
3.1.5 Cinsiyet ayrımcılığı konusunda Türkiye’de yapılmış olan çalışmalar	58
3.2 Çalışma Yaşamında Kadın	61
3.2.1 Tarihsel süreçte çalışma yaşamında kadının yeri ve gelişimi	62
3.2.1.1 Sanayi devrimi öncesi	62
3.2.1.2 Sanayi devrimi sonrası	63
3.2.1.3 Türkiye’de cumhuriyet öncesi ve sonrası kadın istihdamı	65
Osmanlı döneminde kadın	65
Cumhuriyet döneminde kadın	66
3.3 Liderlik Potansiyeli ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın- Erkek Farklılıkları	68
3.3.1 Liderlik potansiyeli açısından kadın-erkek farklılıkları	68
3.3.1.1 Liderlik güdüsü	68
3.3.1.2 Zeka	69
3.3.1.3 Değişime ayak uydurma	70
3.3.1.4 Kişilik	70
3.3.2 Liderlik davranışları açısından kadın-erkek farklılıkları	71
3.3.2.1 Liderlik davranışları açısından kadın ve erkek arasında fark bulan çalışmalar	71
3.3.2.2 Liderlik davranışları açısından kadın ve erkek arasında fark bulmayan çalışmalar	73
3.3.4 Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri ve Cam Tavan	73
3.4.1 Toplumsal engeller	73
3.4.1.1 Mesleki ayırım	73
3.4.1.2 Stereotipler	75
3.4.2 Evliliğin ve ailenin kadın kariyeri üzerindeki etkileri	77
3.4.3 Örgütsel engeller	80
3.4.4 Cam tavan sendromu	81
4. İNŞAAT SEKTÖRÜ, İNŞAAT SEKTÖRÜNDE LİDERLİK, KADIN VE KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	85
4.1 İnşaat Sektörünün Tanımı ve Özellikleri	85
4.2 İnşaat Sektöründeki Gruplar ve Bu gruplardaki Farklı Liderlik Yaklaşımları	86
4.2.1 İşveren	87
4.2.2 Proje grupları	88
4.2.3 Taahhüt grupları	89
4.3 İnşaat Sektöründe Cinsiyet Olgusu ve Kadın	91
4.4 İnşaat Sektöründe Liderlik, İnşaat Sektöründe Liderlik ve Kadın Konularında Yapılmış Olan Çalışmalar	93
4.4.1 İnşaat sektöründe liderlik ve konu ile ilgili yapılmış çalışmalar	93
4.4.1.1 Bresnen'in Çalışması	94

4.4.1.2 Steve Rowlinson, Thomas K.K.Ho ve Yuen Po-Hung'un araştırması	95
4.4.1.3 Ayşenur Koca'nın tez çalışması	96
4.4.1.4 Gözde Yenipazarlı'nın tez çalışması	97
4.4.2 İnşaat sektöründe kadın konulu çalışmalar	99
4.4.2.1 Andrew W. Gale, İnşaat endüstrisinde kadın	99
4.4.2.2 Barbara M. Bagilhole, Andrew R. J. Dainty "İngiltere inşaat sektöründe mühendis olarak çalışan bir bayanın tecrübeleri"	100
4.5 İnşaat Sektörünün Türkiye İstihdamındaki Yeri ve İnşaat Sektöründe Kadın İstihdamı	103
5. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	107
5.1 Temel Yaklaşımlar	107
5.2 Araştırmanın Tasarımı	110
5.3 Veri Toplama	110
5.4 Soru Kağıdı ve Değerlendirme	111
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	113
6.1 Tanımlayıcı Çözümlenmeler	113
6.1.1 Örneklemi oluşturan kişilerin demografik özellikleri	113
6.1.2 İlişkisel çözümlenmeler	120
6.1.2.1 Anket güvenilirlik analizi	121
6.1.2.2 Bağımsız örneklem t-testi	121
6.1.2.3 Anova	128
6.2 Araştırma Verilerinin Tartışılması	132
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	135
KAYNAKLAR	137
EKLER	143
ÖZGEÇMİŞ	147

KISALTMALAR

DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
KSSGM	: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
M/M	: Mimar, Mühendis
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Liderliğin güç kaynakları.....	10
Çizelge 2.2 : Özellikler kuramı'ndaki özelliklerden bazıları.....	16
Çizelge 2.3 : Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması.....	21
Çizelge 2.4 : Liket'in sistem 4 modeli.....	27
Çizelge 2.5 : Lider ve izleyici arasındaki ilişki-başarılabacak işin niteliği.....	31
Çizelge 2.6 : Lider-izleyici arasındaki ilişki, işin niteliği, liderin yetki derecesi.....	32
Çizelge 2.7 : Üç boyulu liderlik tarzında, etkilikte düşük ve yüksek olma.....	40
Çizelge 2.8 : Takipçilerin olgunluk dereceleri.....	43
Çizelge 2.9 : Vroom ve Yetton'un lider-katılma modeli.....	45
Çizelge 2.10 : Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik.....	50
Çizelge 3.1 : Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan bazı dişil ve eril özellikler.....	55
Çizelge 3.2 : Cinsiyetlere göre okuma-yazma ve eğitim durumları.....	56
Çizelge 3.3 : Cinsiyete göre kentlerde işgücüne katılım oranları.....	57
Çizelge 3.4 : Kadının kentte ve kırsalda sektörel olarak dağılımı.....	57
Çizelge 3.5 : 1990 yılı ülkelere göre kadın akademisyen oranları.....	59
Çizelge 3.6 : Kadının işgücü içindeki yeri.....	64
Çizelge 3.7 : Eşlerin kariyer desteği.....	78
Çizelge 4.1 : Ağır ve tehlikeli işlere ait çizelge.....	92
Çizelge 4.2 : Türkiye'de meslek gruplarına göre işgücüne katılım oranı, %.....	105
Çizelge 6.1 : Örneklemin yaşa göre dağılımı.....	113
Çizelge 6.2 : Örneklemin cinsiyete göre dağılımı.....	114
Çizelge 6.3 : Örneklemin mesleğe göre dağılımı.....	114
Çizelge 6.3.1 : Örneklemin meslek dağılımı ve cinsiyet arasındaki ilişki.....	115
Çizelge 6.4 : Örneklemin eğitim düzeyine göre dağılımı.....	115
Çizelge 6.4.1 : Eğitim düzeyi ve cinsiyet arasındaki ilişki dağılımları.....	115
Çizelge 6.5 : Örneklemin inşaat sektöründeki deneyimi.....	116
Çizelge 6.6 : Örneklemin yönetici pozisyonunda çalışmakta olduğu.....	117
Çizelge 6.6.1 : İnşaat sektöründe çalışılan bölüm ve cinsiyet arasındaki ilişki.....	117
Çizelge 6.7 : Örneklemin yöneticilik düzeyi.....	118
Çizelge 6.7.1 : Yöneticilik düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişki.....	118
Çizelge 6.7.2 : Yöneticilik düzeyi ile yaş grupları arasındaki ilişki.....	119
Çizelge 6.8 : Örneklemin bu görev ünvanı ile çalışma süresi.....	119
Çizelge 6.9 : Örneklemin buldukları şirkette çalışma süreleri.....	120
Çizelge 6.10 : Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile cinsiyet arasındaki ilişki.....	122
Çizelge 6.11 : Dönüşümcü liderlik yaklaşımından kadın ve erkek katılımcıların aldıkları ortalamalar.....	122
Çizelge 6.12 : İşlem bazlı liderlik yaklaşımı ile cinsiyet arasındaki ilişki.....	123
Çizelge 6.13 : İşlem bazlı liderlik yaklaşımından kadın ve erkek katılımcıların aldıkları ortalamalar.....	124
Çizelge 6.14 : Bırakınız yapınlar (laissez faire) liderlik stili ve cinsiyet arasındaki ilişki ve ortalamalar.....	124

Çizelge 6.15 : Meslek grupları – tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi	125
Çizelge 6.16 : Meslek grupları - liderlik yaklaşımı ortalamaları	126
Çizelge 6.17 : Eğitim düzeyi – tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi	127
Çizelge 6.18 : Çalışılmakta olan bölüm-tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi	127
Çizelge 6.19 : Liderlik yaklaşımı ile yaş grupları arasındaki ilişki	128
Çizelge 6.20 : Yaş grupları - liderlik yaklaşımı ortalamaları	129
Çizelge 6.21 : Yöneticilik düzeyi-tercih edilen liderlik	129
Çizelge 6.22 : Fikri teşvik liderlik yaklaşımı–yöneticilik seviyeleri scheffe testi ..	130
Çizelge 6.23 : Yöneticik düzeyi–liderlik yaklaşımı ortalamaları.	130
Çizelge 6.24 : Görev ünvanı ile çalışma süresi - tercih edilen liderlik yaklaşımı. ..	131
Çizelge 6.25 : Görev ünvan süresi, tercih edilen liderlik yaklaşımı ortalamaları....	132

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Liderlik teorilerinin gelişimi.	15
Şekil 2.3 : Otokratik ve demokratik liderlik yaklaşımlarında karar alanları	20
Şekil 2.3 : Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	37
Şekil 2.4 : Lider ve izleyici arasındaki ilişki-başarı olacak işin niteliği	31
Şekil 2.5 : Fiedler liderlik modeli.	32
Şekil 2.6 : Reddin'in temel liderlik tarzları	37
Şekil 2.7 : Reddin'in üç boyulu liderlik teorisi.....	38
Şekil 2.8 : Olgunluk seviyeleri- uygulanması gereken liderlik yaklaşımı ilişkisi	44
Şekil 2.9 : Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiler.	49
Şekil 3.1 : Cam tavan engelleri.....	83
Şekil 4.1 : İstihdam oranları, Türkiye ve AB-15.	104
Şekil 4.2 : İşgücüne katılım oranı, istihdam ve nüfus artışı	104

TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÖZET

Lider, günümüz rekabet ortamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu en önemli insan kaynağıdır. İşletmeler içinde, dünya genelinde istihdamdaki pay oranı oldukça yüksek olan ve tüm ekonomilerde lokomotif sektörlerin başında gelen inşaat sektörü, risk alabilen, iletişim yeteneği güçlü, vizyon sahibi, katılımcı ve bunun gibi birçok özelliğe sahip liderlere gereksinim duymaktadır. Tüm sektörler rekabeti bu bakış açısı ile sürdürmekte ve başarıyı yakalayıp kurumlarını kalkındırmaktadırlar. Bu bağlamda çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramının tanımı, özellikleri, güç kaynakları, ve liderlik teorilerine yer verilecektir. Lider ve liderlik kavramlarının literatürde kesin bir tanımı bulunmamakla birlikte çeşitli tanımlardaki ortak anlam, bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider bu davranışı sergilerken çeşitli güç kaynakları kullanmaktadır. Bu güçler literatürde 5 gruba ayrılmıştır. Yasal (Legitimate) güç, ödüllendirme (Reward) gücü, zorlayıcı (Coercive) güç, uzmanlık (Expert) gücü, benzetim ya da karizmatik (Referent) güç olarak gruplanmıştır. Lider bu özellikleri kullanarak astlarını hedeflenmiş olan işlere yönlendirmektedir. Ancak bu güç kaynaklarından hepsi bir lider tarafından kullanılmamakta ve liderin sergilemekte olduğu liderlik davranışına göre değişmektedir. Bu durumu özetlemek gerekirse, katılımcı / demokratik liderlik yaklaşımını benimsemiş olan liderler, daha çok ödüllendirici ve karizmatik güç kaynaklarını kullanma eğilimi gösterirken cezalandırma ve yasal güçler ise otokratik liderler tarafından kullanılan güç kaynaklarıdır. Bu bölümde ele alınmış olan diğer konu ise liderler ile yöneticiler arasındaki farklılıklardır. En önemli fark liderler yeteneklerini kullanırken, yöneticiler ise hak ve yetkilerini kullanmaktadırlar. Yöneticiler sonuç odaklıyken, lider ise geleceği kurgular. Lider ve yöneticiler arasındaki bu gibi temel farklılıklar sebebiyle globalleşen dünyada yönetici yerine liderler aranmaktadır. Liderlik kavramının doğuşundan günümüze kadar geçen zamanda liderlik kavramının araştırılması ve geliştirilmesinde çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler genel olarak 3 grupta toplanmaktadır. İlk teori, özellikler teorisi, liderlik yaklaşımı sergileyen kişilerin kişisel, fiziksel özellikler ve yetenekleri ile diğer kişilerden ayrıldıkları görüşünü savunmaktadır. Özellikler teorisinin yetersiz görülmesi ile birlikte davranışsal teoriler geliştirilmiştir. Davranışsal teorileri özellikler teorisinden ayıran en önemli farklar, astların ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alırken, durumsal unsurları da göz önünde bulundurmasıdır. Davranışsal teorilerde liderler, görev yönelimli ve ilişki yönelimli olarak ikiye ayrılmışlardır. Zamanla geliştirilen araştırmalar davranışsal teorilerin liderlik kavramını açıklamakta ve liderlik davranışlarını sınıflandırmakta yetersiz olduğu kanısına varmış ve durumsal teoriler ortaya çıkmıştır. Durumsal teorileri davranışsal teorilerden ayıran fark ise liderlik davranışlarının oluştuğu ortamın koşullarını dikkate almasıdır. Bu teoriye göre tüm liderlik tarzları buldukları farklı ortamlara göre başarılı olabilirler. Bu nedenle hangi koşulda hangi liderlik davranışının uygun olabileceği

araştırılmıştır. Davranış teorilerinden sonra günümüzde de geçerliliğini koruyan modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Modern liderlik yaklaşımlarında liderler, dönüştürücü, işlem bazlı, laissez-faire(lider olmayan) ve karizmatik olarak sınıflandırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde liderlik ve cinsiyet başlığı altında, özellikle kadınların gerek toplumsal, gerekse sosyal açıdan incelenmesine yer verilmiştir. Cinsiyet kavramı, kadının sosyal statü ve rolü, cinsiyet ayrımcılığı, çalışma yaşamında kadın başlıklı konulara yer verilmiştir. Kadınların çalışma yaşamında ağırlıklı olarak istihdam edildikleri sektörler ve bunun sebeplerine değinilirken kadın olgusuna genel bir açıklama getirilmiştir. Liderlik ve cinsiyet arasındaki ilişki ise kadın ve erkek cinsleri arasında liderlik potansiyeli ve liderlik davranışları açısından fark bulan ve fark bulamayan çalışmaların incelenmesi ile anlatılmaya çalışılmıştır. Liderlik potansiyeli çerçevesinde, liderlik güdüsü, zeka, otorite, kişilik konularına değinilmiştir. Liderlik güdüsü açısından, kadınların toplumsal statü ve sosyalleşme sürecinde önlerinde daha fazla engel olduğu, erkeklere oranla kendilerine güvenlerinin daha az olduğu, ancak yönetici pozisyonuna gelmiş olan kadın ve erkeklerin aynı güdülere sahip oldukları tespit edilmiştir. Zeka olgusu açısından ise kadın ve erkekler arasında herhangi bir farka rastlanmamıştır. Kişilik çerçevesinde ise, kadınların erkeklere oranla daha pasif, daha az risk alan, ve daha az kariyer odaklı oldukları yargıları sunulmuştur. Üçüncü bölümün son kısmında ise kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Kadın yöneticilerin kariyer engelleri, mesleki ayırım, örgüt yapıları, stereotipler, evliliğin ve ailenin kadının kariyeri üzerindeki etkileri alt başlıklarında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın literatür taraması içinde yer alan son bölümde ise, inşaat sektörü ve sektörde liderlik ve cinsiyet üzerine yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Bu alanda yapılmış çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Literatür araştırmaları sonucunda, şantiyelerdeki proje yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarını tespit etmeye çalışan Bresnen ve Thomas K.K.Hp, Yuen Po-Hung'un çalışmalarına yer verilmiştir. İnşaat sektöründe kadın konusunda ise kaynak bulmak oldukça zordur. Konu ile ilgili Andrew Gale tarafından yazılmış olan makalelere ulaşılmıştır.

Yukarıda bahsedildiği gibi özellikle inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi konu alan kaynak sayısı yok denecek kadar azdır. Bu bağlamda tezin beşinci ve özgün bölümünü oluşturan, anket çalışmasında, inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları açısından kadın ve erkekler arasında fark olup olmadığı bilgisine ulaşılmaya çalışılmıştır. Tüm veriler çapraz olarak ve demografik özelliklere göre ayrı ayrı yorumlanmıştır.

Sonuç olarak Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları açısından cinsiyet arasında bir fark olup olmadığı tespit edilmiş var olan farkın kadınların sektörde bu denli az olmaları üzerinde etkisi olup olmadığı yorumlanmış ve konu ile ilgili öneriler sunulmuştur.

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP APPROACH AND GENDER IN TURKISH CONSTRUCTION INDUSTRY

ABSTRACT

In today's competitive environment, leader is one of the most important human resources that businesses need. In the world of business, the construction industry which has a very high employment share ratio and which supplies the general employment of people, needs leaders with many features like, good communication skills, strong visionary, participation and determination of taking risks. In all sectors, the competition continues with in this perspective and this brings the success and the development to the institutions. In this context, at the second part of this study, the definition, characteristics, power supplies, and theory of leadership will take place. In the literature, leader and leadership concepts have no certain definitions, but in the common meaning, leadership is a process of social influence in which one person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task. When a leader exhibits this behavior, he uses a variety of power sources. This power separates five groups in literature as reward power, coercive power, expertise power, and charismatic power. By using these features, leaders influence subordinates to achieve their goals. But all these five powers can not used by one leader. For example, a leader who adopted participatory / democratic leadership approach, prefers rewarding and the charismatic power sources while the autocratic leaders use punishment and the legal powers. The other issue that considered in this section is that differences between leaders and managers. The most significant difference is, while leaders are using their skills, managers use the rights and privileges. Whereas managers are results-oriented, leaders build the future. Due to these fundamental differences among the managers and leaders, in global world, companies look for leaders instead of managers. From the birth of leadership concept till today, various theories are developed during the research and developing of leadership concept. In general, these theories can be grouped in three categories. First theory was the features theory. Depend on the opinion of this theory leaders are separated from other people with personal properties as physical characteristics and talents. When the deficiency of features theory noticed, behavioral theory was developed by researchers. The most important characteristic that separates behavioral theory from features theory is, it also considers subordinates' needs and expectations but also it observes situational factors. In behavioral theories, leaders mainly defined as task-oriented and relationship-oriented. Over time, developed researches show behavioral theory of leadership concept is insufficient to describe leader and leadership behavior categories and situational theory came out. Distinction which makes the situational theory different from behavioral theory, it takes into consideration of conditions where leadership behaviors are comprised. According to the theory, all the leadership styles can be successful depends on to their different environments. Because of this reason, the question of which leadership behavior appropriates which conditions got researched. After situational theory, modern leadership approaches came out and still

valid. In modern leadership approach, a leader is classified as the transformational, process-based (transactional), laissez-faire (non-leader) and charismatic.

In the third section of the thesis, under the title of leadership and gender, there are examinations especially on women's social aspects and roles. Gender concept, women's social status and roles, gender discrimination, labor of women topics defined in this section. The relationship between the leadership and gender, has been tried to describe by examination researches which can find difference in leadership potential and leadership behavior among male and female sex and which can not. Within the framework of leadership potential, motivation, intelligence, authority, personality issues were explained. It has been noticed that, women have more barriers than men compared to social status and socialization process and their confidence is less, but in managerial positions men and women have the same leadership potential. However there is no mental difference between men and women, women are more passive, less risk taking and fewer career-oriented than men. Last part of the third episode, explains the career obstacles and the glass ceiling concept of female managers. Also, career barriers, professional distinctions, organizational structures, stereotypes, marriage and family effects on the woman's career are discussed in detail with sub-titles.

In the last section of literature research, there are some works subjected on leadership and gender in construction industry. Studies in this field quite restricted. Findings after literature research are, Bresnen and Thomas KKHp, Yuen Po -Hung 's work that try to determine the leadership approaches of construction project managers. On the other hand it is very hard to find any resource on the women's issues in the sector. Related to this article, paper written by Andrew Gale has been reached.

As mentioned above, especially in the construction sector, leadership approaches and gender related sources are very limited. In this concepts, in the fifth and the original questionnaire part, existence of any differences has been sought about leadership approach in terms of women and men in the construction sector. All data has been interpreted separately by diagonally and demographically. As a result, possible existence of difference between men and women in leadership approach in the Turkish construction sector has been determined and this differences' affects on female population in the sector has been interpreted, and finally solutions have been suggested.

1.GİRİŞ

1.1 Tez Konusunun Belirlenmesi

Günümüz rekabet ortamında ve globalleşen dünya piyasalarında işletmelerin ihtiyaç duydukları en önemli kaynak liderlerdir. Liderler yöneticilerden farklı olarak sahip oldukları özellikler ile rekabete ayak uydurmakta, vizyon ve hedef oluşturarak, bu hedeflere yönelmeleri için astları motive edebilmekte, değişime yön verebilmekte, ve şirketleri kalkındırmaktadırlar. Tüm dünyada inşaat sektörü ekonominin lider sektörlerinden biri olarak rekabete katılmakta iken, elbette bu sektörde en fazla ihtiyaç duyulan insan kaynağı liderlerdir.

Literatür araştırmaları sonucunda birçok alanda liderlik ile ilgili çalışmalar yapıldığı ve birçok şirketin bu konuda eğitimler ve seminerler verdiğine rastlanmıştır. Bu bağlamda liderlik davranışları ve teorileri üzerine yazılmış makaleler, tezler, kitaplar ve araştırmalar bulmak oldukça kolaydır. Ancak, gerek değişken koşullara ayak uydurabilme, rekabet koşullarını izleme ve şirket politikalarına bu doğrultuda yön verebilme, çeşitli gruplar ile iyi iletişim kurabilme, gerekse, zeka, karizma, takımdaşlık, vizyon ve kaynak tahsisi gibi özellikler açısından lidere en fazla ihtiyaç duyulan sektörlerden biri olan inşaat sektöründe bu konuda yapılmış çalışmalara rastlamak oldukça güçtür.

Yukarıda bahsedildiği gibi inşaat sektöründe örgütsel davranış bağlamında liderlik konusunda yapılmış çalışmaların azlığı ve yine sektör sorunları içinde dikkati çeken diğer bir konu olan kadın istihdamının azlığı birlikte ele alınarak tez konusu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu iki konu birlikte değerlendirilip inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki olarak başlıklandırılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmaların azlığı, sektörde konuya ilişkin gereksinimler ve sektörün ihtiyaç duyduğu kaynaklar olarak liderlik ve kadın yöneticiler tez konusunun belirlenmesinde etkili olmuştur.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı liderlik ile ilgili yaklaşımları inşaat sektörü çerçevesinde ele alıp, kadınlar ve erkeklerin sergiledikleri liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını tespit etmektir. Cinsiyet özelliğinin yanı sıra, yaş, meslek grubu, sektördeki deneyim süresi, alt, orta ve üst kademe yönetici vasıflarına göre sergilenen liderlik davranışlarında fark olup olmadığını gözlemlemektir.

Tez konusunun belirlenmesi bölümünde de bahsedildiği gibi inşaat sektöründe liderlik ve kadın üzerine yapılmış olan çalışmaların azlığı sebebi ile literatüre bu konuda katkı yapmak ve konu ile ilgili yapılmış çalışmaları bir araya toplamak da çalışmanın bir diğer amacıdır.

1.3 Çalışmanın Yöntemi

Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemek ve yorumlamak üzere, uluslar arası geçerliliğe sahip MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) anketinden faydalanılmıştır. Anket modern liderlik yaklaşımlarının öncüsü olan Bernard Bass tarafından 1999 yılında geliştirilmiş. Anket öncelikle 5X modeli ile uygulanmaya başlamış daha sonra sadeleştirilerek 6S modeli geliştirilmiştir. Bu araştırmada kullanılan model olan 6S MLQ anket formu ile katılımcılara 21 soru yöneltilip verilen cevaplar doğrultusunda liderlik yaklaşımları tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak dönüşümcü, işlem bazlı ve laissez-faire olmak üzere üç ana grup ve yedi alt grupta liderlik davranışları katagorize edilecektir. Anket sorularını cevaplayanların sayısı 42 dir. Katılımcılar Türk inşaat sektöründe alt, orta ve üst kademe yöneticilerden oluşan mimar veya mühendis olarak şantiye ya da ofislerde çalışan profesyonellerden oluşmaktadır.

Anket verileri katılımcıların demografik nitelikleri içerisinde özellikle cinsiyet bağlamında ele alınacaktır, yaş, deneyim süresi, yöneticilik sınıfı, çalıştığı alan olarak ayrı ayrı ele alınıp bu faktörlerin yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile anlamlı bir ilişkisi bulunup bulunmadığı istatistiksel olarak cevaplandırılıp yorumlanacaktır.

2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK TEORİLERİ

2.1 Lider ve Liderlik Kavramları

Lider ve liderlik, üzerinde çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, tanımı konusunda fikir birliği sağlanamamış olan kavramlardan biridir. Bu bağlamda, araştırmacıların ve yazarların lider/liderlik konularına yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla kavramları tanımlamada kendi bakış açıları ve ilgileri doğrultusunda farklı değişkenleri dikkate almış olmaları, literatürde çok sayıda tanımın yer almasına neden olmuştur. Genel ifade ile lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği (Peker ve Aytürk, 2002); bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Liderler, grup üyelerini bir araya toplama ve grup amaçlarını gerçekleştirmeyi herkesin ortak hedefi haline getirebilme yeteneğine sahiptirler. Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürmekte, davranışlarıyla örgüte ve örgütsel görevlere kişilik kazandırmaktadır (Akat ve Budak, 1999). Liderlik ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı (Eren, 2007) ya da belli şartlar altında kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Diğer taraftan Kotter (1997), Hannagan (1995) ile Bass ve Stogdill (1990) liderliği motivasyonla ilişkilendirirken, Bowden (1926) güçlü kişilikle özdeşleşirmiş, Allport (1924) ise liderin izleyici ile birebir ilişkisini açıklamıştır. Northouse resmi/resmi olmayan yolla hedefler doğrultusunda grup üyelerini etkileyebilmek olarak ele almıştır. Diğer taraftan Tead (1929) izleyenleri işi başarmaya ikna edebilmek ve Bundel (1930) isteneni yaptırabilme sanatı olarak tanımlamışlardır (Akat ve Budak, 1999).

Yukarıda bahsi geçen liderlik tanımlarının yanı sıra literatürde sıkça karşılaşılan liderlik tanımları aşağıdaki gibidir (Keçecioğlu, 1998) ;

- Liderlik, yaratıcı ve yönlendirici moral gücüdür (Munson,1921).
- Liderlik, bir üstün astlarının davranışlarını etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizisini izlemeye ikna etme yeteneğidir (Barnard, 1938).
- Liderlik, grup üyelerinin işini yönlendirme ve koordine etmesidir (Fiedler, 1967).
- Liderlik, amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür (Dubrin, 1978).
- Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Davis, 1988).
- Liderlik bir örnektir (Skills, 1989).
- Amaçlarının başarılması için, bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme sürecidir (Hodgetts, 1997).
- Liderlik, insanların tek başlarına gitmeyi beceremedikleri yerlere onları götürmektir (Giampalmi, 2000).
- Astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı fonksiyonların bir araya gelmesi, şeklinde tanımlanabilir (Casimir, 2001).
- Grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek ve gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlamaktır (Keçecioğlu, 1998).

Bu tanımlar bir arada değerlendirildiğinde, bazı ortak yönlerinin olduğu görülebilir. Liderlikten söz edebilmek için, öncelikle bir grup insanın ve bunların ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir. Ayrıca bu kişi, diğer kişileri zorlamadan, gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olmalıdır.

2.2 Liderlik Özellikleri

Bir grup insanı amaçlar ve hedefler doğrultusunda ardın sürükleyen birey olarak tanımlanmış olan liderin, elbette bu gruptaki diğer üyelerden farklı olarak bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Liderlerin temel özellikleri şunlardır:

Değişim mühendisidir ve yeniliklere daima açıktır. Vizyon ve misyon oluşturan kişidir. Geleceği öngörebilme yeteneğine sahiptir. Organizasyondaki enformasyon ve bilgileri anlama ve yorumlama yeteneğine sahiptir. Sürekli yeni enformasyon ve bilgi edinmeye çalışır. Mücadelecidir, çalışkan ve girişkendir. Organizasyonu başarıya doğru sürükleyen kişidir. Örgüt içinde gelişmeye önyak olur ve astları bu yönde motive eder. İletişim yeteneği çok gelişmiştir. Entelektüel ve sorgulayıcıdır. Hatalarından daima ders çıkarır. Çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlıdır. Söz ve davranışları uyum içindedir. Güçlü ve zayıf yönleri iyi bilir. Piyasadaki gelişmeleri ve trendi, tüketicinin ihtiyaçlarındaki değişme ve gelişmeleri analiz etme yeteneğine sahiptir. Değişen şartlara kolayca uyum gösterebilme esnekliğine sahiptir. Takım ruhu felsefesine inanır. Paylaşımıcıdır. Başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanır.

Sözü edilen tüm bu özellikler liderleri diğerlerinden farklı kılmaktadır. Rekabetin arttığı, globalleşme ile birlikte tüm dünyanın birbiri ile yarış içinde olduğu günümüz ortamında şirketler yönetici yerine lider aramaktadırlar. Yukarıda belirtilmiş olan özellikler dışında başarılı bir liderde bulunması gereken diğer temel özellikler aşağıdaki gibidir,

Vizyon: Uzağı görerek değişimi öngörmektir. Bu değişime göre hedefleri ve politikaları güncellemek.

Risk Almak: Risk analizi yaparak, vizyonu yakalamak için cesaretle ikna edip eyleme geçmeyi başlatmaktır. Riski paylaşıp yardım edebileceklerle etkin iletişim kurulmalıdır.

Sebat: Her aşamada meydana gelebilecek güçlükleri yılmadan yenmektir.

Bütünsel bakış: Bütünü düşünerek, parçalar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ve sonuçlarını kestirebilmektir.

İletişim: Çok iyi bir dinleyici ve konuşmacı olmaktır. Aynı zamanda müşteriler, tedarikçiler, ilgili kuruluşlar ve toplum ile ilişkileri dengeli bir şekilde yürütmektir.

Olumlu düşünce: Lider olumlu ise, etrafındakilerde bundan etkilenecektir. Olumlu bir lider astlarını motive etme gücüne sahiptir, bu durumda astların negatif olması düşünülemez.

Tutarlılık: Yarı yolda bırakmayarak , güven verebilmektir.

Öğrenmek: Hatalardan ders çıkarmak ve sürekli araştırarak bilgi edinmektir.

Problem çözmek: Olaylara çeşitli açılardan yaklaşarak ve farklı fikirleri değerlendirerek çözüm bulabilme kabiliyetidir.

Odaklamak: Önemli işleri ayırıp, öncelik koyarak istikrarlı ve kararlı biçimde sonuca gitmektir.

Delege etmek: Ayrıntılarla boğulmamak için, bazı işleri astlara inisiyatif vererek devretmektir. Lider astlara yetki ve sorumluluk vermediği sürece, yani delege etme özelliği bulunmadığında, işletmenin başarısından ve büyümesinden beklenenler sınırlı olacaktır.

Koçluk: Astların gelişimine katkı sağlamak ve yönlendirmektir.

Duygusal zekâ: Liderlik sürecinde önemli kavramlardan biri olan duygusal zekâ, "Liderin hem kendi duygularının, hem de çalışanlarının duygularının farkında olması, onları anlaması, kaynakları ve nedenleriyle ilişkilendirmesi, duygularını yönetmesi ve onlardan gerek kişisel alanda gerekse kişiler arası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanması," olarak açıklanmaktadır.

Sosyal Yetkinlikler

Empati kurma: Liderin çalışanların duygularını ve ihtiyaçlarını anlayabilmesidir. Bu konuda takım üyelerini yargılamadan ve savunmaya geçmeden dinlemesi, onların ihtiyaçlarını fark edip yetenekleri ölçüsünde gelişmelerini sağlaması, yönlendirme ve yol gösterme becerisini kullanmasıdır. Ayrıca işletmenin iç ve dış müşterilerinin de ihtiyaçlarını fark etmesi ve bunları karşılayacak bir şekilde örgüt inşa etmesidir.

Sosyal becerilere sahip olmak: Liderin sosyal becerileri, liderlik kavramında olduğu gibi, kişileri ardından sürükleme, ikna, uyum, heyecan uyandırma şeklinde

sıralanabilir. Anlaşmazlık durumlarında lider her iki tarafıda dinleyen ve anlaşma ve uzlaşma sağlayan kişidir.

Kişisel Yetkinlikler

Kendini yönetme: Liderin dürtülerini ve istekleri kontrol etmesi ve yönlendirmesidir. Bunun için de olumsuz duyguları kontrol edebilmesi, ahlaklı, dürüst ve tutarlı olması, beklenmedik durumlara ve değişikliklere kolay uyum sağlayabilmesi, stresle başa çıkma becerilerine sahip olması, yeni bilgi, yaklaşım ve fikirlere açık olmasıdır.

Girişimci ruhu: Liderin çevresinde gelişen fırsatları fark etmesi, araştırması, bulması ve uygulamaya geçirmesidir.

Bağlılık duygusu: Liderin işletmenin amaçlarından ve hedeflerinden heyecan duymasıdır.

Kendini tanımak: Liderin kendi iç dünyasını iyi tanıyarak hareket edebilmesidir. Duygularının ve bunların doğurduğu sonuçların farkında olması, güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmesi, yetkinliklerinin farkında olması ve özgüveninin bulunmasıdır.

Başarı odaklılık: Liderin mükemmellik düzeyine ulaşmayı hedeflemesi ve sürekli gelişim çabası içinde olmasıdır.

Motive olmak: Liderin amaçlarına ulaşmak için duygularını yönlendirebilmesini ifade etmektedir.

İyimser olmak: Liderin, önüne çıkan engeller ve güçlükler karşısında, amacını izlemek konusunda kararlı olmasıdır.

Yaratıcı düşünme: Liderlerin yöneticilerden ayrıldığı dört yaratıcı düşünme yaklaşımı şunlardır:

- 1- Doğru işe doğru insan yaklaşımı:** Lider, çalışan personelin yetenek ve becerilerini iyi değerlendirir. Bu konuda çok dikkatli davranır. İnsanları uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine göre işe yerleştirir ve içsel motivasyonlarını yükseltir.
- 2- Personeli teşvik:** Lider örgüt içinde yaratıcılığı ödüllendiren ve yenilikçi fikirleri teşvik eden kişidir. Günümüzde birçok lider, yaratıcı düşüncelerin en alt kademededen başlayarak kendilerine ulaşması için (platform oluşturur) iletişim kanallarını açık tutmaktadır. Aşırı bürokratik ya da çok kademeli

yapılarda personelin lidere ulaşması çok zordur. Bu sorunu çözmek için liderler yaratıcı düşüncelerin direkt kendilerine ve asistanlarına yazılmasını istemektedir. Böylece çok önemli fikirlerin en tepeye kadar ulaşması mümkün olmaktadır. Sonunda ise başarılı fikirlere ödül verilerek, çalışanlar teşvik edilir.

3- Özgür düşünce ortamı: Astların yönetim kademesinden korktuğu ve düşüncelerini söylemekten çekindiği işletmelerde özgür düşünce ve yaratıcılık asla gelişmez. Bu şirketlerde işten atılma korkusuyla herkes üstlerinin düşüncesini kabul etme eğilimindedir. Oysa lider, işletmede özgür düşünce ortamının gelişmesi için, (yöneticilerden farklı olarak) insanlara iş süreçleriyle ilgili önce özerklik verir ve sonra herkesin yaratıcılığını ortaya çıkarabileceği bir ofis düzeni kurar.

4- Kaynakların tahsisi: Lider işletme kaynaklarını amaçların gerçekleştirilmesi için doğru noktalara ayırmaktadır. Ayrıca yaratıcılığın gerçekleşmesi için gerekli olan yatırımlar da bu kapsamda kullanılmaktadır.

Hedef yönetimi: Bir işletmede, klasik anlamda, yönetici başkaları tarafından konulan hedefleri yakalamaya çalışan kişidir. Örgütün sorunları karşısında gerekli iyileştirmeleri (çoğu zaman yetkisi olmadığı için) yapamadığı için statik bir yapıya sahiptir. Lider ise işletmenin kısa, orta ve uzun hedeflerini sade ve herkesin anlayabileceği bir şekilde kendisi belirlemektedir.

Takımdaşlık: Yönetimde bireysel başarıların ve gayretlerin yerini artık birlik duygusu yaratan modeller almaktadır. Lider ve çalışanlar verimlilik, kalite ve insan ilişkileriyle ilgili sorumluluğu beraber paylaşmaktadır. Böylece paylaşım ve katkı sağlama çabaları örgüt içinde takımdaşlık kavramının yerleşmesini sağlamaktadır. Takımdaşlık şirket çalışanlarının ve sahiplerinin, tüm enerjilerini şirketin geleceğime güvence altına almak için devreye sokmasıdır. Bir çalışanın, şirketi için elinden gelenin en iyisini yapmasını konu alır.

Değişime ayak uydurma: Bir örgütün uzun vadeli başarısı, liderinin yenileşme konusundaki tutum ve etkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Lider, teknolojiyi, küresel rekabeti, müşteri beklentilerini, demografik yapıyı, özelleştirme uygulamalarını, pazarın beklentilerini, ekonomik sorunları, devlet, yasa ve kuralları çok yakından incelemeli ve takip etmelidir.

Yukarıda belirtilmiş olan liderlik özellikler bir liderde bulunması gerekli olan özelliklerdir. Bu özelliklerin tümünü taşıyan liderleri bulmak oldukça zordur. Bu sebeple bir çok kurumsal şirket yöneticilerine liderlik özelliklerine ilişkin seminer ve eğitimler vererek, kişisel gelişmelerine ön ayak olmaktadır.

2.3 Liderliğin Güç Kaynakları

Yukarıda bahsedilmiş olduğu gibi liderliğin pek çok tanımı yapılmıştır. Çok kapsamlı bir olgu ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması bu çeşitliliği artırmaktadır. Ancak en sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Liderlik yapılacak olan örgüt veya grubun özellikleri liderliğin hangi güç kriterinin kullanılacağını belirleyen faktörlerdir. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının incelenmesi gerekmektedir.

Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır. Bu güç kaynakları literatürde aşağıdaki gibi sınıflanmıştır ;

- Yasal (Legitimate) güç
- Ödüllendirme (Reward) gücü
- Zorlayıcı (Coercive) güç
- Uzmanlık (Expert) gücü
- Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç

Çizelge 2.1 : Liderliğin güç kaynakları (Mullins, 1999).

Bireysel Güç		
Uzmanlık		
Karizma		
Lider Davranışları	Örgütsel Güç	Sonuç
Etkileme Çabaları	Zorlayıcı	Yüksek Performans
	Yasal	Yüksek Kalite
	Ödül	Yüksek Memnuniyet

2.3.1 Yasal (legitimate) güç

Üst, ast ilişkisinin hiyerarşik düzende olduğu organizasyonlarda otoriteyi temsil eden güçtür. Yasal güç, “Pozisyon gücü” olarak da tanımlanabilir. Astlar, yönetim kademelerinden gelen istekleri tartışmasız uygulama zorunluluğu hissederler. Ancak otorite güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda güvenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır (Mullins, 1999).

2.3.2 Ödüllendirme (reward) gücü

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme (terfi), önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir.

Etkili bir lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir (Mullins, 1999). Ödül gücü yalnızca maddiyata bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar liderin ödül gücünü oluşturur.

2.3.3 Zorlayıcı (coercive) güç

Zorlayıcı güç, ödüllendirici gücün karşıtı olan bir liderlik gücü kavramıdır. Bu gücü kullanan liderler, astlarına verdikleri görev veya işlerin yapılmadığı takdirde cezalandırılacaklarını bilmeleri yönünde zorlayıcı bir etli kullanırlar. Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir. Liderin, çalışanları eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Aksi takdirde, yerinde olmayan cezalandırma kararları ile lider ile ast arasındaki ilişki bozulacak ve bu durum astın motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Yapılacak uyarılar, bir düşmanlık görüntüsü vermekten uzak olmalıdır. Lider sakin olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için samimi bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır (Mullins,1999).

2.3.4 Uzmanlık (expert) gücü

Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bacon'un "Bilgi güçtür." deyişi bu maddede anlamını iyice bulmaktadır. Grup üyeleri veya izleyenler liderin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Liderin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır.

Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında da azalır. Bundan dolayı liderlik, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik

etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınılmalıdır. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Bir kriz anında sakin kalmak, düşünceli ve güvenli davranmak gerekir. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir lider, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılacağını bilmelidir (Mullins, 1999).

2.3.5 Benzetim ya da karizmatik (referent) güç

Karizmatik güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin izleyenler için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hâle getirecektir (Mullins,1996). Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içindeki karizmatik liderlerden Atatürk, J.F. Kennedy ve Martin Luther King önemli örnekleri oluşturmaktadır.

Karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır. Bu güç; liderin, çalışanlarına karşı anlayışlı davrandığında, onların istek ve duygularına karşı ilgi gösterdiğinde, onlara karşı adil davrandığında ve gerektiğinde başkalarına karşı savunulduğunda artar. Lider, çalışanları arasında ayrımcılık yaptığında, olumsuz davrandığında, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kaldığında ise azalır (Mullins, 1996).

Liderliğin güç unsurlarını yukarıdaki gibi özetlemek mümkündür. Genel anlamıyla, etkili liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaktadırlar. Birçok araştırmada karizmatik ve uzmanlık gücünün kullanılması ile çalışanların performansı ve morali arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yasal ve zorlayıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında ya olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunmamıştır. Çalışanlar kuruma bağlandıkları zaman istekle çalışarak liderlerinin isteklerini yerine getirirler ve en yüksek performansa ulaşırlar (Erdal, 2007).

Baskıcı liderlik uygulamaları sonucu ise kısmen başarılı olunur, itaat sağlanır; ancak çalışanlar liderin isteklerini ve amaçlarını kabul etmezler. Çalışanlar istekli değildirler ve başarmak için kabul edilebilir en az çabayı gösterirler. Çalışanlar liderin amaçlarını reddederler ve kurum normlarına uymuş gibi görünürler; fakat görevi erteler ya da sabote ederler. Genellikle güce dayalı liderlikle çalışanların motivasyonları arasında nedensel bir ilişki vardır. Uzmanlık ve karizmatik güç uygulandığı zaman çalışanlar bağlılık davranışı gösterme eğilimindedirler. Yasal güç ve ödül gücü ise itaat eğilimi yaratır. Baskıcı güç uygulandığı zaman direnme davranışı oluşur (Url-2).

Uzmanlık ve karizmatik gücün kullanımı yüksek performans sağlar. Çalışanları etkileme daha çok liderin ustalığına ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Ancak uzman ve karizmatik güç iyi kullanılmazsa muhtemelen sonuçta itaat ve direnme görülür. Bazen de yasal ve ödül gücü, usta liderler tarafından uygun bir şekilde uygulanıldığı durumlarda çalışanlarda bağlanma davranışları görülebilir. Baskıcı tutum muhakkak direnmeyle sonuçlanmaz, ustalıkla kullanıldığı zaman çalışanlar itaat gösterirler. Güç kullanımındaki yanlış anlayışlardan biri, uzman ve karizmatik gücün dışında etkili liderlik biçiminin olmadığıdır. Ancak, motivasyon araştırmalarında bambaşka bulgular da vardır. Bunlardan biri; ödülün bazı durumlarda oldukça etkili olduğudur. Motivasyon araştırmaları, bazen ceza uygulamasının astların kurallara ve düzene uymasını sağladığını göstermiştir (Erdal, 2007).

2.4 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yeni ekonomik düzende lider ve yönetici kavramları birbiriyle çok sık karıştırılmaktadır. Liderlik insanın kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır. Yöneticilik ise öğrenilen ve eğitimi alınabilen bir konudur. Eğitim ve tecrübelerle kişi iyi bir yönetici olabilir. Ancak liderlik için daha birçok özelliğe ihtiyaç vardır. Yönetici ve liderin ortak özelliği ise, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasındadır. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ise kullandıkları araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için kullanır. Yetki; başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Liderse gücünü, izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici yetki; lider ise güç sahibidir. Lider liderliğini sürdürebilmek için,

izleyicilerin amaçlarına hizmet etmek durumundadır. Her yöneticinin astlarının amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. Bu durumda yöneticilik ve liderlik özellikleri aynı kişide toplanmıştır. Lider kavramı, gerçek anlamı ile kullanıldığında ortada yasal bir yetki yoktur (Özsalmanlı, 2003). Yöneticilik bir anlamda hak ve yetki, liderlik ise güç ve yetenektir, denebilir.

Aşağıda lider ve yönetici arasındaki temel farklar anlatılmaktadır,

- Yönetici idare eder; lider yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır; lider orijinaldir.
- Yönetici sürdürür; lider geliştirir.
- Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanır; lider insanlara odaklanır.
- Yönetici kontrol eder; lider güven verir.
- Yönetici kısa vadeli bir bakış açısına sahiptir; lider uzun vadeli perspektife sahiptir.
- Yönetici nasıl ve ne zaman ; lider neden ve niçin diye sorar.
- Yönetici sonuç odaklıdır,lider ise geleceği kurgular.
- Yönetici taklit eder; lider yaratıcıdır.
- Yönetici statükoyu (mevcut durum) kabul eder; lider ona meydan okur.
- Yönetici klasik anlamda iyi bir askerdir; lider kendine özgü bir şahsiyettir.
- Yöneticiler işleri doğru yaparlar; liderler doğru işi yaparlar.

Yönetici bir kuruma liderden daha sıkı bağlıdır. Aslında, liderin bir kurumu bile olmayabilir. Yönetim önceden kanıtlanmış düzeylerle tutarlı performans düzeylerine ulaşmak için yetki ve etkinin uygulanmasıdır. Liderlik “*nasil olsa*” olmayacak şeyin olmasını sağlamaktır. İyi “yönetilen” insanlar, iyi bir liderleri yoksa pekâlâ başarı için gereken çabayı gösterme isteğine sahip olmayabilirler. Büyük liderler sıradan insanlardan olağanüstü sonuçlar alırlar. Farklı sosyal bilimciler ve araştırmacıların söylemiş oldukları bu söylemler ile yönetici ve lider arasındaki farkı özetlemek mümkündür.

Liderliğin tanımı, güç kaynakları, lider ve yöneticinin farklarından sonra, liderlik kavramının ortaya çıkıp araştırılmaya başlandığı tarihlerden günümüze kadar yapılmış çeşitli araştırmalara aşağıda yer verilecektir. Elbette bu konuda yapılmış olan tüm çalışmalara yer vermek mümkün değildir. Yapmış olduğum literatüre taramaları sonucunda liderlik teorilerini aşağıdaki gibi sınıflandırdım ve genel geçer teorilere yer vermeye çalıştım.

2.5 Liderlik Teorileri

Liderliğin ortaya çıkışının, insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanması, liderlik konusunda birçok kuramsal yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çalışmalardan bazıları yalnızca araştırma olarak kalırken bazıları ise kuram haline gelmiştir. En yaygın kullanılan üç bilimsel yaklaşım; Evrensel liderlik teorisi, Durumsal teori ve Modern teoridir. Bu bölümde literatürde sıkça karşılaşılmakta olan liderlik yaklaşımlarına ve çeşitli üniversitelerde yapılmış araştırmalara yer verilecektir.

Liderlik teorilerinin gelişimi şekil 2.1'deki gibidir,



Şekil 2.1: Liderlik teorilerinin gelişimi.

2.5.1 Evrensel teoriler

2.5.1.1 Özellikler teorisi

Liderlik ile ilgili ilk araştırmalar 18. ve 19. y.y. askeri ve siyasi liderlerinin özelliklerinin araştırılması ile başlamıştır. Özellik kuramı ile ilgili ilk çalışmalar Stogdill tarafından yapılmıştır. Özellik kuramında başarılı ve başarısız lider özellikleri karşılaştırılmıştır. Özellik Kuramı'na göre, insanlar "lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemezler". Yine bu kurama göre, bazı insanlar doğuştan sahip

oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Nitekim, bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur: Kişisel özellikler (uyum sağlama, üstün olma, özgüven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenek (zeka, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık).

Stogdill 1900 – 1950 yılları arasında yaptığı araştırmalar sonucunda liderlerin izleyicilerden farklı 5 özelliğini tespit etmiştir;

1. Kapasite; zeka, dikkat ve yargılama gibi özellikler
2. Başarı; bilgi, eğitim gibi özellikler
3. Sorumluluk; kendine güven, üstün olma, girişim gibi özellikler
4. Katılma; sosyallik, işbirliği, uyum gibi özellikler
5. Konum; sosyo-ekonomik durum ve popülerlik

Liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır ve örnek olarak çizelge 2.2’de verilen şu özellikler üzerinde durulmuştur.

Çizelge 2.2 : Özellikler kuramı’ndaki özelliklerden bazıları.

Fiziksel Özellikler	Yetenek	Kişisel Özellikler
-Yaş	-Güzel konuşma yeteneği	-Dürüstlük
-Boy	-Zeka	-Samimiyet
-Cinsiyet	-Bilgi	-Doğruluk
-İrk	-Kişiler arasındaki ilişki	-Açıksözlülük
-Yakışıklılık	- İlişki kurma yeteneği	-Kendine güven
-Baskalarına güven duyma	-İnsiyatif sahibi olma	-Kararlılık
-Hissel olgunluk	-İş başarıma yeteneği	-Popülerlik ve Prestij

Lider yukarıdaki özellikleri sahip olması yönüyle izleyicilerden ayrılır. Eğer bir grup içerisinde bu özellikleri taşıyan kişiler varsa bunlar lider olarak sıvrilecektir.

Özellikler teorisi kullanılarak yapılmış olan araştırmalar bu teorinin liderlik kavramını tanımlamakta yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. 1940 yılında Charles Byrd, liderliğe katkıda bulunan çeşitli araştırmalardan elde ettiği yirmi özelliği incelemiş ancak bu özelliklerden bir tanesinin bile bütün listelerde yer almadığını

görmüştür. Ondan on yıl daha sonra Wiliam O.Jenkins; çocuklar, şirketler, profesyoneller ve askeri kişiler, vb. çeşitli gurupları içine alan farklı, geniş bir spektrumu gözden geçirdikten sonra lideri içinde bulunduğu gruptan ayıran hiçbir özellik olmadığını belirtmiştir. Bu bulgular özellikler teorisinin öneminin azalmasıyla açıklanabilir. Bu konuda kesin sonuçlar elde edilememiştir. Çünkü ilgili metodun oluşturulmasında liderlik tüm yönleriyle ele alınmamıştır. Özellikler önemlidir, ancak bunlar liderlik konusunun sadece bir kısmını oluşturur. Çalışma gurubunun üyelerinin kim oldukları ve nasıl bir durum içinde bulunduğu da önemlidir. Çünkü; liderlik, lider, takipçi ve durumun ortaya koyduğu bir kavramdır.

Başarısız yönlerine rağmen özellikler teorisi liderliğin doğasına özgü bazı özelliklerin ortaya çıkarılmasında katkısı olmuştur. Örneğin; etkin liderlerin özellikleri listelendiğinde, zeka, anlayış, algılama, yüksek motivasyon ve insan ilişkilerindeki tutumları, vb. bazı niteliklere sıkça rastlanmaktadır. Diğer taraftansa özellikler teorisi analitik olmaktan çok tanımsaldır ve bu nedenle başarıyı tahmin etmedeki değeri en iyi haliyle bile kısıtlıdır. Özellik kuramının liderlik konusunda eksik kalması bu konuda farklı araştırmalara yönelinmesine neden olmuştur. Özellik kuramının izleyenlerin ihtiyaçlarını hesaba katmaması ve durumsal faktörlerin dikkate alınmaması bu kuram için önemli sorunlardır.

2.5.1.2 Davranışsal liderlik teorileri

Özellik kuramının lider özelliklerini saptamada yetersiz kalması 1. ve 2. dünya savaşından sonra özellikle Amerika'da yeni liderlik araştırmaları yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu araştırmalar sonucunda davranışçı kuramlar ortaya atılmıştır, davranış kuramları liderin davranışlarını analiz etmiş, görev yönelimli ve ilişki yönelimli olmak üzere iki boyutu üzerinde durmuştur.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda, davranışsal liderlik teorisini oluşturan bu çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınacaktır (Koçel 1998).

Kurt lewin liderlik çalışmaları

Kurt Lewin 1939 yılında Iowa Üniversitesindeki bir grup araştırmacı ile birlikte liderlik tarzları üzerinde çalışmaya başlamıştır. Bu araştırma, sonrasında yapılmış olan araştırmalar için temel oluşturmaktadır.Kurt Lewin ve arkadaşları, otokratik, demokratik ve tam serbestlik (laissez-faire) olmak üzere liderlik tarzlarını 3 ana grupta toplamaktadırlar.

Otokratik, demokratik ve laissez –faire liderlik:

Lewin ve arkadaşları tarafından, belirli kişisel ve sosyometrik özellikler bakımından birbirine benzer 11 yaşındaki erkek çocuklardan meydana gelen grup üzerinde yapılan ve uzun yıllar süren bu çalışmanın sonucunda oldukça önemli bulgular elde edilmiştir. Lewin ve arkadaşları çocuklar arasında maske yapma görevlerine nezaret eden üç ayrı nitelikte önder tipi saptamışlardır.Bu üç yetişkin şahıs, ‘otoriter’, ‘laissez faire’ ve ‘demokratik’ lider rollerini birbirini izleyecek biçimde oynamışlardır.

Bu araştırmaların sonuçları doğrultusunda laissez-faire liderlik yaklaşımında (özgür bırakıcı,müsadeci,umursamaz lider) lider, grup politikalarında katkısı minimum, sadece sorulduğunda cevaplayan ve yönlendirici olmayan bir davranış sergilemektedir. Bu liderin yönettiği gruplarda sorumsuzluğa giden özgürlük vardır. İzleyiciler kendi kararlarını kendileri vermeleri konusunda tamamen özgürdürler. Gerçekte bu tür liderler, liderlik etmezler. Sonuç olarak tam serbestlik sağlayan liderlik yaklaşımı üzerinde varılmış olan sonuçlar bu liderlik biçiminin olumlu ve olumsuz yönlerini aşağıdaki gibi özetlemektedir,

Laissez-faire liderlik yaklaşımının olumlu yönleri;

- Serbest çalıştıkları için her üyenin yaratıcılığı desteklenir.
- Lider kendine birşey sorulduğunda devreye girer. Ancak söyledikleri, üyeleri bağlayıcı değildir.

Laissez-faire liderlik yaklaşımının negatif yönleri;

- Yaratıcı fikir geliştirme ve sorumluluktan kaçanlar için uygun değildir.
- Grup içi anarşiye açıktır. Farklı amaçlar çatışabilir.
- Bireysel başarıların dışında, grup başarısı azalır.

Üçüncü tür önder ise, **demokratik ve katılımcı** bir yönetim biçimi gerçekleştirmiştir. Çocuklara yön vermiş onların faydalı ve yaratıcı fikirlerinden istifade etmiş, yol gösterici öğütlerde bulunmuş ve tam bir işbirliğini gerçekleştirmiştir. Bu grup üyeleri duygusal yönden birbirleri ile kaynaşmışlar, yakın ve dostça ilişkiler kurmuş ve bunu deneyin sonuna kadar sürdürmüşlerdir. Bu grupta verimlilik iyi, ancak otokratik liderlerinkinden biraz daha az gerçekleşmiştir. Ancak yapılan maskelerin kalitesi çok daha üstün olmuştur.

Demokratik liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir (Davis, 1993). Demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzular. Demokratik liderler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olmaları sebebiyle güçlerini hem yetkilerinden, hem de takipçilerinden alırlar.

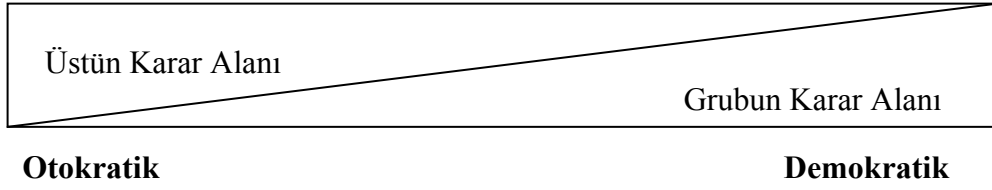
Sonuç olarak demokratik liderliğin olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki gibi özetlenebilir,

Demokratik liderlik yaklaşımının olumlu yönleri;

- Üyeler, lider kadar örgütü ilgilendiren amaç, karar ve politikalara ilgi gösterir ve öneriler getirirler.
- Fikirlerine önem verilen ast, psikolojik tatmin duyar.

Bu araştırma sonucunda ortaya koyulmuş olan 3 tip liderlik yaklaşımının grup içindeki verimliliği ve grup üyeleri arasında iletişimi nasıl etkilediği ortaya koyulmuş olup, yönetimde insanca davranışların ve duyguların önemli olduğu belirlenmiştir.

Otokratik ve demokratik liderlik tarzlarındaki üst ve ast karar alanları aşağıdaki şekil 2.2’deki gibi özetlenebilir.



Şekil 2.2 : Otokratik ve demokratik liderlik yaklaşımlarında karar alanları.

Şekil 2.2’ den ve Kurt Lewin ve arkadaşlarının yapmış oldukları uygulamadan varılan sonuç,otokratik liderlik stilinden,demokratik liderlik stiline doğru astın karar alanı arttıkça grup içindeki motivasyon ve çalışma isteği artmış olup performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'te başlayan askeri ve sivil yöneticiler üzerinde uygulanmış olan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş, liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışı Tanımlama Soru Karnesi (Questionnaire) başlıklı ve liderlerin davranışını esas alan bir araç kullanılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda çizelge 2.3’de gösterilen iki önemli bağımsız değişkenin, liderlik tanımında rol oynadığı belirlenmiştir. Bunlar,

Kişiyi dikkate alma (Initiating Structure) faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

İnsiyatif (Consideration) (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir.

Çizelge 2.3 : Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması

Kişiyi Dikkate Alan Tarz	İşe Ağırlık Veren Tarz
Dostça Davranma	Planlama
Astlara Danışma	Koordine Etme
Astlara İtibar Etme	Yönetme
Astlarla İletişim Kurma	Problem Çözme
Destek Verme	Astların Rollerini Belirleme
Astların İsteklerini Temsil Etme	Yetersiz İş Eleştirme
	Astlara baskı uygulama

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlardır:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır,
- Liderin insiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Ohio Üniversitesi'nin yaptığı araştırmalar sonucunda, eğer lider işgören merkezli, katılımcı ise, işgörenlerin şikayetleri ve işgücü devri oranlarının en düşük, iş tatminin en yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Eğer lider iş merkezli, yapıyı harekete geçiren (initiating structure) bir liderse, aynı konularda daha başarısız bulunmuştur. Bu nedenle en etkili liderler işgören merkezli, katılımcı (demokratik) olanlardır.

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Teorinin ağırlık noktasını liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.

University of michigan liderlik çalışmaları

1947 yılında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı , şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.

Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.

- Çalışana yönelik davranış (employee-centered style)
- İşe yönelik davranış (job-centered style)

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi, endüstride liderlik ve yöneticilik konularında birçok araştırmalar yapmıştır. Bu incelemeler şu sonucu ortaya çıkarmıştır : Kendileriyle daha kolay temas kurulabilen ve konuşulabilen, işle ilgili sorunları astlarına açıklama zahmetine katlanan yöneticiler, böyle açıklamalarda bulunmayan ve kendileriyle güç temas kurulan yöneticilere kıyasla daha yüksek motivasyon gruplarına sahip bulunmaktadır.

Kişiyeye yönelik lider, verimliliği yükseltmek, işletme, yönetim ve teknolojik gelişmelerden çok bireylerin insan olarak potansiyel enerjilerinden yararlanmaya çalışır. Bu lider tipi mevcut sistem ve teknoloji ile işçilerin daha çok çalışmalarını sağlayabilen bir kimsedir. Faaliyetlerinde daha çok astları ile kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur.

İşye yönelik lider ise, iş sürecinin yönetim ve teknoloji yönlerine önem verir. İlgi duydukları başlıca ve çoğu kez tek husus, daha çok üretimde bulunma ihtiyacıdır. Bunlar çalışanları sadece işi yapan ve mekanik biçimde ifa eden emekçiler olarak görürler. Bu tutumları ile astların verimliliğinden çok toplam üretimin artırılması ile ilgilenirler.

Araştırmanın bulgularına göre çalışana yönelmiş olan liderler,

- Terfi, nakil ve ücret artışları gibi konularda tavsiyelerde bulunurlar.
- Astları organizasyonda olup bitenlerden haberdar ederler.
- Astları işlerindeki başarı dereceleri hakkında devamlı bilgi verirler.
- Özel ve resmi şikayetleri anlayışla dinlerler.
- Astların hak ve çıkarlarını temsil edip korur, onlar adına üst yönetim kademeleriyle konuşmalar yaparlar.

İşye yönelmiş liderler ise bu yönde davranışlar göstermezler. Onlar, astları daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından yönetme çabası içindedirler, yapılan değişiklikler ile ilgili açıklama yapma ve sebep gösterme gereği duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde de, daha sert cezalar verirler. Çalışana yönelmiş liderlerin yüksek bir motivasyon ve üretim seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işye yönelmiş yöneticilerin ise, motivasyonun daima bozulmasına ve üretimin düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır.

Bununla beraber, bu konuda yapılmış olan daha sonraki araştırmalar, lider ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek verimliliğin gözlemlendiği işletmelerde işe ve kişiye yönelik liderlik stillerinin ikisinde hakim olduğu görülmüştür. Ancak burada sözkonusu olan işe yönelmiş görüş, yukarıda açıklanan sırf iş kaygısıyla hareket eden lider tipinin aynı değildir.Çelişme gösteren bu sonuçlar daha sonra liderlik konusundaki modern çalışmalarla açıklığa kavuşma yoluna girmiş bulunmaktadır (Dereli,1981).

Harvard Üniversitesi liderlik çalışmaları

Bale tarafından yürütölen araştırmalardan alınan sonuçlar, liderlik davranışlarının herhangi bir grup üyesi tarafından sergilenebileceği noktası üzerinde ısrarla durmaktadır. Ancak, belirli kişiler bir grubun daha ilk oluşturulduğu zamandan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadır. Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanarak yeni oluşmuş olan laboratuvar gruplarının davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışlarıyla ilgili üç boyutun varlığını saptamıştır. Bunlar, a)faaliyet seviyesi, b)görevi başarabilme yeteneği, ve c) üyeler tarafından sevilme derecesidir.Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi lider olabilmektedir (yani, lider olarak, diğer üyelere nazaran daha etkili bir faaliyet gösterebilmektedir).

Diğer bir kaynağa göre ise Harvard Üniversitesi araştırmaları sonucunda bulunan grup içindeki üyelerin herhangi birinde göslenebilecek olan liderlik yaklaşımı iki tip olarak ayrılmaktadır. Bu iki yaklaşım Ohio ve Michigan Üniversitesindeki araştırma buluguları ile benzerlik göstermektedir. Bunlardan ilki,

İş Lideri: Göreve yönelik; işin yapılmasını sağlama çabasında; konuşan; öneriler yapan, yönlendirici, çabuk, katı, iş bitirici olarak tanımlanırken diğer tarz ise,

Sosyal Lider: Ortamın sosyal özellikleri ile ilgili; grubun rahat ve mutlu çalışmasını sağlayan; başkalarının konuşmalarını kolaylaştıran; psikolojik destek sağlayan, sosyo-duygusal, anlaşmacı, arabulucu, duyarlı, sosyal yönelimli olarak tanımlanmıştır.

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi (managerial grid) modeli

Yukarıda sözü edilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 'yönetim tarzı matrisi' olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matris haline getirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development-OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlik davranışları sergilenirken ağırlık verilen faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar:

- Üretime yönelik olma (concern for production)
- Kişiler arası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutlarıdır.

Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak şekil 2.3'de görülen matris elde edilmiştir.

İnsana İlgisi								
1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1
Üretim e İlgisi								

Şekil 2.3: Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi.

Yatay eksen üretime yönelik olma, dikey eksen kişiler arası ilişkilere yönelik olma baz alınacak olursa 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren ,fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. 1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu astlarının memnuniyeti ve motivasyonudur. 5,5 tipi ise hem üretime hemde kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir lider tipini ifade eder.

Böyle bir modelin en önemli yararı yönetici ve liderlerin sergilemekte oldukları liderlik stilini tanımalarına imkan sağlamasıdır. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda

değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, bu teoriyi araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.

McGregor'un X ve Y teorileri

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. McGregor 'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir, X ve Y teorisi olarak adlandırılabilir. Dr.Mayo'un çalışmalarından büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş oldukları klasik yönetim kuramının betimlenmesine (tasvirine) girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da, bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır.McGregor'e göre X kuramının varsayımları şunlardır.

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önlemek için gerekli tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve astı çeşitli cezalar ile caydırabilmelidir.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi herşeye tercih eder.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder, alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

X teorisinde insan davranışları hakkındaki görüşleri bu şekilde sıralamış olan McGregor, daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmiştir ve 'Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması' adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir,

- İşyerinde, astların fiziksel ve düşünsel çaba harcamaları oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama bir insan işten nefret etmez, çünkü iş onun için başarı ve tatmin kaynağıdır.

- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, iş ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya çalışır.

- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma (self-actualization) gereksinimlerinin karşılanmasıdır.

- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur, yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin tatmini ile gerçekleşebilir.

Buna göre X teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter ve mücadeleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış gösterecektir.

Likert'in sistem 4 modeli

Liderlik davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem 1 ve Sistem 4 modelidir.

Liket'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modelde dördü bir sınıflandırma kullanılmaktadır. Sistem 1(otoriter lider) adını verdiği sınıflandırma, tamamen otoriter liderlik biçimini kapsar. Sistem 2 (babacan lider) de yöneticiler astlarına işlerini nasıl yapacakları konusunda biraz esneklik tanımaktadır. Ancak bu esnekliğin önceden belirlenmiş sınırları vardır. Bu lider tipi ,esas olarak otokratik olup, liderliğinde uzaktan denetim söz konusudur. Sistem 3 (astlara danışan lider) de yöneticiler, örgüt ve grup amaçları konusunda, görevleri nasıl yerine getireceklerine karar vermiş olan astlarla karşılıklı konuşarak tartışırlar.Sistem 4(katılımcı lider)'te ise, bütün grup üyelerinin görüşü, son karardan önce dikkate alınır.Likert, çeşitli endüstri ve ticari örgütlerde verimlilik, işe devamsızlık, personel

devri, çıktı kalitesi gibi göstergeler üzerinde veriler toplayarak, ast merkezli, sistem 4 liderlik biçiminin daha etkili olduğu saptanmıştır.

Rensis Likert'in sistem 4 modeline göre her grup belirli varsayım ve davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıda çizelge 2.4'deki gibi özetlenebilir:

Çizelge 2.4 : Likert'in sistem 4 modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	Sömürücü Otoriter Liderlik	Yardımsever Otoriter Liderlik	Danışmalı Liderlik	Katılımcı Grup Liderliği
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi-efendisi arasındakiine benzer bir güven anlayışı vardır.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar kendilerini serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikri nadiren alınır.	Bazen astların fikri sorulur.	Genel olarak astların fikrini alır ve onların fikirlerini kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onların fikirlerini kullanır.

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 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 1998).

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu kuramı

Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırmalarda modern bir liderin bir yandan organizasyon içinde gerekli otorite ve kontrolü muhafaza ederken, aynı zamanda astları ile ilişkilerinde nasıl demokratik olabileceğini araştırmışlar ve liderliği, otoriter liderlik-demokratik liderlik olarak aynı doğru üzerinde iki ayrı uca yerleştirmişler ve bu iki uç (kutup) arasında yedi durum için yedi liderlik özelliği sıralamıştır. Bunlar;

1-Birinci durumda, lider kararları alır ve astlara bildirir.

2-İkinci durum, liderin kararları astları ikna ederek alması şeklinde belirir.

3-Üçüncü durumda, lider fikirlerini astlar bildirir ve tepkilerini bekler.

4-Dördüncü durum, liderin değiştirilebilecek geçici bir karar alması halinde ortaya çıkar.

5-Beşinci durumda, lider sorunu ortaya koyar, astların görüşlerini alır ve kararı açıklar.

6-Altıncı durum, liderin sorun ya da konu ile ilgili sınırları tanımlaması ve grubun kararını beklemesi şeklinde açıklanabilir.

7-Yedinci liderlik durumunda, lider kendisi tarafından belirlenmiş sınırlar içinde grup üyelerinin etkinliğine izin verir.

Liderler yukarıda belirtilen yönetim biçimlerinden birine karar verecekleri zaman şu etmenleri göz önünde bulundurmalıdırlar.

- Astlar kişisel olarak yüksek bağımsızlık ihtiyaçlarına sahip iseler,
- Astlar karar sürecinde sorumluluk yüklenmeye hazır iseler,
- Belirsiz durumlar karşısında nispeten yüksek bir tolerans seviyesine sahip iseler,
- Söz konusu olan problem ile ilgileniyorlarsa ve bu problemi önemsiyorlarsa,
- Organizasyonun amaçlarını anlıyor ve bu amaçlarla özdeşleşebiliyorlarsa,
- Problemi çözmek için gerekli bilgi ve tecrübeye sahipseler,
- Karar yetkisini paylaşma hususunda belli bekleyişleri varsa ,

(Güçlü ve otoriter liderliğe alışmış kişilerin birden karar sürecine katılmaları istendiğinde bundan rahatsızlık duydukları bilinmektedir. Bunun gibi, öteden beri geniş bir serbestlik içinde hareket etmeye alışmış olan astlar da, bütün kararları kendisi veren bir üstten pek hoşnut olmayacaklardır.)

Tannenbaum ve Schmidt'e göre, yukarıdaki şartlar mevcut olmadığı takdirde, yönetici kendi otoritesine daha fazla dayanmak eğiliminde olacaktır. Gerçekten bazen otoriter liderliğin herhangi bir alternatifi bulunmayabilir.

Davranışsal liderlik teorilerinin genel değerlendirmesi

Davranışsal Liderlik Teorilerine ait bütün bu araştırma bulguları temel olarak iki liderlik tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmaktadır: Görev yönelimli lider ve insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider. Kimi durumlarda görev yönelimli orotiter

liderlik tarzının başarılı olacağı sonucuna varılken, bazı sonuçlarda ise ilişki odaklı demokratik liderlik tarzının daha başarılı olacağı hipotezi doğrulanmıştır. Davranış yaklaşımına yönlendirilmiş olan eleştiriler 3 kategoride toplanabilir.

Birinci eleştiri bu yaklaşımın metodolojik açıdan ele almıştır. Liderlik yaklaşımları ve liderin davranış biçimleri değerlendirilirken farklı kaynaklar kullanılmıştır. Bazıları liderlerin kendilerine, bazıları grup üyelerine soru yöneltilmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa bir çok araştırma bir bireyin davranışlarının farklı yöntemler ve farklı kişiler tarafından ölçüldüğünde bunların arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri saptamak güçtür.

İkinci olarak, hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Bazı ampirik araştırmalar insanlar arası ilişkilere yönelmiş demokratik lider tipinin daha etkili olduğunu belirtirken, bazıları ise göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar doğuracağını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte diğer bir takım araştırmaların ortaya koymuş olduğu sonuç ise, her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir.

Üçüncü eleştiri ise, söz konusu araştırmaların büyük çoğunluğunun A.B.D.'de yapılmış olduğu, bu nedenle önemli ölçüde Amerikan sosyo-kültürel ortamının özellikleri ile sınırlı olduğudur. Bu araştırmalardan çıkan sonuç, demokratik liderlik tarzının, otokratik liderlik tarzına nispeten daha başarılı olduğu yönündedir. Bu sonuçta acaba Anglo-Amerikan kültürdeki demokrasi geleneğinin etkileri belirli değer yargıları mevcut değil midir (Dereli,1981)?

Özetle davranışsal liderlik teorilerindeki en önemli eksiklik liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık verilmemesi olarak tespit edilmiş ve liderlik konusunda gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiştir. İşin nitelikleri ve durumun gereklerini dikkate alan üçüncü grup liderlik teorisi olarak Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi (Contingency Theory) geliştirilmiştir. Bu teorinin ağırlık noktası ise liderin kendisi, astlar, ve koşullar arasındaki ilişkidir.

2.5.2 Durumsal liderlik

Durumsallık teorileri, liderlik davranışının oluştuğu ortamın koşullarına ağırlık veren teoridir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiği yönündedir. Durumsallık teorileri henüz başlangıç

safhasında olmasına rağmen liderlik kavramının açıklanmasında önemli katkılarda bulunmuştur.

Durumsallık kuramları liderlik biçiminin, özel bir durumun gereklerine göre biçimlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini, bu nedenle tek bir yaklaşımın bütün koşullar için geçerli olmayacağını belirtir. Liderler davranışlarını, değişen koşullara göre ayarlamalıdır. Otokratik biçimler, hızlı ve popüler olmayan kararlara gereksinim varsa uygundur fakat bu liderlik yaklaşımında katılımın yararları kaybolur. Demokratik biçimler, astların motivasyonunu ve işe katılımı artırır. Bu liderlik durumunda, verilmiş kararlara genel olarak uyum ve ne yapılması gerektiği konusunda bir fikir birliği vardır. Ancak kararlar, katkıda bulunacak deneyim ve uzman bilginin yokluğundan dolayı başarısız olabilir. Böylece farklı çalışma durumları, farklı liderlik biçimleri gerektirir. Kuramın savunucularına göre yönetimin rolü, liderler ile durumlar arasında eleştirmeyi sağlamaktadır. Lider, çeşitli durumların gereklerine dikkat ederek liderlik biçimini yeniden oluşturmalıdır.

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır.

2.5.2.1 Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli

Fiedler, liderin ortaya çıktığı durumlar üzerinde kurduğu modelinde, lider ve grup arasındaki ilişkiler, grubun liderin yeteneklerine güven derecesi, astların yaptıkları işin doğası (zor ,çeşitli, tekdüze vb.) ve lidere ne derecede otorite verildiği gibi etmenler üzerinde durmaktadır. Kuram liderlik biçimleri ile durumun istekleri arasında eleştirme yapılması ve uyumun sağlanması durumunda grup etkinliğinin artacağını varsaymaktadır.

Liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (leader-member relations),
- Başarılabilecek işin niteliği (task structure)
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi (position power)

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

- **Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler** : Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu (favorable) bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler zayıf olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesiyle ilgilidir. Bu değişkenin gösterebileceği bu iki özellik **İyi-Zayıf** gibi tanımlanabilir.

- **Başarılabacak işin niteliği**: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır, bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır.

PLANLANMIŞ	PLANLANAMAYAN
Yapılanmış	Yapılanmamış

Şekil 2.4 : Lider ve izleyici arasındaki ilişki-başarılabacak işin niteliği .

Şekil 2.4’de görülen birinci gruptaki işler “yapılanmış-planlanmış”(structured) nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam oluşturacaktır. İkinci gruptakiler ise “yapılanmamış-planlanamayan”(unstructured) nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam oluşturacaktır.

Yukarıdaki iki durumsal faktörü bir arada ele alırsak çizelge 2.5’ deki gibi bir durum ortaya çıkacaktır.

Çizelge 2.5 : Lider ve izleyici arasındaki ilişki-başarılabacak işin niteliği.

Lider-izleyiciler ilişkisi	İYİ		ZAYIF	
İşin niteliği	Planlanmış-Planlanmayan		Planlanmış-Planlanmayan	
Durumlar	1	2	3	4

Yukarıdaki dört durumdan (1) liderlik için en olumlu ortamın bulunduğu (4) ise en olumsuz ortamın bulunduğu durumu ifade etmektedir.

Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkiye dayanan otoritesinin ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyonda çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir.

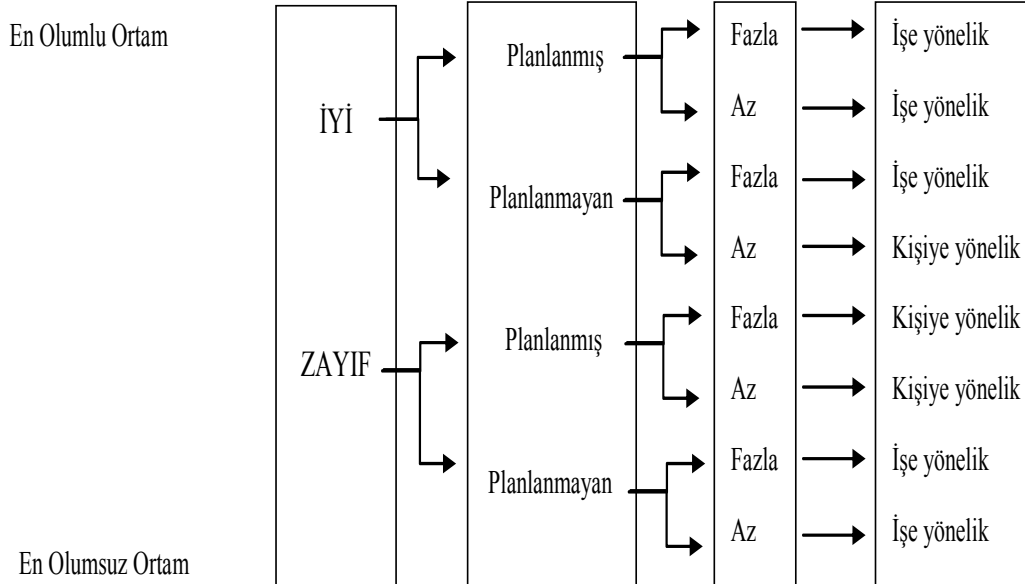
Bu üç durumsal değişken bir arada ele alındığı zaman çizelge 2.6’ daki durum ortaya çıkacaktır:

Çizelge 2.6 : Lider-izleyici arasındaki ilişki, işin niteliği, liderin yetki derecesi.

Lider-izleyiciler ilişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin niteliği	planlanmış-planlanmayan		planlanmış-planlanmayan		planlanmış-planlanmayan		planlanmış-planlanmayan	
Liderin yetki derecesi	fazla-az		fazla-az		fazla-az		fazla-az	
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

En Olumlu ←————→ **En Olumsuz**

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik (task oriented) liderlik davranışını etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik (person oriented) liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. Şekil 2.5’de en olumlu ve en olumsuz durumlar gösterilmiştir.



Şekil 2.5 : Fiedler liderlik modeli

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır.'*.....en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir....".....en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır.Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır.....'*(Fiedler, 1967).

Fiedler'in LPC Ölçeği,

Durumsallık yaklaşımının oluşmasına katkıda bulunanlar, kişinin göreve veya ilişkiye yönelmiş olmalarının derecelerini belirlemek için özel bir ölçek geliştirmişlerdir, bu ölçeğe birlikte çalışmaya eğilim (Least Preferred Coworker Scale-LPC) ölçeği veya birlikte çalışmayı tercih ölçeği adını vermişlerdir. Bu ölçek yardımı ile liderin işe veya gruba yönelik olduğunun analizinin yapılması söz konusu olmuştur. 18 dilimden oluşan LPC ölçeği ile liderin birlikte çalışmaya pozitif veya negatif yönelimi belirlenmek istenmiştir. LPC ölçeğinde bir kavramın iki uç noktası belirlenip, iki uç arası sekiz duruma bölünmüştür. Ölçümün yapılmasında cevap veren kişi bu sekiz noktadan birisini işaretleyecektir ve ölçek değerinin yüksekliği liderde birlikte çalışma eğiliminin yüksek olduğu şeklinde yorumlanacaktır. Bu ölçek esas itibariyle liderin liderlik biçimini ölçen, cevap veren kişinin genel olarak liderlik eğilimini belirleyen bir ölçektir.

Fiedler'in yapmış olduğu çalışmalara göre LPC değeri yüksek olan liderler daha çok grup ilişkileri ile ilgili olanlar iken, ölçek değeri düşük olanların görev başarımlarına eğilimi fazla olan lideri göstermektedir. Aynı ölçek ile lidere veya yöneticiye karşı astın değerlendirmesini belirlemek de mümkündür. Bu durumda ast ölçek değerlendirmesini yöneticisini düşünerek yapacaktır.

Görüleceği üzere Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür liderlik davranışlarının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yöne ile davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışlar gösterilmesine bağlıdır. Uygulamalı araştırma çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri ise modelin daha çok akademik nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı sonucudur. Bu

açından bakılınca Blake ve Mouton 'un Yönetim tarzı matriksi yöneticiler tarafından daha geniş bir kabul görmüştür.

2.5.2.2 Araç-amaç teorisi (Path- goal theory of leadership)

Liderlik konusundaki yaklaşımlardan diğeri ise Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiş olan Araç-Amaç modelidir. Bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu model kısaca şunu söylemek ister: Birey, belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme olasılığını yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir (Dereli, 1981).

House'ın modelindeki ana değişken sayısı ikidir: İşe duyulan tatmin ve rol belirsizliği. İşden duyulan tatmin bireyin bir durumu ne derece kişisel açıdan ödüllendirici nitelikte gördüğü anlamına gelir. Rol belirsizliği ise, söz konusu astın görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyuta sahiptir: (a) görevin başarılanması durumunda varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği, (b) davranışın uygun davranış olduğu hususunda rehberlik hizmeti görecektir düzenlemelerin varlığı. Rol belirsizliğinin genel olarak sinirsel gerilim, psikolojik baskı ve işte düşük verimle yakın ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu alandaki araştırma bulgularına göre, belirsizlik hali astın kişisel üretim araçlarını saptamasını ve ayrıca davranışın amaçlara varılmasını sağlayacağına dair olan bekleyişine olasılıklar hesaplamasını güçleştirir.

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır.

-Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş)

-Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens)

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur:

-Liderin izleyicilerin bekleyişini etkileme derecesi (yol) ve

-Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Kısacası liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.

House'un yol-amaç kuramının temeli, güdüleme kuramlarından beklenti kuramına dayanır. Yol-amaç kavramı, liderin astların hem işle ilgili, hem de bireysel amaçlarla

ve bu iki amaç kümesi arasında bulunan yol ya da bağlarla ilgili algıları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Yani bu kurama göre, lider astlarını ödüllere götüren yol, kaynak olarak görülür. Kuram, liderin ana işlevinin işin ortaya çıkarılmasındaki etkisi olduğu gibi, davranışlarını da mevcut duruma göre ayarlaması olduğunu varsayar. House, eğer grup lideri işin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkan eksiklikleri karşılayabiliyor, denetleyebiliyorsa astların liderleriyle tatmin olacağını belirtmektedir. Böylece bu yaklaşımda, beklenti kuramına gönderme yapılarak performansın 'çabanın performansa yol açtığı(beklenti) ve bunun da değerli ödüllere götürdüğü (araçsallık) yollar olarak gelişmesi gerektiği' görüşü olarak vurgulanmaktadır.

Kuram, emreden(yönlendirici), destekleyici, başarı yönelimli, katılımcı lider davranışları olarak, dört tip lider davranışını ve durumlarla ilgili olarakta ,astların özellikleri ve yapılan işlerin özellikleri şeklinde iki durumsal özelliği ayırt etmektedir.

Emreden lider tipi denilen liderlik davranışı 'patron eğilimli' lider davranışı olarak da adlandırılır. Bu liderlik türünün en belirgin özelliği olarak astların iş yapısının liderce belirlenmesi ve işlerin başarılması için astların izleyecekleri yolun kesinlikle lider tarafından saptanması olarak görülebilir. Bazı durumlarda yönlendirici liderlik davranışı astların elde ettikleri tatmin ile olumlu ilişki gösterirken, bazı durumlarda ilişki olumsuz olabilir. Eğer çalışanlar beklentilerini ve iş başarımlarını yönlendirici liderin çizdiği yolda elde edebiliyorlarsa, bu tür liderlik davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişki olumludur.

Destekleyici lider tipi çok zaman 'kişiye dönük lider', 'uyumlu lider' gibi kavramlarla anlatılmaktadır. Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin tatminini ve işlerini başarıma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yapılan çalışmaların çoğu destekleyici liderlik biçiminin tatmin olma, iş başarısını artırma gibi bazı olumlu tutumlarla yakından ilgili olduğunu göstermiştir.

Başarı yönelimli lider, yarışmaya yönelik hedefler koyan, performansta mükemmelliği vurgulayan ve yüksek standartlara ulaşmak için, grup üyelerinde güven yaratan bir liderlik sergiler.

Katılımcı liderlere ‘grup yöneticisi’ veya ‘ekip yöneticisi’ gibi isimlerin verildiğine literatürde sıkça rastlanılır. Katılımcı lider, iş grubundaki üyelerin fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işlerini başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk yüklenir. Katılımcı lider iş ortamında, işin tüm süreçlerinde ve her türlü karar verme davranışlarında gerekli olan bilgi ve gücü astları ile paylaşma yoluna gider.

Amaç-yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu teoriye göre lider daha önce söz edildiği gibi dört liderlik davranışının birini gösterebilir. Bunlar :

- Otoriter liderlik
- Destekleyici liderlik(supportive)
- Katılımcı liderlik
- Başarıya yönelik liderlik

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- İzleyicilerin kişisel özellikleri
- İzleyicilerin üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleneceğine inananlar (internals), katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar (externals) ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören (algılayan) izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı (coaching) daha az benimseyeceklerdir.

Amaç-yol teorisinin geçerliliğini değerleyebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır. Mevcut araştırmalar ise bu teoriyi destekleme konusunda karma bir manzara göstermektedir.

2.5.2.3 Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli

Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik tarz kavram ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmıştır.

Ohio modelinin ve yönetsel ızgaranın (Blake ve Mouton) göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde, şekil 2.6'da görüldüğü gibi, önce dört temel yaklaşım belirlemektedir (Can, 1999).



Şekil 2.6 : Reddin'in temel liderlik tarzları.

Bu dört temel yönetim tarzları şu şekilde anlatılabilir (Zel, 2001) :

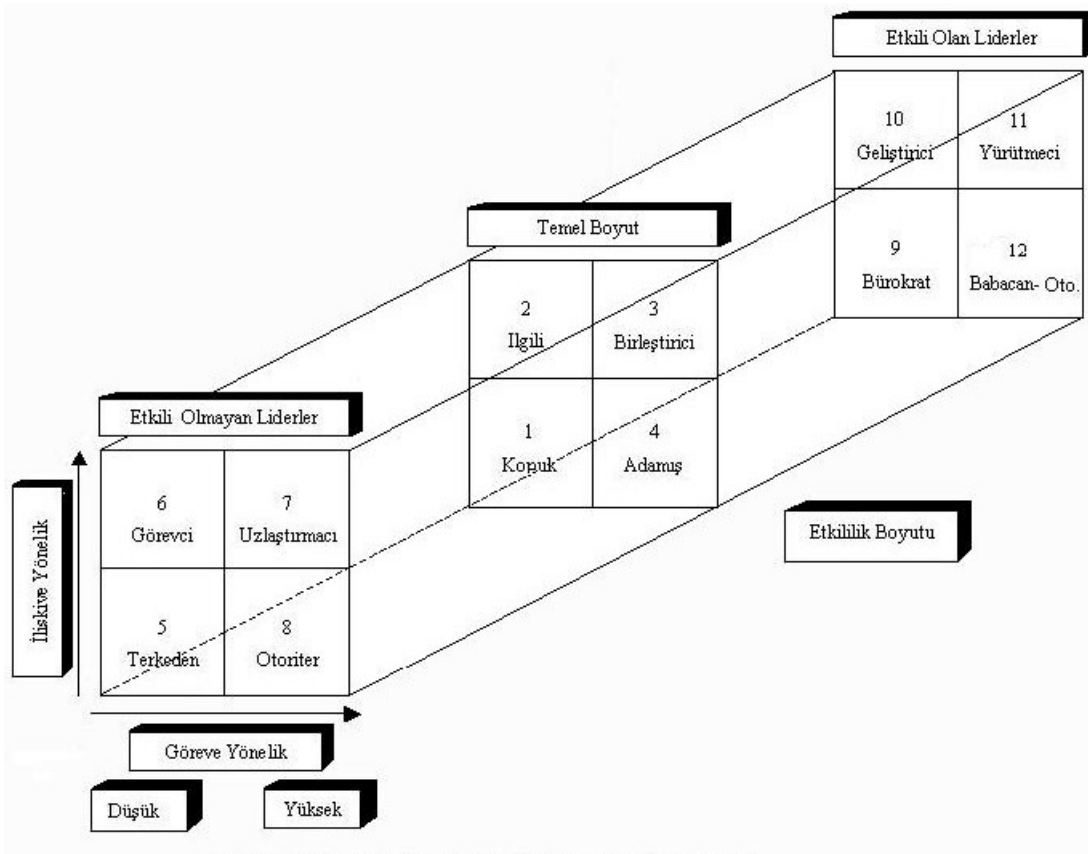
- *Kopuk Yönetim Tarzı*: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Yöneticinin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak direktif verir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astlarını, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken, üstlerine iş, zeka ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

- *İlgili Yönetim Tarzı*: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yöneliktirler. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler.

Organizasyonu, bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilemektedirler.

- *Adamış Yönetim Tarzı*: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adam yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler. Astların, üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıklar bastırma yoluna giderler.

Reddin, bu liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Zel, 2001). Bu araştırmada dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi şeklinde olmasıdır.



Şekil 2.7 : Reddin'in üç boyulu liderlik teorisi

Şekil 2.7’de görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutu ile her bir kombinasyon, etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise, etkisiz olmaktadır. Liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil, durumun kendisinden kaynaklanmaktadır (Reddin, 1970). Burada etkililik, herhangi bir yönetim tarzı uygulamasının içinde bulunulan durumun taleplerini karşılamaadaki uygunluğu olarak tarif edilmektedir (Mullins, 1989). Örneğin, adam yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında Otoriter, uygun olan durumlarda kullanıldığında ise, babacan otoriter yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır. Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Can, 1981):

a. Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter) : Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

b. Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.

c. Etkisiz Adam (Otoriter-Autocrat): Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

d. Etkili Adam (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.

e. Etkisiz İgili (Görevci-Missionary): Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.

f. Etkili İgili (Geliştirici-Developer): Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

g. Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı -Compromiser): Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskılar en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.

h. Etkili Bütünleştirici (Yürütmeçi-Executive): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

Reddin'in teorisini üzerine kurduğu sekiz değişik liderlik davranışının her biri, çizelge 2.7'de görüleceği gibi, üç boyutlu liderlik tarzında, etkililikte düşük ve yüksek olmanın sonucu olmaktadır (Bass, 1999).

Çizelge 2.7 : Üç boyutlu liderlik tarzında, etkililikte düşük ve yüksek olma (Bass, 1999).

Liderlik Tarzı	İlişkiye Dönük	Göreve Dönük	Etkililik
Deserter (Terkeden)	Düşük	Düşük	Düşük
Autocrat (Otoriter)	Düşük	Yüksek	Düşük
Missionary (Görevci)	Yüksek	Düşük	Düşük
Copromiser (Uzlaştırıcı)	Yüksek	Yüksek	Düşük
Bureaucrat (Bürokrat)	Düşük	Düşük	Yüksek
Benevolent Autocrat (Babacan Otoriter)	Düşük	Yüksek	Yüksek
Developer (Geliştirici)	Yüksek	Düşük	Yüksek
Executive (Yürütücü)	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Reddin tarafından ortaya konulan bu sekiz liderlik tarzı, liderlik davranışına eklenen sekiz ilave davranış değildir. Bunlar, sadece, dört temel liderlik tarzının uygun ve uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu aldıkları isimlerdir (Reddin, 1970). Bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa, Reddin'in tavsiyesi, *yaklaşım esnekliği becerisine* (style flexibility skill) sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda, etkililiğin sağlanabilmesi için gereken yönetim tarzını uygulamaktır. Bir diğer etkili yönetim yaklaşımı ise, *durum duyarlılığı* (situational sensitivity) dır. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğidir. Etkili yönetim için ayrıca, içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme becerisi olan *durum*

yönetimi becerisi (situational management skill) de önemli bir etkidir. Reddin'e göre, bu özelliklerin bir arada bulunması durumuna genelde sadece *tecrübe* denilmektedir (Zel, 2001). Reddin, verimli yöneticinin kolaylıkla tanımlanabileceğini belirterek, verimli yöneticiyi şöyle tanımlamaktadır: Yönetici, işleri doğru yapmaktan ziyade doğru işleri yapmayı; problemleri çözmekten ziyade yaratıcı alternatifler üretmeyi; mevcut kaynaklar muhafaza etmekten ziyade kaynak faydasını optimize etmeyi ve görevlerini yerine getirmekten ziyade sonuçlar elde etmeyi tercih eder. Bu tanım açısından bakıldığında, verimli olmayan yöneticinin uygulamalar sırasında elinde bulunan kaynakları israf ettiği apaçık ortadadır (Yılmaz, 1995).

Reddin'e göre, herhangi bir yaklaşım her zaman için, bir diğerinden daha iyi değildir. Temel yaklaşımlardan biri, uygulandığı duruma bağlı olarak az ya da fazla etkili olabilir. Yönetim yaklaşımlarının uygunluk derecesi, davranıştan değil, içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Reddin, durumun üzerinde o kadar durmuştur ki, yöneticilerin durumu analiz etmelerinin önemine değinerek, durumu beş parçaya- organizasyon, teknoloji, üst, meslektaş ve ast- ayırmıştır (Reddin, 1970). Durumun bu beş parçası, yöneticinin pozisyonundan beklenen taleplerin toplamı olmaktadır. Yönetici, eğer bu beş öğeyi nasıl değiştirmesi gerektiğini öğrenirse, durumun bütünü de yönetmeyi öğrenecektir.

2.5.2.4 Hershey-Blanchard'ın astların olgunluğu modeli

Hersey ve Blanchard Modeli (1977), liderliği iş davranışları ve ilişki davranışları adını verdikleri iki boyutta ele alan durumsal bir liderlik yaklaşımıdır. Hersey ve Blanchard, pratikte liderlik tiplerinin ne ölçüde etkili olduklarını ayırdetmek üzere, olgunluk düzeyi dedikleri çok boyutlu bir değişken öne sürmektedirler. Olgunluk düzeyi, astların yüksek, fakat gerçekleştirilebilir hedefler seçme kapasitesi, sorumluluklar üstlenme isteği ve kapasitesi, eğitim ve deneyim düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

Bu modele göre, lider, astların durumuna göre iş veya ilişki boyutuna önem veren bir yönetim stili benimsemelidir. Olgunluk düzeyi düşük kişi veya grup karşısında, iş boyutuna önem vermeyi ifade eden yönetim stilini benimsemesi önerilen lider, daha sonra iş davranışlarını azaltıp ilişki davranışlarını artırarak ikna stiline geçmeli; astların olgunluk düzeyi ortalamanın üstüne çıkmaya başladığında iki boyuta da

önem veren katılım stiline ve nihayet olgunluk düzeyi en üst düzeye ulaştığında delegasyon stiline geçmelidir.

Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu teori yönetim eğitim programlarında geniş şekilde işlenmektedir. Bu teori, liderin grupta ilişkilerinde takipçilerin kabiliyetlerinin temel değişken olarak alındığı bir yaklaşımdır.

Teori bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Olgunluğu bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak tanımlayabiliriz.

Olgunluğun iki temel unsuru “kabiliyet” ve “istek”dir.

Kabiliyet (iş açısından olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, tecrübe ve becerinin toplamıdır.

İstek ise (psikolojik olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun bütünüdür. Hersey ve Blanchard olgunluğu yaş veya duygusal bir denge olarak değil, başarı için kararlı olma, sorumluluk alma isteği, tecrübe ve görevle bağlantılı kabiliyet olarak ifade etmektedirler. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır :

- Uzmanlık,
- Makam,
- Liderden beklentiler,
- Yaşantı,
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri,
- Lideri algılama biçimleri,
- Yeterlilik,
- İş bilgisi,
- Kişilik nitelikleri ve
- Niteliklerinin düzeyidir.

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır. Burada, askeri tabirle astların düzeyleri, onların yönlendirilmesinde kullanılacak değerler, ifade etme şekil ve ifadede bilgi

düzeyi liderlerin Liderliklerini ortaya koyarken dikkate alması gereken özelliklerdir. Takipçilerin olgunluk derecelerini bir şekil ile gösterecek olursak;

Çizelge 2.8 : Takipçilerin olgunluk dereceleri
(Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisi).

Yüksek		Orta		Düşük	
M4	M3	M2	M1	M1	M4
Kabiliyetli, istekli veya emin	Kabiliyetli fakat isteksiz veya güvensiz	Kabiliyetsiz fakat istekli veya emin	Kabiliyetsiz isteksiz veya güvensiz	Kabiliyetsiz isteksiz veya güvensiz	Kabiliyetli, istekli veya emin

Takipçi yönlendiriyor ←→ **Lider yönlendiriyor**

Yukarıdaki çizelge 2.8' de dikkat çeken husus, düşük olgunluk seviyelerinde kararların lider tarafından veriliyor olmasıdır. Daha yüksek seviyelerde ise kararlar takipçilerin kendileri tarafından verilmektedir. Grup maksimum etkinlikten uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Maksimum etkinliğe yaklaştıkça ise, lidere duyulan ihtiyaç azalmaya başlar (Eren, 1998).

Burada; TSK başta olmak üzere dünya ordularında, komutanlık kademelerini ihtiyaç kapsamında, özellikle sorumlulukların hiçbir şekilde paylaşılmadığı yönetim modellerinde komutan daima yegâne karar verici ve yönlendiricidir. Komutan nitelik itibariyle zaten bu vasıfları taşımazsa o subay, komutanlık görevinden idari bir göreve alınır (KHA Komutanlığı, 2002). Bunu da Silahlı Kuvvetler ve ordu algılaması içinde yeri gelmişken izahta fayda vardır.

Lider kendini izleyenleri olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir :

Amaçlar üzerinde izleyicileri ile birlikte çalışarak onlara erişebilir yüksek amaçları benimsetip gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını sorumluluk almalarını temin edebilir. İzleyenlere kendilerini yetiştirme geliştirme olanağı verebilir.

Lider kendini izleyenlerin olgunluk seviyesine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre izleyenlerin olgunluk seviyesini dört çeşide ayırmak mümkündür. Şekil 2.8'deki olgunluk seviyeleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri şöyledir:

2.5.2.5 Vroom ve Yetton'un lider-katılma modeli

Fazlaca tanınan çağdaş liderlik yaklaşımlarından birisi de Vroom-Yetton-Jago modelidir. 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G.Jago'nun çalışmaları ile olgunlaşmıştır. Bu model liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden “karar ağacı” modeli olarak da ifade edilmektedir. Bu modelin durumsallık modeli olarak görülmesinin nedeni, liderlerin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır (Begeç, 1999).

Modele göre beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar, çizelge 2.9’ da gösterilmiştir.

Çizelge 2.9 : Vroom ve Yetton'un lider-katılma modeli.

Karar Tarzı Kodu	Tanımı
Yetkici AI	Yönetici kararı tek başına alır.
Yetkici AII	Yönetici astlarından bilgi alır, ancak kararı tek başına alır. Astlarını durumla ilgili olarak isterse bilgilendirebilir.
Danışmalı CI	Yönetici durumu astlarına açıklar, bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister. Astlar grup olarak toplanmazlar ve yönetici tek başına karar alır.
Danışmalı CII	Yönetici ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar ancak kararı yönetici tek başına alır.
Grup GI	Yönetici ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar ve karar grup halinde alınır.

Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken yedi soru tespit etmişlerdir. Bunlar;

Soru 1: Sorun bir kalite sorunu mu?

Soru 2: İyi karar verebilmem için yeterli bilgim var mı?

Soru 3: Sorun yapısal mı?

Soru 4: Etkin uygulama için, astların kararı kabul etmeleri önemli mi?

Soru 5: Eğer kararı tek başıma almam gerekiyorsa, astlarımlın bu kararı kabul edeceklerinden emin olabilir miyim?

Soru 6: Sorunun çözümünde ulaşılacak hedefler astlar tarafından kabul görür mü?

Soru 7: Astlar arasındaki çatışmalar, tercih edilen çözümlerle benzerlik taşıyor mu?

Liderin, bu yedi aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği veya sergileyeceği ortaya çıkmaktadır. Model daha çok belli durumlar için lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileriye sürmüştür.

Bu model yöneticilerin içinde buldukları duruma uyum sağlamak için liderlik tarzlarını değiştirebileceklerini, kişilerin daha etkin liderler haline gelebileceklerini öne sürdüğü ve belirli bir problemle karşılaşan yöneticiye özellikli bir davranış tarzı önerdiği için araştırmacılar tarafından oldukça kabul görmektedir.

2.5.2.6 Durumsal liderlik teorilerinin genel değerlendirmesi

Durum teorileri genel anlamda en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinden farklı yanını oluşturur. Davranış teorileri liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir.

Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının, grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracacağını varsaymıştır. Oysa durum teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple durum teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Gerek özellik teorileri gerekse davranış teorilerinde ki eksikliklerden dolayı liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan modern yaklaşım geliştirilmiştir. Artık en iyi tek bir yönetimden söz edilemeyeceği, her durumunun dikkatlice incelenmesi ve daha etkin

davranışsal uygulamaları saptayabilmek için önemli değişkenlerin belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir (Davis, 1984).

2.5.3 Modern liderlik teorileri - Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik

20.yüzyılın ilk yarısına değin, liderlik çalışmaları liderler üzerinde odaklanmıştır. “*Büyük Adam Teorisi*” çağı olarak tanımlanan bu süreçte; iyi liderlerin ayırt edici özellikleri, doğuştan gelen zeka, boy ve kendine güven vb. nitelikleri araştırma konusu olmuştur. Kuramsal olarak liderleri, lider olmayanlardan ayıran yetenek ve özellikleri araştıran kuramcılar, liderlerin etkili olmak için sahip olması gereken özellikler kümesini üretmekte başarısız olmuşlardır.

Doğal liderlik anlayışı terk edildiğinde ise, özellikle Amerikan davranışçı bilim adamları, liderlik araştırmalarında “davranışçılık” akımını güçlendirmişlerdir. Ohio State ve Michigan üniversitelerinde yapılan liderlik araştırmalarında uzun süre insan ve görev boyutu üzerinde durulmuş, liderlikte iş tatmini, etkililik ve yapıyı harekete geçirme faktörleri incelenmiştir. Ancak davranışçı liderlik araştırmaları, çoklu liderlik davranışları ortaya koymada ve lider davranışlarını açıklamada başarısız olmuşlardır.

Daha sonra liderlik araştırmalarında etkili olan “durumsallık yaklaşımı” ise, en etkili liderlik davranışının insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunmuşlardır. Liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiştir. Durumsal teoristler pek çok yönden eleştirilmiştir. Liderlikte hangi stilin hangi durumlarda etkili olabileceği konusunda çok az bir uzlaşma sağlanmıştır (Çelik, 2000).

Bazı organizyasyonel akademisyenler, Burns (1978) ve Bass (1985) davranışçı ve durumsal teorisyenleri, başarılımiş hedefleri göz önünde az bulundurmaları ile lider-izleyen arası ilişkileri basit temellere dayandırılmasını eleştirmişlerdir. Onlar, izleyenlerine daha fazla performans için ilham veren sıra dışı

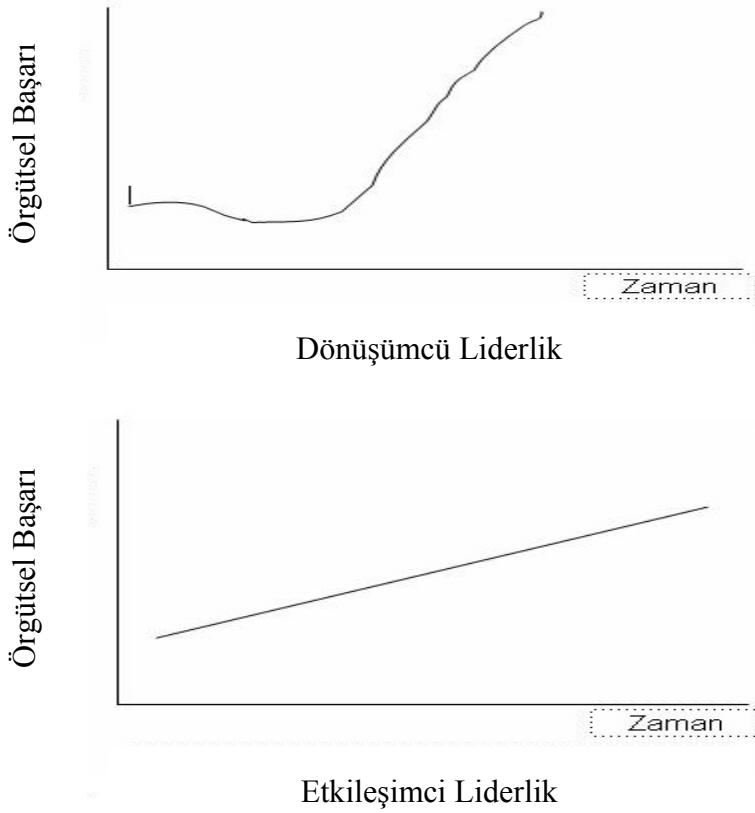
(*extra ordinary leaders*) liderleri incelemeyi tercih etmişlerdir.

Günümüzde dönüştürücü liderlik kavramı Burns (1978)’in çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Yazara göre dönüştürücü liderlik, “*insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi*” olarak tanımlanmaktadır

(Burns, 1978). Ancak dönüştürücü liderliğin bileşenlerinin ortaya çıkarılması ve ölçümü Bass(1985) tarafından yapılan çalışmalarla mümkün olabilmektedir.

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “etkileşimci liderlik” (transcantional) olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştirenleri ile motive edilir veya negatif dönüş (negative feedback) disiplinler davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir. Etkileşimci liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddî ögelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns, bunlara, yukarıda ifade ettiğimiz gibi son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Tabak, 2001).

Eren (2000) ise bu iki yaklaşım arasındaki ayırımı şekil 2.9’da görüldüğü gibi şöyle betimlemektedir ;



Şekil 2.9 : Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiler (Eren, 2000)

Yöneticilik niteliğine sahip liderler (transaksiyonel) çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Hâlbuki dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Buna karşın etkileşimci lider organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payı ve kâr artması ile ilgilendir. Yönetmeliklere sahip liderler, örgütlerinin tarihî geleneğine ve çalışmalarına yön verirlerken, değişimci liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla ve sonuç da

değişik performanslarla yönetmeye yönelirler. Onlarda değişim ve reform esastır. Etkileşimci liderlerdeki gibi geçmişe bağlılık azdır. Hâlbuki değişimci geleceğe bağlı hareket ettiği için kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler olabilir. Başlangıçta belki örgüt performansı bir miktar azalabilir. Eski alışkanlıklara bağlı insanlarda birtakım şaşkınlık ve şoklara rastlanabilir, hatta bazıları değişime karşı güçlü bir takım dirençler de gösterebilir. Ancak, daha sonra yeni ortama alışarak uyum göstermeye çalışırlar. Aşağıda çizelge 2.10’da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklar belirtilmiş, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Çizelge 2.10 : Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik (Çelik, 2000).

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman Yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm Mekanizması	Kurallar ve Yönergeler	Hedefler ve değer birliği
İletişim	Dikey, Yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri
Ödül Sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç Kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar Verme	Merkezleştirilmiş	Katılım sağlanmış
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir Kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme	Benimseme
Yönelendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı Uyum	Özdenetim
Bakış Açısı	İçsel	Dışsal
Görev Tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının önde gelen kuramcılarında Bass (1999) “*Dönüşümcü Liderlikte 20 Yıllık Araştırma ve Gelişme*” (*Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*) adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik araştırmasında 20 yıllık süreçleri değerlendirmiş aynı zamanda değişen anlayışlara dikkat çekmiştir. Dönüşümcü liderlikle etkileşimci liderlik ayrımını şöyle ifade etmektedir:

“Burns, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin içeriğini tanıttığı seminal çalışmasını yayınladığından beri 20 yıl geçti. Bu süreçte dönüşümcü liderlik izleyenlerin ahlâkını, motivasyonunu ve moralini yükseltti. Etkileşimci liderler izleyenlerin acil gereksinimlerini karşıladı. Dönüşümcü liderlik ülkeniz için neler yapabileceğini vurgularken, diğeri ülkenizin sizin için neler yapabileceğini vurgular”. 1970’ten beri bu iki liderlik ayrımını yararını desteklenen ciddi deneysel araştırmalar yapılmıştır. 20 yılda sanayi ve işgücündeki değişimler liderlerin daha fazla dönüşümcü olması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Liderlerin izleyenlerini yüksek katılımcı bireylerle ve kalite, servis, ekonomiklik ve yüksek verimli üretimle desteklemiş gruplarla geliştirerek yetkilendirmeleri teşvik edilmiştir.”

Burns’un yaptığı bu çalışma etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayrımının ötesine gidememiştir. Ortaya atılan teorinin net ve anlaşılır olmaması ve teori ile ilgili ölçüm aracının geliştirilmemiş olması liderlik çalışmalarını sınırlamıştır.

Bernard Bass, ilk defa çalışmasıyla Burns’un yeni teorisini ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır. Bass çalışmasında Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anket içerik iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir (Sashkin ve Rosenbach,1993, Tabak, 2001). Ankette etkileşimci liderliğin belirleyicileri, durumsal ödüller, amaçlara göre yönetim olarak belirtilmektedir. Dönüşümcü liderliğin belirleyicileri ise; karizma, (izleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), doktrine etme (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel yaratıcılık (bu kavramın Etkileşimci liderlikten farkı, dönüşümcü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi), bireyselleştirilmiş düşünce (liderin izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) (Sashkin ve Rosenbach, 1993).

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, 2001).

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.

Daft (1995)'a göre karizmatik lider; astlardan beklenen performansı artıracak şekilde onları motive etme yeteneğine sahip olan kişidir (Can, 1999). Sosyologlar ve siyasi tarihçiler, karizmatik liderlik teorisinin ilk olarak Weber (1947) tarafından ileri sürüldüğünü kabul etmektedirler (Can, 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 gelişi eğilmiştir. Daha yakın zamanlarda ise sosyoloji temelli araştırmacılar, karizmatik liderliğin karmaşık ve formal örgütlerde de ortaya çıkabileceği ve etkili olabileceği görüşünü ortaya atmışlardır.

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, 1999).

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).

3. LİDERLİK VE CİNSİYET

Yukarıda tanımlanmış olan liderlik, liderlik özellikleri ve liderlik teorilerinin yanısıra liderlik davranışlarını belirleyen ve üzerinde çokca araştırma yapılmış olan bazı demografik özelliklerde vardır. Bu özellikler başlıcaları yaş, kültür ve cinsiyettir. Tez konumun kapsamı gereği bu özellikler içinde liderlik yaklaşımı ile cinsiyet arasındaki ilişki ve cinsiyetin bireylerin sergiledikleri liderlik davranışları üzerindeki etkilerine değinilecektir.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin araştırmalar 1970'li yıllardan itibaren başlamıştır. Araştırmalarda, yönetici konumundaki kadın ve erkeklerin davranışları arasında fark olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bazı araştırmalarda kadın ve erkek yöneticiler arasında davranış farklılıkları bulunurken, bir kısım araştırmalarda ise ciddi anlamda davranış farklılığı olmadığı saptanmıştır.

Liderlik ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi tanımlamaya geçmeden önce, cinsiyet kavramı ve kadının gerek toplumsal gerekse sosyal ve ailevi rollerini inceleyip, algılamının önemli olduğunu düşünüyorum.

3.1 Cinsiyet Kavramı ve Kadın

3.1.1 Cinsiyet kavramı

Cinsiyet (sex); kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özelliklerdir. Toplumsal cinsiyet (gender) ise kadın ve erkeğin sosyal olarak belirlenmiş rol ve sorumluluklarını belirtir.

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 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 (Url-10).

Çalışmanın kapsamı gereği, cinsiyet kavramı toplumsal cinsiyet tanımı içerisinde değerlendirilecektir. Aşağıda toplumsal cinsiyet kavramı göz önünde bulundurularak kadın ve erkeklerin toplumsal rol davranışlarına ayrıntılı olarak değinilecektir.

3.1.2 Cinsiyet- rol davranış gelişimi

Toplumsal cinsiyet rolleri, kadın veya erkek herhangi bir insanda bulunabilen çeşitli dişil ve eril özelliklerden oluşur. Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinde dişil özelliklerin kadında, eril özelliklerin de erkekte bulunması beklenmektedir. Çizelge 3.1’de kadının ve erkeğin toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan bazı dişil ve eril özellikler gösterilmiştir (Bacacı-Varoğlu, 2001).

Bu özellikler bağlamında, kadının geleneksel toplumsal cinsiyet rolü evin içindeki işlerle ilgilidir ve temelde insana ve ilişki kurmaya yönelmiştir. Erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolü ise ev dışı işlerle ilgilidir ve nesneyle eyleme yönelmiştir.

Kişilerin toplumsal cinsiyet rollerini hayata geçirmesi üç asamadan oluşan bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu aşamalar; rolün öğrenilmesi, toplumsallaşma ve içselleştirmedir. Esasında daha doğum öncesinde kız bebeklerin eşyaları için pembe, erkek bebeklerin eşyaları için mavi rengin tercih edilmesiyle birlikte bu süreç başlamaktadır. Bireyler küçüklükten itibaren eril ve dişil rolleri öğrenmeye başlamakta ve toplumun her türlü sosyal katmanında bu kalıplar içinde yoğrulmaktadır. Anne, baba, aile, öğretmenler, arkadaş grupları ve medya aracılığıyla “nasıl kadın ve erkek olunacağını” öğrenen bireyler daha sonra bu rollerini içselleştirmekte ve benimsemektedirler (Pira ve Elgün, 2006).

Çizelge 3.1 : Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan bazı dişil ve eril özellikler (Bacacı-Varoğlu, 2001).

KADININ GELENEKSEL TOPLUMSAL CİNSİYET ROLÜNÜ OLUŞTURAN DİŞİL ÖZELLİKLER	ERKEĞİN GELENEKSEL TOPLUMSAL CİNSİYET ROLÜNÜ OLUŞTURAN ERİL ÖZELLİKLER
Pasiflik	Aktiflik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Őefkat	Akılcılık
Merhamet	Denetim altında bulundurma
Empati	Üstünlük kurma
Duygusallık	Saldırganlık
Besleyicilik	Hırs
Duyarlılık	Bireycilik
Yardımsverlik	Rekabet

3.1.3 Kadının sosyal statüsü

Belirli bir zaman ve toplumsal ortam içerisinde bir sosyal pozisyonun diğer sosyal pozisyona göre bulunduğu konuma “sosyal statü” denilir (Arslan, 2000). Her soysal statünün belirli görev ve sorumlulukları bulunmaktadırdır. Sosyal statü kazanmanın birçok yolu vardır. Bu statüler doğuştan kazanılan veya sonradan kazanılan statüler olarak ikiye ayrılabilir. Cinsiyet, doğuştan kazanılan statülerdendir ve ait olunan topluma göre kendi içinde belirli sosyal rol ve sorumlulukları bulunmaktadırdır. Kadınların, eğitim, sağlık ve istihdam olanakları bakımından hemen hemen her ülkede erkeklerin gerisinde olduğu bilinmektedir (Lopez-Claros ve Zahidi, 2005). Kadın daha çok karşılıksız aile işlerinde ve erkeğin üretime katılmasına destek olma rolünü üstlenmektedir. Kadın ve erkeğin toplumsal sorumlulukları, toplumdaki yerleri daha çok cinsiyete göre şekillenmektedir (Arslan, 2000). Kadınların, islam ülkelerinde, toplumsal ve hukuki statüsü karşılaştırıldığında, Türkiye birçok ülkeden iyi durumdadır. Genç cumhuriyetin henüz ilk yıllarında özellikle Atatürk tarafından başlatılan hukuk devrimleri, kadının toplumsal statüsünü yükseltmiştir (Gürkan, 2000). Toplumsal statü açısından kadın üç grupta sınıflandırılmıştır. Birinci grup; henüz medeni kanunla tanınan haklarının bile bilincinde olmayan ve daha çok kırsalda yaşayan kadınlardır. Bu kadınların çoğu insan haklarından tam olarak yararlanamamaktadır. İkinci grup kadınlar ise, medeni kanununun bilincinde olup haklarını aramayı bilen, ancak ağır kent yaşamının zorluklarından ötürü kendini yetiştirmemiş kadınlardır. Üçüncü ve son grubu ise, sosyal haklar ve statü açısından Türk Medeni Kanununun bile ötesinde yaşayan çok az sayıdaki kadınlar

oluşturmaktadır. Kentli kadın ile kırsalda yaşayan kadın arasında sosyal statü ve hakların kullanımı açısından oldukça büyük farklılıklar bulunmaktadır. Kentteki kadın, sanayileşme sürecine girerek bilinçlenmeye başlarken, kırsalda yaşayan kadın daha çok tarım işçiliği yapmaktadır.

Kentte emeğini satarak ücret sahibi olan kadın, en azından ekonomik yönden, aile içinde bağımsızlaşmıştır (Gürkan, 2000). Kadının ekonomik hayata katılımı, sürdürülebilir kalkınmanın vazgeçilmez bir unsuru olmasına rağmen, Türkiye’de kadının sosyal statüsü oldukça kötü durumdadır. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü kaynaklarından ANKA’nın derlediği rapora göre, Türkiye’de kadın istihdamı, gelişmenin önündeki önemli sorunlardan biridir. 2003 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %26.6’dır. Bu oran kırsal kesimde %39, kentte ise, %18.5’tir (Url-8). Aşağıda Çizelge 3.2’de, kadının sosyal statüsünü belirlemeye yönelik bazı istatistiklere yer verilmektedir. Çizelgeden anlaşılacağı üzere kadın okuma yazma bilme durumu ve eğitim durumu açısından erkeğin gerisindedir. Eğitim ve öğretim olanaklarından özellikle kırsal kesimdeki kadın yeterince yararlanamamıştır. Eğitim ve öğretim durumu kadına yönelik ayrımcılığın beslendiği bir göstergedir. Bu anlamda Türkiye’de kadınların sosyal statüsünü anlamak için öncelikle okuma yazma oranlarına ve de eğitim durumuna bakmak gerekir. Buradan elde edilecek veriler kadının sosyal hayattaki statüsünü anlamada oldukça açıklayıcı olacaktır.

Çizelge 3.2 : Cinsiyetlere göre okuma-yazma ve eğitim durumları.

	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
	1970	1970	1980	1980	1990	1990	2000	2000
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100
Okuryazar olmayan	58,2	29,7	45,3	20	28	11,2	19,4	6,1
Okuryazar-Diplomasız	16,6	24,5	14,7	18,4	15,6	16,4	21,5	21,5
İlkokul	20,7	36,1	31,4	44,2	43,2	49,1	37,2	36,9
Orta dengi	2,2	4,9	3,7	7,6	5,4	9,6	7,4	12,8
Lise dengi	1,8	3,4	3,7	6,4	6	9,5	10,6	16,1
Yüksekokul-Üniversite	0,6	1,3	1,2	3,3	1,8	4,2	3,9	6,6

Çizelge 3.3’de, kentte işgücüne katılım ve işsizlik oranları görülmektedir. Görüldüğü gibi, kadının işgücüne katılımı erkeğin çok gerisindedir. Lopez-Claros ve Zahidi’nin (2005) çalışmasında, ekonomik hayata katılım açısından Türkiye’de kadınların belirgin bir biçimde erkeğin gerisinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.3 : Cinsiyete göre kentlerde işgücüne katılım oranları.

2004 yılı verileri (Kent)	Kadın (%)	Erkek (%)
İşgücüne katılım oranı	17,1	68,9
İşsizlik oranı	19,4	14,6

Çizelge 3.4 kadının kent ve kırsalda hangi sektörlerde istihdam edildiğini belirtmektedir. Çizelgede kadının kırsalda özellikle tarımsal alanda kentte ise hizmet sektöründe istihdam edildiği görülmektedir.

Çizelge 3.4 : Kadının kentte ve kırsalda sektörel olarak dağılımı.

Sektör	Kent	Kır	Türkiye
Tarım	8,5	86,1	53,1
Sanayi	29,2	6,1	15,9
Hizmetler	62,3	7,8	31
Toplam	100	100	100

3.1.4 Türkiye’de durum : Kadının sosyal statüsü, kadının yeri

Türkiye, gelişmekte olan genç bir ülkedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, kadının erkek egemen iş dünyasında kendisine yer açabilmesi ancak eğitim düzeyini yükseltmesi ile mümkün olmaktadır. Yani, kadının yaşam düzeyini ve statüsünü yükseltmenin en etkin anahtarı eğitim ve yeterli bilgi donanımı ile kişisel gelişim sağlamasıdır. Bu, aynı zamanda, bireysel özgürlüğün ve ikinci sınıf insan olmaktan kurtuluşun da bir yoludur (Url-11). Türkiye’de kadınların, ekonomik bağımsızlığını elde edememesinin birincil nedeni eğitimsizliktir. Çünkü, 1992 yılında Türkiyede 27 milyonu aşkın kadından, 15 yaşın üzerindeki grubun %38’i okuma yazma bilmemekteydi. 15 yaşın üzerindeki erkeklerde ise, bu oran %14’e düşmekte idi (Url-8). Kadınların, ekonomik bağımsızlığını elde edememesinin ikinci temel nedeni ise geleneksel ideolojinin yarattığı, kadını ikinci sınıf insan durumuna iten toplumsal cinsiyetçi bakış açısıdır. TÜSİAD’ın *Türk Toplumunun Değerleri* raporunda, eğer işsizlik varsa işe alınmalarda erkeklere öncelik tanınmasının gerektiği yönündeki kabullenme %52 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ilginç bir yanı, kadınların da kendilerine yapılan bu ayrımcılığı kabul etmiş olmasıdır. Aynı araştırmada, kadının asli rolünün cinsiyete dayalı rolleri (ev işi ve çocuk bakımı) olduğu da %88,3 olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye’de, kadının çalışma alanı hala yaygın biçimde tarımdır ya

da ücretsiz aile işçiliğidir. Ayrıca %85 gibi büyük bir çoğunluk, kadının iş hayatında yer almasının, onun evde okul çağına gelmemiş çocuğunun gelişiminde olumsuz bir etkisi olacağını belirtmiştir. Türkiye’de yasal düzenlemelere bakıldığında, yürürlükte olan Türk İş Kanunu, BM Kadına Karşı Her türlü Ayrımcılığın Önlenmesi (CEDAW) raporu gibi ayrımcılık karşıtı kanun ve düzenlemeler, kadın ve erkeği eşit tuttuğu ve yasal olarak ayrımcılığın önlendiği görülmektedir. Ancak iş hayatına bakıldığında, yasal olarak sağlanan eşitliğin işletmelerde, yani uygulamada sağlanamadığı bir gerçektir. Normatif hulusal düzenlemeler ayrımcılık gerçeğini ortadan kaldırmada yetersizdir. Türkiye’de işe almada, kariyer ilerletmede, emeklilikte ve işten çıkarmalarda hala cinsiyet ayrımcılığının etkileri açıkça görülmektedir (Özar, 2000; Alptekin, 2007).

3.1.5 Cinsiyet ayrımcılığı konusunda Türkiye’de yapılmış olan çalışmalar

Türkiye’de, kadının iş hayatındaki yeri ile ilgili yazın çok kısıtlıdır. Bu nedenle, ayrımcılıkla ilgili kuramlar Türkiye dışındaki ülkelerde geliştirilip, Türkiye için de genelleştirilerek kullanılmaktadır (Mengüç, 1998). Yapılan bir araştırmada satış yöneticileri arasında ücret farklılığını ve bu farklılığın nedenlerini araştırmıştır. Ücret farklılıklarına etki eden kişisel, kurumsal ve sektörel etmenler vardır. Kişisel düzeydeki etmenler yaş, eğitim, iş deneyimi ve kariyer yolu boyunca çalışılan işletme sayısıdır. Cinsiyetin ücret farklılığı yaratmadaki rolü ve ücret farklılıklarında yaşın, eğitimin, iş deneyiminin ve kariyeri süresince çalıştığı işletme sayısının anlamlı etkisi bulunmuştur. Ayrıca, işletme düzeyinde ücret farklılığı yaratan faktörler işletmenin büyüklüğü, iş düzeyleri ve işin kategorisi olarak belirtilmiştir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör de ücret farklılığını açıklamada anlamlı bir etmendir (Mengüç, 1998). Özbilgin ve Healy (2001) akademisyenlerin kariyer gelişiminde cinsiyet ayrımcılığını araştırmıştır. Türkiye’de akademik görevlerin %23’ünü kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran Batı Avrupa ve ABD ile karşılaştırıldığında oldukça yüksektir (Özbilgin ve Healy, 2001). Çizelge 3.5’de bazı ülkeler ve Türkiye için akademideki kadın istihdam oranları görülmektedir.

Kadının sosyal statüsü, eğitim durumuna ve sosyal güvencesinin olduğu bir işinin olmasına bağlıdır. Bu anlamda özellikle kırsal kesimde kadın düşük statülü işlerde yer almakta, eğitim ve iş olanaklarından erkeklerle eşit ölçüde yararlanamamaktadır.

Türkiye’de, kadının işgücüne katılım oranı ve istihdam oranı diğer ülkelere göre oldukça düşüktür (Lopez-Claros ve Zahidi, 2005).

Çizelge 3.5 : 1990 yılı ülkelere göre kadın akademisyen oranları
(Özbilgin ve Healy, 2001).

Ülke	Kadın Akademisyen Oranı (%)
Belçika	7
İngiltere	9,8
Danimarka	6
Finlandiya	18
Avrupa Birliği	11
Fransa	14
Almanya	4
İspanya	14
İsveç	7
Türkiye	22,9
Amerika	18,7

Özellikle batı Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında, akademik pozisyonlarda yüksek olan kadın oranı, devlet politikaları ve sosyal gelişmelerle açıklanmaktadır. Özbilgin ve Healy’e (2001) göre, bu şaşırtıcı oranların temelinde, Atatürk’ün Türkiye’yi modernleştirmek için geliştirdiği ve uyguladığı Kemalist politikalar yatmaktadır. Bununla beraber, akademik kariyerin toplumda güvenli ve kadına uygun bir meslek olarak görülmesi ve akademik pozisyonların ücret bakımından eğitilmiş bir erkek için cazip olmamasının da kadının akademide bu kadar yüksek oranda yerinin olmasında etkili olduğu belirtilmiştir (Özbilgin ve Healy, 2001). Akademide cinsiyet ayrımcılığının diğer alanlara göre az olmasına rağmen, bugün Türkiye’deki üniversitelerde sadece dört adet kadın çalışmaları anabilim dalı bulunmaktadır (Yamaner, 2006). Türkiye’nin de üye olduğu Avrupa’lı Kadınlar Lobisinin cinsiyet ayrımcılığını önlemeye yönelik çalışmaları bulunmaktadır. Avrupalı Kadınlar Lobisi, merkezi Brüksel’de bulunan ve 25 Avrupa ülkesinde ve üye olma sürecinde olan Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülkede faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşudur. Lobi kadın ve erkek eşitliğini sağlamak üzere; insan hakları ve kadınlara yönelik şiddet konularında çalışmaktadır (Url-9). Üniversitelerin sosyoloji, psikoloji, ekonomi alanlarında kadınların liderlik biçimleri, kadın emeğinin tarihsel olarak değerlendirilmesi, cinsiyetçiliğin kadın üzerindeki etkileri ile aile ve ev sorumluluğunun kadının iş hayatına etkileri konularında farklı

üniversitelerde doktora ve yüksek lisans düzeyinde tez çalışmaları yapılmıştır (Çağlayan, 1998).

Kadın yöneticilerin nasıl algılandığına ilişkin Türkiye’de yapılan kapsamlı bir başka araştırmada ise, kadınların çalışma arkadaşı olarak benimsendiği, ancak yönetici olarak çok fazla kabul görmediği belirlenmiştir. Bu araştırma, Ernst and Young’ın insan kaynakları yönetici seçme ve değerlendirme bölümü tarafından internet ortamında yaklaşık 5000 kişi üzerinde “Çalışanlar, Kadın Yöneticiyi Nasıl Görüyor” başlığı ile 2005 yılında yapılmıştır (Url-4). Araştırmaya katılanların % 44’ü erkek, % 56’sı kadındır. Araştırmada, “iş yerinde yöneticimin kadın olmasını isterim” diyenlerin oranı % 20 olarak bulunmuştur. Ayrıca erkeklerin kadınlardan daha iyi yöneticilik yaptığına inanılmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu, kadınların artık iş hayatında çalışma arkadaşı olarak benimsendiği, ancak yönetici olarak henüz kabul görmediği şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan kadınların % 46’sı hem cinsleri tarafından yönetilmek istememektedir, erkeklerin % 49,30’u kadın ya da erkek yöneticinin kendileri için fark etmeyeceğini ifade etmiştir.

Bu araştırmada “kadın ve erkek yöneticilerin özellikleri” de belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin liderlik, otoriterlik, soğukkanlı olabilme, analitik düşünme, hızlı karar verme, duygusallık, inatçılık, detaylara önem verme, başarı hırsı, mükemmeliyetçilik, empati sahibi olma, iş yaşam dengesi kurabilme gibi kişisel özellikleri değerlendirilmiştir (Url-4).

Ankete katılanların % 52’si, liderlik açısından, erkeklerin kadınlara göre daha başarılı olduğunu belirtirken, kadınların bu özelliğinin ön planda olduğunu belirtenlerin oranı ise % 15 olarak belirlenmiştir. Otoriterlik açısından bakıldığında ise, erkeklerin daha otoriter olduğunu düşünenlerin oranı % 54 olarak belirtmiştir ve kriz anında soğukkanlı davranma, analitik düşünme ve hızlı karar verme gibi konularda ankete katılanların büyük bölümü erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha başarılı olduklarını ifade etmiştir (Url-4). Ankete katılan kadınların % 35’i, kadın yöneticisinden olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Erkeklerin ise sadece % 26’sı kadın yöneticisinden olumsuz etkilendiği bildirmiştir. Bu sonuç farklı çalışmalarla da desteklenmiştir .

Yamaner (2006) , Türkiye’de kadın bilinçlenmesinde, “**değişen aylar**” (changing sames) kavramı ile ayrımcılığı aşip statü kazanan kadınların cinsiyetsizleştiği ve bu

nedenle ekonomik hayatta artan kadın oranına rağmen toplumsal cinsiyet ayrımcılığının azalmadan devam ettiğini belirtmişlerdir. Yani Ernst & Young şirketinin araştırma sonuçları mevcut çalışmalar ile paralellik göstermiştir. 1994-1998 yılları arasında yürütülen Kadın İstihdamını Geliştirme (KİG) projesi kapsamında, kadınların sanayide ve hizmet sektörlerindeki istihdam durumları ve kadınların bu engellerin üstesinden gelmeleri için yapılması gerekenler araştırılmıştır. Proje döneme ilişkin istatistiksel sistematik bilginin oluşturulmasında etkili olmuştur. Zira ülkemizde sistematik istatistiksel veriler henüz tam olarak mevcut değildir (Mengüç, 1998).

KİG projesi, Toksöz ve diğerlerinin (2004) çalışmalarının uygulama kısmını oluşturmaktadır. Kadınların işgücü piyasasındaki konumlarının üzerinde, mevcut toplumsal rollerinin ve geleneksel ataerkil değerlerin etkisi sürmektedir. Ayrıca bu toplumsal cinsiyet bakış açılarının kadın istihdamı ve cinsiyet ayrımcılığı üzerindeki olumsuz etkileri de sürmektedir. Toksöz ve Kardam (2004) çalışmalarında, genel olarak Türkiye’de kadınların, işe alma, ücretlendirme ve kariyer ilerletmede ayrımcılıkla yüzyüze kaldığını belirtmişlerdir (Mengüç, 1998).

3.2 Çalışma Yaşamında Kadın

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).

3.2.1 Tarihsel süreçte çalışma yaşamında kadının yeri ve gelişimi

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. Türkiye’de kadın istihdamının değerlendirilmesindeki ana başlıklar ise Cumhuriyet öncesi ve sonrası olacaktır.

3.2.1.1 Sanayi devrimi öncesi

Avcılık ve toplayıcılık yaparak göçebe bir yaşam tarzı süren ilkel topluluklarda erkek çoğunlukla yaşanılan 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. 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.

3.2.1.2 Sanayi devrimi sonrası

Kadının ekonomik anlamda iş hayatına girişi, on dokuzuncu yüz yılın ikinci yarısında sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. 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.

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 nüfusunun 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 nüfusunun oranının %47’den %58’e yükseldiği gözlenmektedir. Buna karşılık aynı dönemde gelişmekte olan ülkelerde aktif kadın nüfus oranı % 49’dur (TİSK, 2002).

Ancak sayılan tüm bu gelişmelere karşın kadınların işgücüne katılım oranı çizelge 3.6'da görüldüğü gibi sanayileşme düzeyi ne olursa olsun tüm dünyada erkeklere oranla daha düşüktür. Kadının işgücüne katılımının en düşük olduğu ülke Latin Amerika - Karaippler'dir. İskandinav ülkelerinde kadının işgücüne katılım oranı yüksek iken, müslüman ve katolik ülkelerde ise düşük kalmaktadır.

Çizelge 3.6 : Kadının işgücü içindeki yeri (Tokol, 1999).

	İşgücü İçinde Kadının Oranı 15+ (1995)		Tarımda İşgücü İçinde Kadının Oranı (1990)	
	E	K	E	K
DÜNYA	82	54	46	52
Sanayileşmiş Ülkeler	72	53	10	8
Orta Gelişmiş Ülkeler	84	55	55	63
Az Gelişmiş Ülkeler	84	48	51	58
AFRİKA	85	56	56	69
Mısır	79	33	33	61
Tunus	79	35	23	42
Güney Afrika	79	46	16	10
KUZEY AMERİKA	73	57	4	2
Kanada	75	59	4	3
ABD	73	57	4	1
LATİN AMERİKA-KARAİP	82	40	32	13
Meksika	83	37	35	12
Küba	77	47	24	8
Arjantin	77	32	16	3
Peru	79	32	41	22
ASYA	84	56	57	67
İsrail	72	46	5	2
İran	79	25	30	42
Hindistan	85	41	59	74
Japonya	78	51	7	8
Çin	86	77	69	76
AVRUPA	71	51	13	11
Danimarka	75	62	8	3
İsveç	71	63	6	3
İngiltere	72	52	3	1
Belçika	64	39	3	2
Fransa	64	47	6	5
Almanya	72	48	5	3
Hollanda	70	45	5	3
Bulgaristan	66	88	14	13
Polonya	73	57	27	28
Rusya	74	59	17	10
Yunanistan	66	36	20	29
İtalya	67	38	8	9
İspanya	67	36	13	10
OKYANUSYA	77	56	19	19
Avustralya	75	54	7	4
Yeni Zelanda	73	55	13	7

3.2.1.3 Türkiye’de cumhuriyet öncesi ve sonrası kadın istihdamı

Çalışmada Türkiye’de kadın işgücünün tarihsel gelişimi Osmanlı Dönemi ve Cumhuriyet Dönemi olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Osmanlı döneminde kadın

Osmanlı’da kırsal kesim kadını “aile üretim birimi” ve “günlük işler” kapsamında “tarım işçisi” olarak büyük bir iş gücünü temsil etmiştir. Bunun yanı sıra iplik eğirme, halı ve kumaş dokuma gibi “ev sanayi” olarak nitelenen “ev içi tüketim” ve “pazar için üretim” e konu olan tarım dışı faaliyetlerde de görünür katkısı olmuştur (Tiğince, 1998). Kentlerde ise üretim faaliyetleri esnaf örgütleri tarafından denetlenmiş ve kadın emeği genellikle bu örgütlenmenin dışında bırakılmıştır. Esnaf örgütlerine dahil edilmeyen kadınlar üye erkeklere iplik, yün ve benzeri malzemeleri sağlamışlardır. Osmanlı’da kadın emeğinin esas kullanılmaya başlandığı dönem 19. Yüzyılın ortaları olmuştur. Bu dönem aynı zamanda imparatorluğun içinde bulunduğu derin ekonomik bunalım nedeniyle kente göç olgusunun yoğun olarak başladığı dönemdir. Kente göç, tezgah ve atölyeleri kapanan eski dönem zanaatkarları ve kentlerdeki yoksullaşan ara sınıf işçi sayısını arttırmıştır. Ekonomik zorunluluklar, kadın işçi ücretlerinin düşüklüğü, daha uysal ve daha kolay yönetilir olmaları gibi nedenlerden dolayı bu dönemde kadın işçi sayısında artış yaşanmıştır (Kalan, 1998). 1840’larda önce Rumeli’de, 1860’lardan sonra ise ilk kez Bursa İpek Fabrikalarında kadın işçi istihdam edilmiştir. Osmanlı’da kadınların çalışma yaşamına girmelerinde, savaşlar nedeniyle erkeklerin cepheye gidişinin yanı sıra artan yoksulluk ve açlık, kısmî reformlar şeklinde dahi olsa yasalardaki ve anlayışlardaki bazı değişiklikler ve yaygınlaşan eşitlik fikirlerinin de önemli etkileri olmuştur. Bu dönemde birbiri ardı sıra gelen savaşların ve özellikle I. Dünya Savaşı’nın ekonomik yaşamda yarattığı sarsıntıları hafifletmek için kadınları iş alanına çekecek önlemler alınmıştır. Nitekim 1915’te Osmanlı Ticaret Nezareti’nde kadınlar için bir çeşit “mecburi hizmet” kanunu kabul edilmiştir. Yine 24 Ağustos 1916 tarihinde kadınları namuslu bir şekilde hayatlarını kazanmaya alıştırmak amacıyla “Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslâmiyesi” kurulmuştur (Yaraman, 2001).

Osmanlı döneminde kadınların çalışma yaşamına girişindeki en belirgin gelişmeler Tanzimat ve Mesrutiyet dönemlerinde yaşanmıştır. Tanzimat’la birlikte kadının bir

meslek sahibi olmasına yönelik olarak yeni eğitim kurumları açılmıştır. 1842’de “Ebe Okulu”, 1869’da “İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu” ve 1870’te “Kız Öğretmen Okulu” eğitime başlamıştır. Böylece kadının, ev dışında, okulda yetiştirilmiş olduğu ilk meslekleri olan ebelik ve öğretmenlik meslekleri kurulmuştur.

Meşrutiyet döneminde ise ilk kız liseleri açılmış ve kadın konusunda fikir hareketleri hızlanmıştır. Kadınların yüksek öğretime ilk adımlarını atmaları da yine bu dönemde gerçekleşmiştir. Mesleki eğitim olarak hemşirelik eğitimi Meşrutiyet dışında, okulda yetiştirilmiş olduğu ilk meslekleri olan ebelik ve öğretmenlik meslekleri kurulmuştur (Burhan, 1993). Meşrutiyet döneminde ise ilk kız liseleri açılmış ve kadın konusunda fikir hareketleri hızlanmıştır. Kadınların yüksek öğretime ilk adımlarını atmaları da yine bu dönemde gerçekleşmiştir. Mesleki eğitim olarak hemşirelik eğitimi Meşrutiyet döneminde başlamıştır. 1922 yılında ise tıp fakültelerine kız öğrencilerin kabulü gerçekleştirilmiştir (Kurnaz,1992).

Cumhuriyet döneminde kadın

Cumhuriyet dönemine kadar kadının eğitim ve öğretim imkanlarının çok kısıtlı olması, kadının ev dışında çalışmasının aile yaşamını bozacağı konusundaki yanlış inanç ve değerler, onların meslek sahibi olmalarını ve ekonomik hayata aktif bir şekilde katılmalarını hemen hemen imkansız kılmıştır.

29 Ekim 1923’te yeni Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşu toplumsal, ekonomik ve siyasal açıdan olduğu gibi kadın hakları açısından da birçok köklü değişimi beraberinde getirmiştir. Cumhuriyet dönemi ile birlikte, kadınların statülerinin yükseltilmesi ve çalışma yaşamında daha etkin yer alabilmeleri için gerekli ortam yaratılmaya başlanmıştır. Nitekim 1923 yılında İzmir’de düzenlenen I. İktisat Kongresi’ne kadın işçiler adına temsilciler de katılmıştır. Kongre’de, kadın işçilere doğum öncesinde ve sonrasında olmak üzere sekiz hafta ve ayrıca üç gün ücretli izin verilmesi yolunda yasa önerisi verilmesi kabul edilmiştir. Alınan bu karar, kadın işçilerin korunmasına yönelik önemli bir adım olmuştur.

Cumhuriyet döneminde, Atatürk’ün her alanda kadına sağladığı eşitlik, ona eğitimde de fırsat eşitliğini getirmiş, bu durum kadınlara meslek sahibi olarak ev dışında da toplum kalkınmasına doğrudan katılım imkanı vermiştir.

3 Mart 1924'te çıkarılan Tevhid-i Tedrisat (Öğrenim Birliği) Kanunu'yla eğitim sistemi laikleştirilmiş ve bu sayede kız çocuklar erkeklerle birlikte ve eşit eğitim olanaklarına kavuşmuşlardır. 1925 yılında kabul edilen Kılık Kıyafet Kanunu kadınlara modern giyim yolunu açarken, 4 Ekim 1926 yılında kabul edilen Medeni Kanun ile de erkeklere tanınan ayrıcalıklar kaldırılarak, kadın-erkek hakları arasında denge kurulmaya çalışılmıştır. 1934 yılında Millet Meclisi seçimlerinde kadınlara seçme ve seçilme haklarının tanınması, siyasal alanda cinsiyete ilişkin tüm yasal kısıtları ortadan kaldırmıştır. Bunun sonucu olarak 1935 yılında kadınların da katıldığı ilk milletvekili seçiminde 18 (%4.6) kadın parlamentoya girmiştir. 1936 İş Kanunu ile birlikte çalışma hayatında yapılan yeni düzenlemeler de çalışan kadınların oranını artırmıştır.

Sonuç olarak, kadınların kamusal alana girmelerinin önündeki engelleri kaldıran reform niteliğindeki bu kazanımlardan sonra, ekonomik, sosyal ve siyasal yaşama aktif bir şekilde katılan kadın sayısı giderek artmıştır.

Cumhuriyet Türkiye'sinde sosyal hayata kadın, öncelikle öğretmen olarak katılmıştır. 1921 yılından itibaren İstanbul Üniversitesi'ne alınan kız öğrencilerin mezuniyet sonrası iş hayatına atılmaları ile öğretmenlik dışı mesleklerde de kadınlar görülmeye başlanmıştır. Ancak sayılan tüm bu gelişmelere karşın, hemen her toplumda olduğu gibi Türkiye'de de halen kadınlar erkeklerden daha az oranda işgücüne katılmaktadır.

Kadınların işgücüne katılımının, gerek kendileri gerekse aile ve toplumsal kalkınma için önemli olduğu kabul edilmekle birlikte işgücüne katılım oranları düşüktür ve yıllara göre de sürekli bir azalma göstermektedir. Yasalardaki eşitlikçi yapıya rağmen, kadının mesleki ve teknik eğitim yoluyla niteliksel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak mekanizmaların oluşmaması bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir.

Kadın istihdamına ilişkin dünya ve Türkiye'deki gelişmeleri yukarıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Yukarıda bahsedilmiş olan cinsiyet, cinsiyet ayrımcılığı, cinsiyetlerin toplumdaki statüleri ve kadın istihdamının tarihsel gelişiminin ardından, bu tanımlamalar göz önünde bulundurularak, liderlik ve cinsiyet arasındaki ilişki detaylı olarak ele alınacaktır.

3.3 Liderlik Potansiyeli ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın-Erkek Farklılıkları

3.3.1 Liderlik potansiyeli açısından kadın-erkek farklılıkları

Bu bölümde liderlik potansiyeli kavramı içerisinde, liderlik güdüsü, zeka, Otorite, ve kişilik kavramları irdelenip, bu özelliklerin kadın ve erkeklerde liderlik davranışlarına nasıl etki ettiklerine değinilecektir.

3.3.1.1 Liderlik güdüsü

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 (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).

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 erkekten daha şiddetli olarak, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile güdülenmiş olmasındadır (Bass, 1981).

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).

3.3.1.2 Zeka

Shields (1975) ve Witting (1976), entellektüel özellikler açısından kadın-erkek farklılıklarını araştırmış olan pek çok çalışma bulgusunu inceleyerek şu sonuca ulaşmışlardır: Entellektüel zellikler 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). 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. 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. Bazı araştırmacılar, Corpus Callosumun kadınlarda daha büyük olmasının; kadınların, beynin iki yarı küresi arasında bilgiyi daha hızlı işlemesini sağladığı görüşündedirler. Kaliforniya niversitesi tarafından son zamanlarda yapılan bir çalışma, kadın beyninin zeka ile ilgili bölümünde erkek beynindekine 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.

3.3.1.3 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).

3.3.1.4 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 gözlemlemişlerdir. 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 (Bass, 1981).

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).

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, bulunduğu 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).

3.3.2 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.

3.3.2.1 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. 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).

Daha yakın zamanlarda, liderlik davranışlarında cinsiyet farklılıklarını konu alan

171 araştırmanın meta analitik incelemesini yapan Eagly(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, '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).

3.3.2.2 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, erkekten daha farklı davranmamaktadır.

Thus, Osborn ve Vicars (1976); çalışanların, yapıyı harekete geçirme ve saygı konusunda kadın ve erkek yöneticileri arasında fark görmediklerini ortaya koymuştur (Bass, 1981).

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).

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).

3.4 Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri ve Cam Tavan

Kadın ve erkeklerin liderlik tarzları ve liderlik davranışları arasındaki farklardan sonra bu farkların oluşmasına sebep olan toplumsal, sosyal ve örgütsel unsurlara değinilecektir.

3.4.1 Toplumsal engeller

3.4.1.1 Mesleki ayırım

Meslek seçiminde belirleyici olması gereken bireyin istek, yetenek ve becerileri iken, bu konuda gerek aileden gelen gerek toplumda varolan birtakım yerleşik kurallar

kadın ve erkeğin kendi istekleri dışında mesleklere yönelmelerine neden olabilmektedir.

Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği erkeklerin temelde eril yönelim, kadınların ise temelde dişil yönelim taşımaları beklenmektedir. Buna göre, erkeklerin bağımsızlık, özgüven ve saldırganlık gibi özellikler taşıdıkları; kadınların ise anlayışlılık, yumuşakbaşlılık gibi özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Nitekim toplum, kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibarıyla onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir.

Cinsiyet rolleri olarak ifade edilen bu beklentiler, bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını da belirlemektedir. Buna göre meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrılmaktadır. Yatay mesleki ayrımında, bazı meslekler kadın, bazıları da erkek mesleği olarak belirlenmektedir. Bu ayrışma aynı işyerinde bile görülmekte; bazı bölümlerde kadınlar, bazılarında ise erkekler çalıştırılmaktadır. Dikey mesleki ayrım ise aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Dikey mesleki ayrım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır.

Yatay mesleki ayrımında; araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik v.b. işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik gibi işler ise kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla geleneksel erkek meslekleri olarak görülen yöneticilik, mühendislik gibi işlerde kadınların daha az tercih edilmesi söz konusu olmaktadır. Özel sektörde kadınlar geleneksel olarak kadın fonksiyonel alanı olarak adlandırılan ve tepe yönetim kademeleri için kariyer fırsatı olmayan insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında sadece kurmay (staff) pozisyonlarda çalışmaktadırlar. İşte ilerleme şansları olmayan kariyer yollarına yönlendirilen ve tepe yöneticilik aday havuzuna dahi alınmayan kadınların yöneticilik kariyerleri ölü doğmaktadır. Yatay ve dikey ilerleme fırsatlarının çok az olduğu durumlarda kadın çalışanlar genellikle durgunluk ve başarıda düşmenin söz konusu olduğu kariyer platosuna girmekte ve kariyerlerini aynı pozisyonda sürdürmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu sebeple, sürekli kurmay pozisyonlarda çalışan kadınlar için cam tavanların yanı sıra, onların yatay ilerlemesini engelleyen cam duvarlar da söz konusu olmaktadır (Ataay, 1998).

3.4.1.2 Stereotipler (Cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar)

Stereotip belirli bir grubun üyelerine ilişkin varsayımsal inançlar, eylemler, özellikler setidir ve grubun üyelerini tanımlamak için kullanılır. Stereotipler toplumların kültürlerinde mevcuttur ve iletişim araçlarıyla ve hikayelerle nesillere aktarılmaktadırlar. 1960'lı yıllardan bu yana yapılan pek çok araştırma stereotiplerin hemen hemen her kültürde temel olarak aynı kaldığını ve fazla bir değişim yaşamadığını ortaya koymaktadır (Bayrak, 2000).

Stereotipleme ise, geçmiş deneyimlere ya da kültürel normlara dayanarak bir insana ait olan özellikleri o insanın bulunduğu kategorideki tüm insanlar için geçerli saymak olarak açıklanmaktadır. Stereotipleme cinsiyet grupları içinde yapılmaktadır (Barutçugil, 2002). Buna göre kadın ve erkeklere atfedilen stereotipler birbirinden farklılaşmaktadır.

Örneğin, erkeklerin yarışmacı, rasyonel, objektif, kabiliyetli, iddialı, aktif, bağımsız ve duygularını kontrol altına tutmaya yetenekli oldukları düşünülmektedir. Kadınlar ise bağımlı, zarif, sıcak ve duygusal olarak görülmektedir. Esasında stereotiplerin geliştirilmesi ve kullanılması normaldir. Ancak, bireyin yargılanmasına ya da önyargı oluşturmaya temel teşkil ettiğinde tehlikeli olmaktadır. Örneğin Fox ve Hesse-Bitser kadınların yönetim basamaklarında ilerlemelerinin çeşitli stereotiplerle engellendiğini belirtmektedirler.

İzraeli ve arkadaşları da kadınların yönetici konumuna getirilmelerini engelleyen faktörlerden birinin cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar olduğunu ifade etmişler ve bunları üç grupta toplamışlardır.

- Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin ise daha rasyonel ve daha hırslı olarak düşünülmesi.
- Erkek ve kadın arasında toplumsal rol farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet rolleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, kadının

saldırğan olmaması, erkeklere emir vermemesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar.

- Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi: Örneğin, yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır v.b.

Bu tür kalıplaşmış önyargılar, birçok toplumda kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını da önlemekte, kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini de engellemektedir. Buna göre stereotipler cam tavan engellerinin varolmasının bir başka sebebi olarak da incelenmektedir. Nitekim erkekler kadınları ilerleme fırsatlarına birer tehdit olarak görmekte ve rekabet üstünlüklerini kaybetmekten korkmaktadırlar. Bu sebeple de kadınlara karşı önyargılı davranmaktadırlar. Erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki önyargılarından bazıları şunlardır:

Kadınlar;

- Çalışmak istemezler,
- Kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar,
- Yeteri kadar sert ve dayanıklı değillerdir,
- Uzun veya mesai saatleri dışında çalışamazlar veya çalışmak istemezler,
- Çalıştıkları şehri veya ülkeyi değiştiremezler veya değiştirmek istemezler,
- Karar veremezler veya karar verme kapasiteleri yoktur,
- Çok duygusaldırlar.

Bununla birlikte yapılan araştırmalar sadece erkeklerin değil, kadınların da kadın yöneticilere karşı önyargılı olduğunu göstermektedir. Nitekim 1990 yılında ABD’de yapılan bir araştırmada erkeklerin % 43’ü, kadınların ise % 58’i kadın yöneticilerle çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir. Türkiye’de yapılan “İş’te Kadın Olmak” anketinde de benzer sonuçlarla karşılaşmıştır. Araştırmada kadınların % 46’sı hem cinslerini yönetici olarak görmek istemediklerini belirtmişlerdir. Bu durum genellikle “kraliçe arı sendromu” ile açıklanmaktadır. Buna göre kadın yöneticiler yükseldikleri noktada tek olmak amacıyla diğer kadınların yükselmelerini çok fazla desteklememektedirler (Ergeneli ve Akçamete, 2004).

Kadınlarla ilgili geliştirilmiş bu önyargıların değiştirilmesi oldukça zor görünmektedir. Özellikle, örgüt içinde üst yönetim seviyelerinde yönetsel işlerde zorlanacakları, mantıksal karar veremeyecekleri, astları durumundaki erkek çalışanlara emir veremeyecekleri, erkeklerin yöneticilik mesleği için daha uygun oldukları ve bu nedenle daha kolay yükseldikleri görüşü, günümüz iş yaşamında da halen kabul görmektedir (Akoğlan,1997). Öyle ki ne kadınların işgücüne katılımındaki değişimler ne de kültürler arası farklılıklar, kadınların yönetsel başarı için gerekli özelliklere erkekler kadar sahip olmadıkları fikrini değiştirebilmiştir. Karar verme mevkiinde olan ve yönetsel stereotiplerin fazlaca etkisinde kalan erkeklerin tutumları kontrol altında tutulmadıkça, kadınların yönetime katılmaları düşük seviyede kalacaktır. Bu nedenle söz konusu süreci değiştirecek yasal ve yapısal mekanizmaların yerleştirilmesi gerekmektedir.

3.4.2 Evliliğin ve ailenin kadın kariyeri üzerindeki etkileri

Mesleki performans, zeka ve benzeri biyolojik nitelikler açısından kadın ve erkek arasındaki değerlendirmelere daha önce değinilmişti. Bu başlık altında yapılmış olan çalışmalar kadın ve erkeğin mesleki performans ve yoğunlaşma açısından oldukça farklı olduğunu; kadınların becerilerini iş dünyasına yansıtmakta zorlandıklarını ya da kariyerinin başlangıcında becerilerini tam olarak kullanabileceği işleri tercih ettiklerini göstermektedir. Kadının, kariyer hayatının üzerindeki ev ve ailevi sorumluluklarının etkisi 1980'lerde araştırılmaya başlanmıştır. Evlilik ve çocuk gibi nedenlerle kariyer hayatı şekillenen kadınlar, çocuk yaptıktan sonra iş sahibi olmayı özellikle maddi getirisi nedeniyle istemektedir (Toksöz ve Kardam; 2004).

Kadınla erkeğin kariyer gelişiminde evliliğin farklı etkileri olduğu, birçok çalışmada ortaya konmuştur. Ayrıca kadınla erkeğin mesleki tercihleri arasındaki farklılıklar, bilimsel, analitik ve realistik olarak sınıflandırılmıştır. Ormerod'a (1996) göre, kadının mesleki tercihinde cinsiyete ilişkin rol beklentilerine uygun davranış vardır (Toksöz ve Kardam; 2004).. Kadınlara henüz çocuk yaşlarda yani sosyalleşme sürecinde ilerde seçeceği mesleğin ev hayatına ve evdeki sorumluluklarına engel olmaması gerektiği öğretilmiştir. Böylece meslek seçimi aşamasına gelen kadın zaten ne seçmesi gerektiğini kafasında şekillendirmiştir. Kadının kariyer tercihinde oldukça etkili olan çocuk yetiştirme ve ev sorumlulukları, onun meslek seçimini daha baştan kısıtlamaktadır. Bu nedenle, kadının kariyer kararlarını hedefleri, becerileri ve

istekleri yerine ailevi sorumlulukları, çocuk bakımı ve benzeri cinsiyetle ilgili sorumlulukları şekillendirmektedir. Örneğin evli okul müdürü kadınlar (%77) evli okul müdürü erkekler ile (%95) kıyaslandığında kadınların daha azının evli olduğu görülmektedir. Bu kadınların açıklamalarına bakıldığında, çocuk sahibi olmayı yönetici olana kadar erteledikleri ortaya çıkmıştır. Erkekler içinse böyle bir erteleyiş söz konusu değildir. Luce (2005) çalışmasında, kadınların %43'ünün çocuk ve ev sorumlulukları nedeni ile iş hayatına son verdiğini saptamıştır. Yani erkek için ev ve ailevi sorumluluklar iş ya da kariyer engeli değildir. Hatta geleneksel bakış açısı ile değerlendirildiğinde, evli bir aday bekar bir adaya göre daha üstün tutulmaktadır. Kadına toplumsal olarak da ev ve aile sorumluluklarını işin üstünde tutması rolü atanmıştır. DİE verilerine göre Türkiye'de, şehirde yaşayan ve sosyal güvenliği olmayan kadınların 1988-1993 yılları arasında oranı yüzde 56.3 olarak bulunmuştur (DİE, 1996). Bu rakamlar gösteriyor ki Türkiye'de kadınların büyük bölümü meslek edinme ve kariyer edinme-geliştirme kaygılarından çok uzaktır.

Yöneticiliği hedefleyen kadınların işe ilişkin kararlarında eve ilişkin sorumluluklarını da gözetmek zorundadırlar. Aksi takdirde toplumsal baskı altında kalacaklardır. Kadınların çoğu yöneticiliği hedefleyen erkekler kadar rahat ve hedefe odaklı davranmamakta, başarılı olabilmek için ev ve ailevi sorumluluklarını birlikte götürmek zorundadırlar. Ayrıca yönetici kadınların; başarılı olmak için ailevi ve profesyonel hayatı uyumlaştırmış olmalıdırlar. Kadın, iş hayatını sürekli olarak ev ve ailevi sorumluluklarına göre yeniden düzenlemek zorundadır.

Ailevi sorumluluklar ile iş hayatını birlikte sürdürebilmek yani bu iki hususu uyum içinde götürebilmek onlara başarı getirmekte ve yöneticiliğin yollarını açmaktadır. Benzer bir araştırma da Eyüboğlu ve Kuteş (2000) tarafından yapılmış, Türkiye'de işe alma görüşmelerinde kadınlara çocuk sahibi olup olmadıkları eğer çocukları varsa yaşının sorulduğu ve bunun işe alınmada etkili olduğu saptanmıştır. Mevcut yazından farklı olarak Schor (1997), eşlerin desteğinin kariyer gelişimindeki rolünü araştırmıştır. Bu çalışmaya göre erkek yöneticilerin çoğu eşlerinin desteği olarak eşinin ev ve çocuklarla ilgilenmesini belirtmiştir (Eyüboğlu ve Kuteş, 2000). Bunun aksine kadın yöneticiler ise kendilerine kariyer gelişimlerinde eşlerinin katkısının işle ilgili tavsiye ve önerileri olduğunu belirtmişlerdir. Çizelge 3.7'de bu çalışmanın sonuçları özetlenmiştir.

Çizelge 3.7 : Eşlerin kariyer desteği (Schor, 1997).

Cinsiyet	Kadın	Erkek
Eşin çalışma durumu	Tamamının eşi çalışıyor	%50'sinin eşi çalışıyor
Eşin destek olduğu husus	İş ve kariyer tavsiyeleri	Ev işleri ve çocuk bakımı

Kirschmeyer'in (2002) araştırmasında, çocuk sahibi olmanın kadınların kariyer gelişimi üzerinde olumsuz, erkeklerin kariyer gelişiminde ise olumlu etkisi olduğunu saptamıştır (Toksöz ve Kardam, 2004).

Schwartz (1989), kadının çocuk doğurmak, ev işlerine bakmak ve benzeri nedenlerle kariyer hayatını geriletmediğini ve bu tercihlerinin mali sonuçlarına dikkat çekmiştir (Toksöz ve Kardam, 2004). Kadının doğurganlığı kariyer hayatı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Günümüzde kadının ev sorumluluğu, hazır yemekler, ev işlerine yardımcı tutulması gibi yollarla hafifletilmiştir ancak doğurmak ve çocuk emzirmek gibi biyolojik sorumluluklar kariyer gelişimi yolunda kadının önemli bir sorunu olarak devam etmektedir. Çalışan kadınlar iki grupta düşünülebilir. Birinci grupta, sadece kariyerine odaklanan ve özel hayatını bu doğrultuda şekillendiren gerekirse evlenmeyen evlense bile çocuk yapmayan kadınlar bulunmaktadır. İkinci grupta ise, kariyer hayatı ile ev hayatını paralel sürdürmeye çalışan kadınlar yer almaktadır. Ancak mevcuttaki şirket politikaları kadını iş ve aile sorumlulukları arasında seçim yapmaya zorlamaktadır. Türkiye'deki durum, gelişmiş olan diğer ülkelerden farklı değildir. Türkiye'de kadınların %47'si, aileleri tarafından çalışmak için izin verilmediğini belirtmektedir. Kadınların iş yaşamlarının sürekliliğinde de aile ve ev sorumlulukları ciddi bir engel olarak karşılıklarına çıkmaktadır. Türkiye'de yapılan bir araştırmada kadınların %55'inin işlerini ev ve çocuk bakımı gibi nedenlerle terk ettiği, %77'sinin ise çocuğuna bakacak birisini bulamadığı için işini terk ettiği ortaya çıkmıştır (Toksöz ve Kardam, 2004). Özellikle çocuk sahibi olan kadınlar, işverenlerin uzun çalışma saati beklentisini karşılayamadığı için, ya işe alınmamakta ya da bir süre sonra işten çıkarılmaktadır. Çocuklu kadınların birçoğu bu nedenle maaşı çocuğuna bakıcı tutacak kadar yeterli olmadığı için çocuk sahibi olduktan sonra işten ayrılmayı tercih etmektedir. Evlilik sorumluluklarının ve aile yapısının kariyer gelişimi üzerindeki etkilerini tartışan bir başka çalışma, Schmeer ve Reitman (2002) tarafından yapılmıştır. Schmeer ve Reitman (2002), kariyer gelişiminde 1950'lerden 2000'lere gelindiğinde değişen aile yapısının yerini

tartışmışlardır. Aile yapısının ve çocuk sahibi olmanın erkeğin ve kadının kariyer gelişimi üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır. Erkek için evli olması ve eşinin çalışmıyor olması kariyer gelişimini destekleyici bir özellikken kadın için bunun tam tersi bir durum sözkonusu olmaktadır. Bu nedenle yöneticilik hedefi olan çalışan kadınlar evlilik ve çocuk planlarını ertelemek durumunda kalmaktadırlar (Toksöz ve Kardam, 2004). Kadının çalışma yaşamında evli olmasının olumsuz etkileri olduğunu ortaya çıkaran bir başka çalışma ise TUSİAD (1991) raporudur. Bu araştırmada, kadınların gerçekten istediği şeyin evi ve çocukları olduğu görüşü %88,3 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada, kadının geleneksel rolleri olan ev işleri ve çocuk büyütmenin, kadının toplumsal rollerini belirlemede hala etkili olduğu görülmüştür (TUSİAD, 1991).

3.4.3 Örgütsel engeller

Kadının kariyer planlama çabalarını doğrudan etkileyen faktörlerden biri de örgütsel politikalarıdır. Bu politikalar, kadının kariyer gelişimi için fırsatlar ortaya koyabildiği gibi, engeller de oluşturabilmektedir (Georgia, 1988). Esasında kadınlar toplumsal önyargılar sebebi ile daha seçilme ve yerleştirilme aşamasında çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Ya işe hiç alınmamakta ya da erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulmaktadırlar (Ataay, 1998). Her ne kadar kadına karşı açıktan ayrımcılık politikalarının çoğu elimine edilmiş olsa da, eşitsiz davranış ve uygulamalar halen devam etmektedir. Kadınların örgüt içinde varlığı artmakla birlikte, yöneticiler tarafından onlara erkeklerle farklı koşullar ve ortamlar sunulmaktadır. Örneğin iş seyahatleri daha çok erkeklerden beklenmektedir. Çünkü evli olsa da olmasa da kadın için bunun sorun yaratacağı düşünülmektedir. Bu nedenle kısa veya uzun süreli görevlendirmeler, daha çok erkek çalışanlardan talep edilmektedir. Aynı şekilde şirketlerde tepe yöneticisi olacak nitelikteki kişilere yurt dışında eğitim v.b. olanaklar tanınırken, bu tür yatırımlar kadınlar için daha az yapılmaktadır. Bu durum; tepe yönetici olarak eğitilecek kadının günün birinde aile yaşamıyla ilgili bir zorlama yaşadığında kendini tercih yapmaya zorunlu hissedeceği ve bu tercihi ailesinden yana kullanacağı şeklindeki düşünceye bağlı olarak gelişmektedir. Örgütün performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerini etkilemektedir. Geleneksel bir erkek işinde eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, çoğunlukla erkeğin başarısı yeteneğe bağlanırken, kadının başarısı ise şans faktörü ile açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda erkeğinki şanssızlık olarak addedilirken,

kadının yetenek veya beceri düzeyinin yetersizliği temel açıklama faktörü olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple, kadın çalışanların işlerini başarıya yönünde geleceğe dönük olarak düşük potansiyel taşıdıkları inancı ortaya çıkmaktadır. Örgütün ücret yönetiminde kadınlara yönelik uyguladığı özel veya farklı standartlar da önemli bir diğer faktör olmaktadır. Hem Avrupa’da hem de Amerika’da kadın yöneticilerin erkek meslektaşları ile karşılaştırıldıklarında genelde daha az ücret aldıkları saptanmıştır. Bu durum daha çok kadınların genelde “kadın işleri” olarak adlandırılan alanlarda görevlendirilmeleriyle açıklanmaktadır. Ayrıca, kadın yöneticilerin erkeklere oranla ücret konusunda daha az hassas davranmaları da eşitsizliğe uğramalarına sebep olabilmektedir.

Son olarak, örgütte üst düzeydeki sorumluluklar için birer atlama taşı olarak görülen iş görevlendirmeleri ve deneyim fırsatlarından kadınların daha az yararlandırılmaları da onların üst düzey yönetim kademelerine hazırlanmasını güçleştirmektedir. Birçok örgütte bu tip üst düzey yönetimsel eğitimler informal olarak belirlenmekte ve yürütülmekte ve yöneticiler bu eğitimlere katılacak kişileri subjektif olarak seçmektedirler. Bu sebeple daha çok tanıdıkları ve yanlarında kendilerini iyi hissettikleri kişileri yani çoğunlukla erkek yöneticileri seçmektedirler.

3.4.4 Cam tavan sendromu

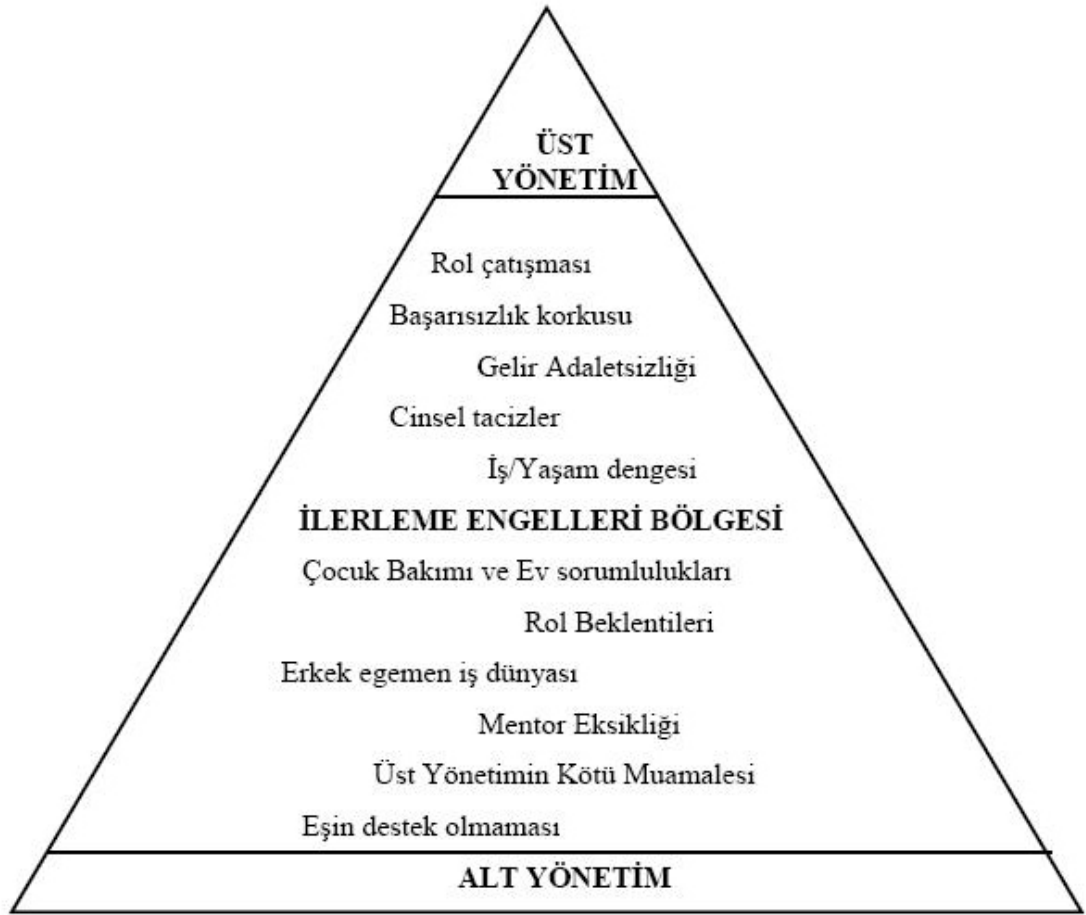
Cam tavan (glass ceiling) kavramı ilk kez Hymowitz ve Schellhardt’ın 1986 yılında Wall Street’e verdikleri röportajda yer almıştır. Bu röportajda “*cam tavan*”, kadınların işletmelerde bir üst pozisyona geçerken karşılaştığı her türlü engel ve haksızlık olarak kullanılmıştır (Lockwood, 2004).

1988 verilerine göre, ABD’deki işgücünün %45’ini kadınlar, %55’ini ise erkekler oluşturmaktadır. 2008’de ABD’deki kadın işgücünün toplam işgücüne oranının %48 olacağı öngörülmüştür. Ancak kadınların bu yüksek işgücü oranı içerisinde tepe yönetimlere yükselen kadın oranı yalnızca % 5 olmuştur (Goodman, Fields ve Blum; 2003). Cam Tavan Komisyonu tarafından yapılan tanıma göre, cam tavan, azınlık ve kadınların işletmelerde ilerlemesine engel olan, görünmeyen engellerin tamamıdır.

Kadını üst yönetim kademelerinden dışlama girişimleri, işyerinde cam tavan olduğunun kanıtıdır. Cam tavan, sadece kadın oldukları için kadınları üst yönetim kademelerinden uzak tutmaya yönelik, görünmeyen engellerin tamamıdır. Kadınların üst yönetim kademelerine kabul edilmeleri, erkek ve kadın arasında güç paylaşımı

sorununu da beraberinde getirmektedir. Erkek egemen işletme kültürü kadının güç sahibi olmasını istememektedir. Bu nedenle, üst yönetim kademeleri, kadınlara, şeffaf bir cam tavanla kapatılmıştır. Birçok işyerinde hala devam eden cam tavan uygulamalarına rağmen, istatistikler, bu önyargının gittikçe bozulduğunu, cinsel kimlik kazandırılmış birçok iş ve pozisyonun artık kadınlara da açık hale geldiğini göstermektedir. Cam tavan uygulamalarının devam ediyor olması ise, var olan yönetim kademelerinin erkek egemen bir bakış açısına sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Goodman ve diğerleri, 2003).

Cam tavan kavramının kullanımında bazı yanlış anlamalar söz konusudur. Bu kavram sadece yükselme ya da hiyerarşik olarak ilerlemeyi içermemektedir. Cam tavan, hiyerarşik olarak ilerleme engelinin yanında gelir dağılımındaki adaletsizliği, uygulama, denetim ve inisiyatif kullanımındaki eşitsizlikleri de içermektedir. Kanada'da yapılan bir araştırmada, kadınların erkek egemen işyerlerinde erkeklerden her zaman daha iyi olmaları gerektiği, aksi takdirde bir erkeğin kadın rakibinin yerine rahatlıkla tercih edildiği ortaya konmuştur. Şekil 3.1'de alt yönetim kademelerinden üst yönetim kademelerine geçerken hangi engellerin kadınların önlerine çıktığı görülmektedir.



Şekil 3.1 : Cam tavan engelleri (Schultz, 1998).

Aslında bu ve daha birçok araştırma, kadınların işletmelerde ilerlemesine engel bir kast sisteminin hala yürürlükte olduğuna işaret etmektedir. Bu kast sistemi erkek egemen toplumsal cinsiyet bakış açısının işyerine yansımaları ile oluşmuştur. Cam tavan, kadının sosyal sistem içinde karşı karşıya kaldığı kariyer ilerletme engellerinin genel adıdır. Bununla beraber eğitim almada eşitsizlik ve sosyal olarak atanmış roller gibi daha birçok engel kadının yönetici olmasını zorlaştırmaktadır. Elbette bu gibi araştırmaların artması, bilinçlenmeyi ve beraberinde cam tavanın en azından çatlamasını sağlayabilecektir. Kadınların eğitim almak, sosyal ilişkiler geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, mentordan yardım almak ve yüksek performans göstermek gibi stratejiler kullanmasının cam tavanı kırarak, kariyer ilerletmesinde etkili olduğu birçok çalışmada saptanmıştır. Brandser (1999), genel ve mesleki eğitimin kadının kariyer ilerletmesinde olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. Schneer ve Reitman 2002 yılında yaptıkları bir çalışmada da aynı kanıya ulaşmışlardır. Schneer ve Reitman (2002), araştırmalarında ABD’de kadınların

%84'ünün üniversite eğitimin ve mesleki eğitimlerle kariyer ilerletmesi sağladığını belirtmiştir. Zane (2002), çalışmasında kadınların %76'sının sosyal ilişkilerini kullanarak kariyerde ilerlediklerini saptamıştır. Lewis ve Fagenson (1995), Fortune 500 şirketlerinden 12 kadın yönetici ile görüşmüşlerdir. Görüşmeye katılan kadınlardan 10'u kariyer gelişim programlarına alınmış olmalarının onlara yüksek nitelikli görevler verilmesini sağladığını ve dolayısıyla üst pozisyonlara geldiklerini belirtmişlerdir (Goodman ve diğerleri, 2003). Benzer bir çalışma da Wirth (2001) tarafından gerçekleştirilmiş ve kariyer gelişim programlarına katılmanın etkili bir kariyer ilerletme stratejisi olduğu vurgulanmıştır.

Konuyla ilgili çalışmalarda sık karşılaşılan bir başka strateji ise, mentordan yardım almaktır. Mentor özellikle çalışan kadının kariyer ilerletmesinde önemli bir role sahiptir. Aslında araştırmalar erkeklerin de kadınlar kadar mentora ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur, ancak mentordan yardım almanın, kadınların kariyer gelişiminde erkeklere göre olumlu etkisi daha fazladır (Ragins ve diğerleri, 1998). Yönetim dünyası ile yakın ilişkileri olan etkili bir mentordan yardım almanın, kadının kariyerini ilerletmesindeki rolü oldukça önemlidir. Jackson (2001), etkili bir mentor tarafından yönlendirilen kadınların, mentordan yardım almayan kadınlara göre kariyer gelişim şanslarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Catalyst (1993) raporunda, mentordan yardım almanın kadınların %92'sinde olumlu yönde gelişmeler sağlandığı belirtilmiştir (Goodman ve diğerleri, 2003).

4. İNŞAAT SEKTÖRÜ, İNŞAAT SEKTÖRÜNDE LİDERLİK, KADIN VE KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

4.1 İnşaat Sektörünün Tanımı ve Özellikleri

İnşaat sektörü gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de gerek yarattığı istihdam gerekse ülke ekonomisine olan katkılarından dolayı diğer sektörlerle karşılaştırıldığında lokomotif bir sektör olarak nitelendirilir. Öte yandan sektör karmaşık yapısı ve ekonomik koşullardan çok hızlı etkilenmesi nedeniyle sorunların en çok yaşandığı,problemlili bir sektör olma özelliğine de sahiptir.

İnşaat sektörünün temel unsuru olan proje kavramı, inşaat sektörünü anlamak için ilk olarak bilinmesi gereken kavramlardan biridir. İkinci sırada ise inşaat sektörünün katılımcılarını tanımak gerekmektedir. Aşağıda İnşaat projelerinin tanımı ve özelliklerine sırası ile değinilecektir.

İnşaat projesi, proje, planlama, tasarım, dokümantasyon, anlaşma, yapım, ve tesis yönetimi işlemlerinin birleşimidir. Bu tanıma göre inşaat projelerindeki ortak özellikler şunlardır:

- Belirli bir alanda yapılırlar.
- Belirli bir amaç için yapılırlar.
- Belirli alt evrelere sahiptir ve bu evrelerin gerçekleşebilmesi için örgütlü faaliyetler yürütülür.
 - 1) Proje Girişimi
 - 2) Proje Teslimi
 - 3) Tasarım: Şematik Tasarım ve Tasarım Geliştirme
 - 4) Yapım Dokümanları
 - 5) Teklif/pazarlık/satın alma

6) Yapım

7) Tesis Yönetimi

- Bu evrelerde farklı uzmanlıklara ihtiyaç duyulur.
- Bir maliyeti vardır.
- Projeyi gerçekleştirecek katılımcılara ihtiyaçları vardır (Çoğu inşaat proje işveren,M/M, ve yükleniciler, altyükleniciler, imalatçılar veya tedarikçiler, yargı otoriteleri ve sigortacılardan oluşan ana katılımcılara sahiptir.)
- Projeyi gerçekleştirecek takımlar vardır (İşveren Takımı, Tasarım Takımı, Yüklenici Takımı ve Tedarikçi Takımı).
- Kalitesi açısından eşsiz olan projelerdir.
- Tasarımı yapılır.
- Başlangıç-bitiş süreleri bellidir.
- Bütçesi vardır.
- Belirli bir kalite sınırı vardır.
- Çevresel etkilere maruz kalır.
- Belirsizlik ve risk faktörü içerir.

Yukarıda sayılmış olan özellikler dikkate alındığında inşaat projelerin karmaşıklığı ve dolayısıyla inşaat sektörünün diğer sektörlerden ayıran noktalar ortaya çıkmaktadır. İnşaat sektörü, diğer sektörlerle oranla farklı tipte bir çok katılımcının ortak hedef (proje) için koordine oldukları istihdam sınıfını ifade eder.

İnşaat sektöründeki farklı katılımcılara ve bu katılımcıların sergiledikleri liderlik yaklaşımları aşağıdaki bölümlerde değinilecektir.

4.2 İnşaat Sektöründeki Gruplar ve Bu Gruplardaki Farklı Liderlik Yaklaşımları

İnşaat sektörü yukarıda da tanımlandığı gibi farklı meslek ve üretim dallarından farklı kişilerin birarada bulunduğu bir sektördür. Sektöre genel anlamı ile baktığımızda işveren, işverenin projeyi yaptırdığı mimar ve mühendislerden oluşan proje grupları ve inşaatı yapan taahhüt grupları bulunmaktadır. Bunun dışında,

işveren adına işi takip eden proje yönetim firmaları, danışmanlar, taşeronlar, malzeme tedarikçileri, kamu kuruluşları ve sigorta acentaları gibi pek çok farklı kurum ve kuruluş inşaat sektöründeki farklı grupları meydana getirirler. Aşağıda 3 ana grup ve bu gruplardaki yöneticilerin tercih ettikleri liderlik davranışlarına değinilecektir.

4.2.1 İşveren

İnşaat sektöründe ana aktör olan işverenin liderlik yaklaşımının belirlenmesindeki en önemli faktör bu kişinin sektör içindeki özelliklerinin bilinmesine bağlıdır. İşverenin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Yapım işini yaptıran kişidir.
- İş ile ilgili harcamaları yapmakla yükümlüdür.
- İşin süresini belirler.
- Proje ile ilgili tüm konularda karar verme yetkisine sahiptir.
- Kişi veya kuruluş olabilir.

Amaçları;

- Kar elde etme
- Doğrudan kendi gereksinimini karşılama
- Kamuya sosyal fayda sağlama

Tüm bunların dışında malsahibi özel kişi ya da kuruluş dışında kamu, devlet de olabilir.

Mal Sahibinin Kamu Sektörü Olması Durumunda,

- Para yerel kaynaklardan veya genel bütçeden gelir.
- Mal sahibi vergi ödeyen bireylerdir.
- Kamuyu temsil ettiklerinden projeyi yönetmek için belirli yöntemler kullanırlar.
- Yapım işini de kamu kurum ve kuruluşları üstlenebilir.

İşveren, projenin tüm bütçesini elinde bulunduran grup olduğu için, genellikle sergilenen liderlik yaklaşımı emir verir nitelikte gözlenmekte olup, otokratik bir liderlik tarzı sergilenmektedir. Ancak işveren tüm süreci kendi başına yönetemeyeceği için, tasarım ve yapım evrelerinde farklı grupların bilgi ve

tecrübelerine gereksinim duyacaktır. Bütçe ve süre gibi işveren karını etkileyecek konuların dışında, yapım süresince bunları işveren adına takip edecek olan yapım yöneticisi ve danışmanlara, tasarım sürecinde maliyet konusunda işverene yardım edebilecek olan mimar ve mühendislerin fikirlerine her zaman açıktır. Bu noktada işverenin otokratik tarzının yanısıra demokratik, katılımcı bir liderlik tarzı sergilediği gözlemlenebilir. İnşaat sektörünün karmaşık yapısı, ekonomi ve siyasi istikrardan sürekli olarak etkilenmesi sebepleri ile inşaat sektöründe işverenin liderlik yaklaşımında farklılıklar gözlenmektedir.

Kamunun işveren olduğu durumlarda da ,aynı durum söz konusudur. Bu nedenle işverenin sergilemiş olduğu liderlik tarzını ana hatları ile belirlemek mümkün değildir. Literatürde de böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır.

4.2.2 Proje grupları / Tasarım profesyonelleri

Mimar ve mühendislerden oluşur. Projelerde mimar tasarıma mal sahibiyle kağıt üzerinde çalışmaya başlayarak liderlik eder. Mühendisler devreye ana konsept oturduktan sonra, ama detay aşamasına gelmeden girerler ve yapı sistemlerini tasarlarlar. Altyapı ve endüstriyel projelerde ise mühendis tasarıma liderlik ederken, mimar sonradan estetik konularda devreye girer.

- Mimarlar
- Teknik ressamlar
- Şartname, açıklayıcı metin yazarları
- İç mimarlar
- Peyzaj mimarları
- Mühendisler
- İnşaat mühendisleri
- Makina mühendisleri
- Elektrik mühendisleri
- Statikçiler
- Saha teknikeri (surveyors)

- Mimarlar

- Mimarlar, mal sahibinin ilk temsilcisi olurlar. Mal sahibinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ilk duyan mimarlardır. Müşteriyle görüşüp bütçe ve programı

hazırlamada ve hatta bazen yüklenici seçimi ve teslimat biçimi gibi kararlarda bile etkili olurlar.

- Mal sahibinin ihtiyaçlarını yorumlayıp geliştirerek grafiklerle yükleniciye sunar, yüklenici bunlara dayanarak tasarımın bütçe ve programını belirler.
- Mal sahibinin ihtiyaçlarını giderebilecek yetenek ve deneyime, uygun sistem ve malzemeleri seçebilme ve matematiksel olarak oranlanmış tasarımı formülize edebilme yetisine sahip olmalıdırlar. Estetik beklentiyi de karşılamalıdırlar.
- Büyük-küçük firmalarda ya da bağımsız çalışabilirler. Ayrıca, mal sahibinin pazarlama bölümlerinde çalışabilirler.

- Mühendisler

- Büyük kuruluşlarda veya bağımsız, danışman olarak çalışabilirler.
- Mal sahibinin bütçe, işletme, dayanıklılık ve mekan kurgusu ihtiyaçlarını karşılamalıdırlar. Bu ihtiyaçlar bir mühendisin verdiği statik, havalandırma, aydınlatma ve enerji, su tesisatı kararlarına bağlıdır.
- İşleri detaylı olduğu için, tasarım ekibi içinde iletişim kritik bir unsurdur.
- Mühendislerin alt sistemlerde yaptığı boyutlandırmalar tasarımda büyük değişimlere yol açabilir.

Tasarım profesyonellerine ilişkin bu tanımlamalar, bu gruptaki yöneticelerin liderlik davranışlarının belirlenmesi için elbette kriter değildir. Bu konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar kısıtlı olduğu için proje ekibinin liderlik yaklaşımları açısından genel tanım yapmak mümkün değildir. Proje grupları için niteliğine, süresine, işveren taleplerine, ve kısacası içinde bulunulan çevreye göre farklı liderlik yaklaşımları sergileyebilirler (Cleland, 1995).

4.2.3 Taahhüt grupları

Yapım sürecinde ve/ veya seçilmiş olan proje teslim sistemine göre tasarım evresinden itibaren sürece dahil olan ve inşaatın yapımında görevli gruplardır. Bunlar inşaat, mekanik, elektrik, altyapı, peyzaj, gibi projenin kapsamına ve büyüklüğüne göre çeşitli sayıda bulunabilirler.

- Yükleniciler

- Yüklenici; bir yapım işini belirli bir projeye, Őartnameye, genel tekniğe, imar yasasına uygun ve iyi Şekilde imal ederek, belli bir sürede malsahibinin beğenip teslim alacağı duruma getiren ve bunun karşılığında ücret alan kuruluşlardır.
- TaŐeron ve malzeme veren firmalarla iş programlarına dayalı sağlıklı anlaŐmalar yaparlar.
- Önceden işe tasarım tamamlandıktan sonra girerlerken, Őimdi mal sahibi önermek için mimardan önce bile girebilirler. Projenin konseptten gerçekleŐme aşamasına kadar tasarım/yapım ekibine, iŐletmeye, transfer ekibine dahil olabilir, kısa dönemli sorumluluklar alabilirler.
- Büyük firmalarda çalışabilirler ya da bağımsız olarak genel yüklenicilik yapabilirler. Mal sahipleri veya mimarlar tarafından bağımsız danışman olarak işe alınabilirler.
- Maliyet tahmini ve teklif hazırlama (estimators)
- Süreç planlama (schedulers)
- SözleŐme temsili (purchasing agents)

- Alt Yükleniciler / Taşeronlar

- İnaŐat projesinin bazı belirli iş kalemlerini gerçekleştirmek üzere ana yüklenici tarafından işe alınan, konusunda uzman y klenicilerdir.
- Malzeme ve iş gücünün büyük bir kısmını sağlarlar.
- İŞçiler taŐeronların bordrolu çalıŐanlarıdır ve onlar tarafından denetlenirler.

İnaŐat projelerinin karmaşık yapısından dolayı taŐeron gruplarının karşılaştıkları koşullar, işin süresi, nakit akıŐları, işveren talepleri, karlılık gibi çeşitli faktörler sebebi ile bu gruplardaki liderlik yaklaşımını tek bir sınıfa koymak imkansızdır. İŞveren ve tasarım gruplarında olduğu gibi yüklenici gruplarda proje müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik yaklaşımlarına ilişkin spesifik bilgilere rastlanmamıştır.

4.3 İnşaat Sektaöründe Cinsiyet Olgusu ve Kadın

Daha önceki bölümlerde bahsetmiş olduğumuz gibi kadınların ağırlıklı olarak istihdam edildikleri sektörler, tarım, sosyal hizmetler, kamu kurum ve kuruluşları, öğretmenlik, akademisyenlik, hemşirelik, tekstil ve turizmdir. DIE verilerine göre Türkiyede çalışan kadınların çok büyük bir kısmı (%69.5) tarım sektöründe istihdam edilmektedir. Tarımda çalışan kadınların %97'si ücretsiz aile işçisi olarak üretimde bulunmaktadır. Tarım sektöründe çalışanların ise %87'si kadındır. Hizmetler sektörünün payı %20, sanayi sektörünün payı ise yalnızca %10.5'dir. Kadın çalışanlar tüm çalışanların %12'sini oluşturmaktadır. 1985 yılında imalat sanayinde kadın çalışanların oranı %15.20'dir. En düşük oran %0.89 ile İnşaat ve Bayındırlık İşlerindedir.

Genel olarak dünyadaki isthidama baktığımızda da kadınların en az istihdam edildikleri sektörün inşaat sektörü olduğunu görmekteyiz. İnşaat sektöründe kadın isthidamının bu denli düşük olmasındaki ana sebebi incelemek adına sektördeki kadın olgusuna ilişkin çeşitli kaynaklar, yabancı dernekler ve kuruluşlar tarafından yapılmış seminerler ve çeşitli makaleler incelenmiştir.

Dünyanın heryerinde, sterotipler ve kültürel olgular sebebi ile kadınların inşaat sektöründe olamadıkları görülmektedir. Eğitim sürecinde özellikler mimarlık alanında eşit olan cinsiyet sayısı, iş hayatında aynı oranlarda devam etmemektedir. İnşaat sektöründeki bu ayırım, iş hayatına geçişte kendini göstermektedir. Tüm dünyada erkek egemen sektör olarak nitelendirilmekte olan inşaat sektöründe, bayanların ayrımcılığı hissetmeleri, çalışma sürecinde hemcinsleri ile muhatap olamayacaklarını bilmeleri, sektörün erkek işi olarak görülmesi, onları bu sektörden izole etmektedir.

Amerika Birleşik Devletlerinde Building Careers Centre tarafından üniversite gençleri arasında, onların cinsiyetin sosyal rolleri ve bunun meslek seçimine etkileri, öğrencilerin konu üzerindeki farkındalıklarını ölçmek adına yapılmış olan bir araştırmanın sonuçlarına göre, bayan öğrenciler inşaat sektörünün erkek egemen bir sektör olduğunu ve sektörde cinsiyet ayrımcılığının hakim olduğuna inanmaktadırlar.

Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre genç nüfusun yarısından fazlası inşaat sektöründeki isthidamın bayanlar için uygun olmadığına, %30 dan fazlası da yalnızca yöneticilik, yarı profesyonel ve profesyonel alanlarda çalışabileceklerine

inandıklarını belirtmişlerdir. Aynı şekilde ankete katılmış olan erkek öğrenciler ise bayanların fiziksel ve psikolojik açıdan bu sektörde çalışmalarının uygun olmadıkları görüşündedirler.

İnşaat sektöründe, bayanları yalnızca mimar, mühendis, proje müdürü, ve/veya bu konularda eğitim almış profesyonellerin istihdamı olarak değerlendirmenin dışında inşaat sahasında çalışan müteahhit, kalfa, formen, usta veya düz işçi olarak düşünmek gerektiğine inanıyorum. Bu yaklaşımla yaptığım incelemeler sonucunda en çok dikkatimi çeken konu Çizelge 4.1’de yer alan Ağır ve Tehlikeli İşler Yönetmeliğinde Kadın İşçi Çalıştırılması Yasak olan tüzük maddeleri ile sektördeki cinsiyet ayrımının düzeyi dikkati çekmektedir.

Çizelge 4.1 : Ağır ve tehlikeli işlere ait çizelge

No.	Yapı İşleri	Kadınların Çalıştırılabilirlikleri İşler
1	Bina, duvar, set, baraj, yol, demiryolu, köprü, tünel, metro, her türlü raylı sistem, iskele, liman, marina, dalgakıran, balıkçı barınağı, hava alanı, havai hat, çelik konstrüksiyon yapı kanalizasyon, yağmur suyu drenajı ve her türlü drenaj sistemleri, kanal, kanalet, foseptik, kuyu, havuz, spor tesisleri, her türlü sondaj işleri, her nevi yer üstü ve yer altı inşaat, su üstü ve su altı inşaatları, her türlü temel inşaatı işleri (Ankrajlıstinat duvarı, fore kazık yapımı, palplanşlı çalışmalar vb.), yıkım işleri, arazi ölçüm, etüt, araştırma, her çeşit onarım ve güçlendirme ve benzeri işler ve bu işler için gerekli araç, malzeme, sabit tesis ve ekipmanın kullanılması işleri (Teknik hizmetler ve yardımcı işlerde kadın ve genç işçi çalışabilir).	----
2	Her türlü prefabrik yapı elemanı (pabuç, kolon, kiriş, aşık, mertek gibi) üretimi ve yerinde montajı işleri.	----
3	Çimento ve betondan eşya ve inşaat malzemesi (Bina, karayolu, demiryolu, köprü, baraj ve benzeri üst yapılarla, her türlü alt yapılar ve tünellerde kullanılan elemanlar) imali ve tatbikatı.	----
4	Beton, asfalt, çimento, alçı ve kireç gibi yapı malzeme ve maddelerinin üretimi, işlenmesi, bunlardan elde edilen yarı mamul ve mamul ürünlerin hazırlanması ve yerinde uygulanmasına ait işler.	----
5	Her türlü zeminin hafriyatı, yarma ve doldurulma işleri.	----
6	Toprağın pişirilmesi suretiyle imal olunan kiremit, tuğla, ateş tuğlası, boru, pota, künk ve benzeri inşaat ve mimari malzeme işleri.	K

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi Ağır ve Tehlikeli İşler yönetmeliğinin yapı işleri ile ilgili bölümünde kadınlar inşaat sahasındaki işlerde yer alamıyorlar. 6 nolu madde Toprak ve Toprak Sanayi işleri ile ilgili yönetmeliğin maddesi olup kadınların çalıştırılabileceği işlere örnek olarak eklenmiştir. Aynı tüzük incelendiğinde kadınların çalıştırılabilecekleri işlerin İplik Dokuma ve Giyim Sanayi, Kağıt ve Selüloz Sanayi ve Tütün Sanayi olduğu dikkati çekmektedir. Türkiye’de inşaat sahasında kadınların istihdam edilmesinde durum böyle iken Rusya, Avrupa ülkeleri, Amerika, Kanada ve bazı Asya ülkelerinde bir çok kadın inşaat sahalarında, kaba ve ince yapım aşamalarında usta, kalfa, düz işçi ve operatör olarak istihdam edilmektedirler.

İnşaat Sektöründe kadın olgusu üzerine ele alınması gereken hususlardan bir diğeri ise bu konu üzerinde çalışmalar yapan uluslararası ve ulusal kuruluşlardır. İnşaat Sektöründeki kadın profesyoneller için özellik Amerika başta olmak üzere, Kanada, İngiltere ve Avustralya’da birçok dernek ve kuruluş vardır. Bu kuruluşlardan NAWIC (National Association of Women In Construction) 1953 yılında kurulmuş olup bünyesinde inşaat sektöründeki tüm gruptan bayan profesyonelleri bulduran bir kuruluştur. NEW (Nontraditional Employment For Women) ise 1978 yılında Newyork’da kurulmuş olan Newyork inşaat endüstrisinde kadın çalışan sayısının artmasında çok önemli katkıları olan bir kuruluştur. Bunun gibi çok fazla kuruluş çeşitli ülkelerde kadınların inşaat sektöründeki payının artması için ciddi çalışmalar yapmaktadırlar. Konu ile ilgili Türkiye’de henüz bir çalışma yapıldığı söylenemez, ilk girişim Kadın ve İnşaat Derneğinin kurulması ile bu yıl içerisinde başlamıştır, ülkemizde bu konuda ciddi adımlar atılması gerekmektedir.

4.4 İnşaat Sektöründe Liderlik ve Kadın Konularında Yapılmış Çalışmalar

4.4.1 İnşaat sektöründe liderlik ve konu ile ilgili yapılmış çalışmalar

Literatür taramalarında varılan sonuç, liderlik çalışmalarının en az yapıldığı sektörlerden birinin inşaat sektörü olduğu yönündedir. Liderlik stilleri üzerinde birçok araştırma ile karşılaşılmasına rağmen bu araştırmalar ağırlıklı olarak üretim endüstrisine yöneliktir.

İnşaat sektöründeki liderlik stilleri kavramı ele alındığında ilk olarak bu sektörün özelliklerinin ve diğer sektörlerden farkının göz önünde bulundurulması

gerekmektedir. Harvey ve Ashworth (1993) 'e göre inşaat sektörü karakteristik olarak diğer sektörlerden ayrılmaktadır. İnşaat sektöründeki liderlik stilleri üzerine etkileri olabilecek karakteristikler şöyledir: (a) proje karakteristikleri, (b) yapıma ilişkin karakteristikler, (c) proje yaşam döngüsü karakteristikleri ve (d) çevresel faktörler.

Birçok farklı sektör ve disiplinden firma ve profesyonellerin aynı proje üzerinde yoğunlaşmış olması inşaat sektöründe farklı liderlik stilleri sergilenmesindeki önemli sektörel özelliklerden biridir.

Genel olarak, çoğu proje çevresinde demokratik katılımcı liderlik stili tercih edildiği gözlemlenmiş olsada bunun tüm koşullarda etkili olduğunu söylemek güçtür. Cleland (1995) bu durumu şöyle açıklamaktadır, proje liderlik yaklaşımı projenin içinde bulunduğu koşullara göre değişkenlik gösterir, çünkü liderlik sürekli ve esnek bir kavramdır.

İnşaat sektöründeki liderlik yaklaşımlarına ilişkin Nicholas (1990) katılımcı olmayan ve daha çok baskıcı liderlik biçimini sergileyen liderlerin özellikle projenin kısa sürede tamamlanmasını gerektiren ortamlarda daha etkili olacağını savunmuştur (Giritli ve Topçu, 2004).

Yukarıdaki Tanımlara bakıldığında da inşaat sektöründe liderlik yaklaşımlarını belirlemek gerek bu konuda yapılmış olan çalışmaların kısıtlı oluşu, gerekse inşaat sektörünün karakteristik özelliğinden ötürü oldukça güçtür. Aşağıda bu konuya ilişkin yapılmış diğer çalışmalara yer verilecektir.

4.4.1.1 Bresnen'in çalışması

Bresnen 1976 yılında İngiltere'de yapım yöneticilerinin liderlik stilleri üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, geniş kapsamda seçilmiş proje yöneticileri, tasarım yöneticileri, proje liderleri ve yapım yöneticileri yer almıştır. Bresnen'in çalışması Fiedler'in olasılık modeline dayanmaktadır ve LPC yöntemi ile liderlik stilleri ölçülmüştür.

Çalışma inşaat mühendisliği alanında çalışan 43 saha yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Seçilmiş olan yapım yöneticileri minimum 2 milyon sterlin bütçeye sahip projelerin başında olan kişilerdir.

Çalışmanın sonucunda:

Diğer iş gruplarına oranla saha yöneticileri daha çok iş odaklı yönetim biçimine sahiptirler.

Kişilerin liderlik biçimleri kişisel geçmişlerinin karakteristikleri ile bağlantılı değildir (yaş, eğitim durumu, tecrübe, vb.).

Uzun sürece sahip ve büyük çaplı sözleşmelerin daha iyi yönetilmesinde yüksek LPC-ilişki bazlı yönetim biçimine eğilim olduğu gözlemlenmiştir.

Breshen'in çalışmasında gösterdiği gibi durumsal değişkenlerin yönetimin etkinliği üzerindeki etkisi büyüktür. Aynı zamanda bu çalışmada Liderin karakteristik özellikleri ile performans arasındaki ilişki beklendiği kadar yüksek çıkmamıştır. Ancak bu çalışmanın sadece projenin yapım evresini dikkate aldığı unutulmamalıdır.

4.4.1.2 Steve Rowlinson, Thomas K.K.Ho and Yuen Po-Hung'un araştırması

Steve Rowlinson, Thomas K.K.Ho and Yuen Po-Hung tarafından Hong Kong yapım endüstrisi üzerinde yapılmış olan bu çalışmada yapım yöneticilerinin liderlik stilleri ve bu stillerin batıdaki emsalleri ile karşılaştırılması hedeflenmiştir, durumsal değişkenlerin liderlik yaklaşımları üzerindeki etkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada liderlik davranışı biçimlerini saptamak için iki yöntem kullanılmıştır;

1_ Fielder's Least Preferred Co-worker(LPC) ölçeği

Bu yöntem en sık kullanılan yöntemlerdendir ve sonuçları karşılaştırmak açısından avantaj sağlar.

2_ House's Grid

Bu method ile projenin farklı aşamalarında sergilenen farklı yönetim stilleri tanımlanmıştır.

Çalışmanın temelini oluşturan nitelikler şunlardır:

1. Hong Kong yapım endüstrisindeki yapım yöneticileri batıdaki emsalleri gibi (task-oriented), iş amaçlı liderlik stiline mi sahiptirler? Bu iş odaklı yönetim stili Fielder'in LPC ölçeğine göre tespit edilebilir mi?

2. Proje sürecinin farklı aşamalarında farklı liderlik stilleri gösterilmekte midir? Bresnen'in (1986)ve Bryman (1987) yaptıkları çalışmalarda liderlik biçimlerinin farklı proje süreçlerinde değişiklik gösterdiği savı ikna edici midir?

Anketler doğrultusunda yerel inşaat mühendisliği yapım endüstrisinde baskın olan liderlik stili bulunmamıştır. Ancak katılımcı ve yönlendirici liderlik stillerinin daha yaygın olduğu gözlemlenmiştir. Daha detaylı incelendiğinde ise 29 liderden yalnızca 5 tanesi tek bir liderlik biçimini benimserken 13'ü ise 4 liderlik stili içinde en az iki tanesini uygulamaktadır. Sonuçlar doğrultusunda yerel yapım endüstrisinde, projenin niteliğine ve personelin gereksinimlerine göre çeşitli liderlik stillerinin uygulandığı sonucuna varılmaktadır. Araştırmada varılan diğer sonuçlar aşağıdaki gibidir,

- Kültürel farklılığın sonucu olarak İngiltere'deki meslektaşlarına göre Hong Kong'daki yerel inşaat mühendisleri ilişki odaklı liderlik stiline sahipler.
- Çinlilerin kolektivist yapıları, liderleri astlarının hislerine karşı daha duygusal davranmaya itmekte ve yönlendirici davranışlar sergilemelerine engel olmaktadır.
- Bu kültürel karakteristikler nedeni ile batılı meslektaşlarına göre ilişki odaklı yönetim stili tercih edilmektedir.
- İyi kişisel ilişkiler geliştirmek ve uyumlu çalışma atmosferi sağlama temel amaçtır.
- Makalenin savlarından biri Bryman'ın 1987 de yaptığı araştırmanın aksini idda etmesidir. Bryman'a göre saha yöneticileri diğer liderlere göre her zaman iş odaklı liderlik stilini benimserler. Ancak makalenin sonuçlarına göre Hong Kong'lu saha yöneticileri ilişki odaklı yönetim stilini de tercih etmektedirler.

4.4.1.3 Ayşenur Koca'nın tez çalışması

Bu araştırmada Türk inşaat sektöründeki firma yöneticilerinin liderlik stillerinin incelenmesi ve liderlik stillerinin belirlenmesinde demografik yapının etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda David Mc Clelland'ın çalışmaları kaynak alınarak bir anket formu düzenlenmiştir. Araştırmada toplam 17 farklı firmadan 30 yönetici ankete katılmıştır.

Araştırma sonucunda Türk İnşaat sektöründe yer alan firmaların liderlik stillerinin işlemsel ve yöneticilik tarzlarının da zorlayıcı ve otoriter olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın diğer bulguları ise şöyledir,

Kadın yöneticilerin demokratik yöneticilik tarzı sergileyerek dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip oldukları bulunurken, erkek yöneticilerin ise otoriter, işlemsel yöneticilik tarzını benimsedikleri tespit edilmiştir.

31-40 yaşları arasındaki yöneticilerin işlemsel liderlik tarzını benimsedikleri ancak 20-30 yaş arasındaki yöneticilerin liderlik tarzlarının belirlenmesinde yaş bir kriter olarak ele alınmamaktadır.

Çalışma yılının kişilerin liderlik stili üzerinde etkili olduğu, 15 yıldan fazla çalışan kişilerin liderlik stillerinin otoriter olduğu 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip kişilerde ise yöneticilik tarzının zorlayıcı özellikler göstermediği tespit edilmiştir.

Bu çalışma, örneklem sayısının azlığından dolayı, vardığı sonuçların kesinliği tartışılabilir. Bulgular neticesinde, bu yöneticilerin liderlik stilleri hakkında bir fikir edinilmiş olsada kesin bir sonuca ulaşılması için örneklem sayısının artırılması gerekmektedir.

4.4.1.4 Gözde Yenipazarlı'nın Tez Çalışması

Türk inşaat sektöründe liderlik davranışları üzerine bir araştırma başlıklı tez çalışmasında hedef, liderlik yaklaşımları üzerinde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, görev pozisyonu, görev süresi, iş deneyimi ve sektör deneyimi faktörlerinin tercih edilen ve algılanan liderlik davranışlarını etkileyip, etkilemediğini tespit etmektir.

Çalışmada türk inşaat sektöründeki yüklenici firmalarda çalışan alt ve orta düzey yöneticiler ile yönetici olmayan personelin çalışmayı tercih ettikleri ve mevcutta çalışmakta oldukları yöneticide algıladıkları liderlik davranışlarının incelenmesi ile sonuca varılmak hedeflenmiştir.

Araştırmada Hofstede'nin (2001) 1968, 1972 yılları arasında uyguladığı ve kültürel değerlerin analizini yapmak üzere kullandığı, soru formu vsm 82'den yararlanılmıştır. Anket 107 yüklenici inşaat firmasına ve bu firmalarda çalışan 723

personelerle uygulanmıştır. Anketler incelendiğinde araştırma kapsamına uygun olanlar ayrıştırılarak örnek sayısı 611 olarak tespit edilmiştir.

Çalışma sonuçlarına göre, katılımcıların tercih ettikleri yönetici tipi, demokratik ve katılımcıdır. Ancak Türk inşaat sektöründe mevcut yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzı otoriter olarak belirlenmiştir. Bunun sebebi olarak sektördeki erkek sayısının fazla olması gösterilmiştir. Araştırmanın diğer bulguları aşağıdaki gibidir,

- İnşaat sektöründe çalışan kadınların sayısı erkeklere göre oldukça azdır. Bunun sebebi olarak kadınların bazı toplumsal ve örgütsel sebeplerden dolayı mesleği erken yaşta terketmeleri ya da yöneticilik pozisyonuna yükselememeleri gösterilmiştir.
- İnşaat sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunu inşaat mühendislerinin oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni olarak bu mesleği daha çok erkeklerin tercih ettiği, mimarlık mesleğinde ise kadın ve erkek sayısının eşit olduğundan dolayı sektörde bu mimar sayısının az olduğu görüşü ortaya atılmıştır. Kadınların daha çok işletme ve muhasebe gibi alanları tercih ettikleri tespit edilmiştir.
- Kadın çalışanların çoğunluğunun 40 yaş altı olduğu tespit edilmiştir. Ancak yaş arttıkça her iki cinsiyette de sayısının azaldığı bunun ise inşaat sektörünün yıpratıcı karakteristiğinden kaynaklandığı belirtilmiştir.
- Tercih edilen liderlik davranışının kadın ve erkekde demokratik katılımcı olarak tercih edildiği belirlenmiştir.
- Cinsiyetin algılanılan liderlik davranışı üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Katılımcı yaşının tercih edilen ve algılanan liderlik davranışı üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir.
- Eğitim durumunun personelin tercih ettiği ve algıladığı liderlik davranışı üzerine etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Meslek ile algılanan ve tercih edilen liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

- Türk kültüründe güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk liderlik davranışlarına güçlü bir şekilde yansımakta olduğu tespit edilmiş olup otokratik-ikna edici liderlerin çoğunlukta olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma gerek literatür taraması, gerekse örneklem sayısı itibariyle güvenilir bir çalışma olarak ele alınabilir. Araştırmaların sayısı arttırıldıkça elbette daha doğru ve gerçekçi sonuçlara ulaşılabilecektir. Ancak çalışma inşaat sektöründeki liderlik araştırmalarına önemli bir katkı sağlamış olup sonraki çalışmalar için örnek teşkil etmektedir.

4.4.2 İnşaat sektöründe kadın konulu çalışmalar

İnşaat sektöründe kadın konusu ile ilgili yurt dışında çeşitli akademisyenler tarafından hazırlanmış makalelere ulaşılmıştır. Özellikle Andrew W. Gale tarafından bu konu üzerine yazılmış kitap ve makalelere rastlamak mümkündür. Ancak Türkiye’de bu konuyu içeren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aşağıda kadın ve inşaat konulu araştırma çalışmalarından bazılarına yer verilecektir.

4.4.2.1 Andrew W. Gale, inşaat endüstrisinde kadın

South Bank Polytechnic ve Salford Üniversitelerinde yapılmış olan çalışmalar ile erkek ve kız öğrencilerin inşaat endüstrisinde bayanların istihdamına yönelik tutum ve davranışlarını belirlemek hedeflenmiştir. Araştırma hala devam etmektedir. Tamamlanmış olan kısımları ele alındığında araştırmanın kapsamı aşağıdaki gibidir.

İngiltere’de yatay mesleki ayırım incelendiğinde bayanların %75 inin, sekreterlik, ofis şefliği gibi ofis işleri ile uğraştıkları, erkeklerde ise bu oranın %2 nin altında olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın amacı İngiltere’de bayanların çalışma hayatında en az sayıda oldukları sektörlerden biri olan inşaat sektöründe bu oranın sebeplerini incelemektir. Bayanların inşaat sektörü algılarının erkeklerinden farklı olduğu yargısını içeren ilk hipotez üzerine sorulmuş araştırma soruları ve sorulara verilmiş olan genel cevaplar özetle şöyledir,

Katılımcılara, İnşaat sektöründe ne çeşit kariyer alanları olduğu sorulduğunda, erkek katılımcılardan mühendislik cevabı gelirken bayan katılımcılardan ise mimarlık cevabı gelmiştir. Bayanlar mimarların tasarım yapacağını ve bunun mühendisler tarafından uygulanacağı gibi zayıf ve yetersiz görüşlere sahiptirler.

Katılımcılara sorulmuş olan sorulardan diğeri ise, eğer kariyer planlamacısı olsaydınız genç bayanları inşaat endüstrisinde çalışmaları için cesaretlendirir miydiniz? Bayan katılımcılar bu konu üzerinde çalışan birçok kuruluşun olduğunun farkında olduklarını ancak bayanların bu sektörde sahada çalışmalarından çok profesyonel olarak çalışabileceklerinin ve bu konuda cesaretlendirilebileceklerini düşünüyorlar. Erkekler ise bayanların sahada çalışmalarının kesinlikle uygun olmadığını, mimari tasarım işlerin bayanlara daha çok uyacağından bahsetmişlerdir.

Bir diğeri sorusu ise, kadınların yöneticilik kariyerlerini inşaat sektöründe sürdürmeleri konusunda ne düşündükleri idi. Erkek katılımcılardan birinin cevabı bayanların erkeklere oranla yaptıkları işlere daha fazla konsantre oldukları yönündeydi, kadın ve erkek katılımcıların hem fikir oldukları konu her iki cinsinde yöneticilik kabiliyeti açısından eşit olduklarıydı. Bayan katılımcıların en büyük kaygısı ise bu sektörün erkek egemen bir sektör olması idi. Bayan katılımcılardan bazıları bayanların erkeklerden daha iyi dinleyici oldukları, daha katılımcı ve ekip işlerine daha yatkın oldukları yönündeydi ve bu özelliklerin inşaat sektöründe avantaj olduğunu düşünüyorlardı. Ancak önlerindeki en büyük problemin terfi olduğunu bu nedenle bu sektörü seçecek olan bayanların kendilerinden emin olmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

İnşaat sektöründe bayan olgusuna yönelik İngiltere’de öğrenciler arasında yapılmış olan bu araştırmadan çıkan sonuç, öğrencilerin bu konudaki bilgi düzeyinin düşük olduğu, bu bakış açısı doğrultusunda inşaat sektöründe bayan katılımının bir süre daha artmayacağı bu nedenle eğitim sürecinde bu algının değiştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması gerektiğidir.

4.4.2.2 Barbara M. Bagilhole, Andrew R. J. Dainty ‘İngiltere inşaat sektöründe mühendis olarak çalışan bir bayanın tecrübeleri’

‘İngiltere İnşaat Sektöründe Mühendis olarak Çalışan Bir Bayanın Tecrübeleri’ Başlıklı makalede temel konu İngiltere’de beyaz erkeklerin hakim olduğu inşaat sektöründe bayan katılımının yalnızca %4 olmasının temel sebeplerini irdelemektir. Bu araştırmanın yönetimi birinci elden doldurulmuş işgünü günlüklerinin incelenmesi ile yapılan değerlendirmeleri kapsar. Günlükler 3 grupta sınıflandırılmıştır. 1.grupta samimi günlükler uzun dönemi içine alan subjektif tecrübeleri kapsar, 2.grupta anılar, kısa süreli ve kişisel olmayan tecrübeler, 3.grupta

ise kayıtar, toplantılar veya kayıt altına alınmış vakalar yer almaktadır. Katılımcılardan, çalışma günleri içerisinde özellikle cinsiyet ayrımı yaşadıklarını hissettikleri vakaları not etmeleri istenmiştir. Anket sonuçlarında araştırmanın amacını kapsayan 4 adet günlük toplanmıştır. Elbette bu araştırma kişisel oluşu sebebi ile sektördeki bayan olgusunun genellenmesinde kullanılamayacaktır, ancak araştırma sonucunda bayanların sektörde karşılaşabilecekleri ayrımcılık ile ilgili bilgi sahibi olunabilir. Araştırmanın sonraki bölümlerinde yaklaşık 40 kadın profesyonelle yapılmış olan görüşmeler bir çok bayanın çeşitli şekillerde sektörde bu ve benzeri beklenmedik durumlarla karşı karşıya geldiklerini doğrular.

Kültürel etkilerin ve baskıların bayanların kariyer gelişimleri üzerine etkileri konusunda birçok sektörde araştırma yapılmış olmasına rağmen inşaat sektörü bu araştırmaların dışında kalmıştır. Bundan önceki araştırmalar bayanları inşaat sektörüne çekmek konusunda yapılmış iken hiçbir araştırma bayanların bu sektörde neden erkek meslektaşlarına kıyasla düşük oranda bulduklarına değinmemiştir. Bu çalışma bayanların inşaat sektöründe geliştirmek istedikleri kariyerleri için öncelikle mevcut kültürel beklentilerin tanımlanması gerektiği inancı doğrultusunda hazırlanmıştır. Araştırmada beklentiler incelenecek ve method olarak sektördeki bayanların çalışma günleri içerisinde karşılaştıkları engellere yer verilecektir. Bu engeller temel olarak cinsiyet ayrımcılığı ve cinsel taciz vakalarını kapsamaktadır. Araştırmanın sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Bayanların, bayanlar için geleneksel olmayan işlerde çalışmalarında, geleneksel olan işlerde çalışmalarına oranla cinsel taciz ile karşılaşma oranları yüksektir.
- Bayanlar her ne kadar işlerini iyi yapsalarda üst yönetimler tarafından desteklenmemektedirler.
- İnşaat sektörünün kültürel yapısı ile ilgili yapılmış tüm çalışmalar bu sektörün cinsiyet kavramı ile ilişkili olduğunu ispatlamaktadır. Bu kültürel çevre, literatürde soyunma odası kültürü olarak adlandırılmakta, yani dışlayıcı kültür olarak tanımlanmakta ve erkek egemen olarak görülmektedir.
- Erkek egemen bu sektörde bayanların inşaat ile ilgili çalışma alanlarında bulunmaları istenmeyen şekilde dikkat çekmelerine sebep olmakta ve bu nedenle erkekler bayanları işgalci, yani hak etmedikleri yerlere giren

kimseler olarak görmekte ve cinsel taciz yöntemi ile erkek egemen bu alandan bayanları uzak tutmaktadırlar.

- İnşaat sektöründe aynı ekip içerisinde çalışan hemcinsin desteğini kazanma girişimleri başarısız olmaktadır. Örneğin şantiye sekreterinin bayan profesyonele duyduğu kin ve onu kendi konumu bir için bir tehdit olarak algılamasına kraliçe arı sendromu denmektedir.

Sonuç olarak araştırma inşaat sektöründe profesyonel hayata yeni adım atmış bir bayanın tecrübelirini gözlemlemiştir. Böylece bayanların sektörde maruz kaldığı davranış ve tutumlar özetlenmiştir. Erkeklerin yaklaşımlarının baskın oldukları bu sektörde bayanları izole etmeye yönelik olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda sektör içinde hemcinslerinden de dayanışma göremeyen bayanların izole edilmesi daha da kolaylaşmaktadır. Araştırma bayanların maruz kaldığı ayrımcılık ve tacizleri içermekle birlikte, erkeklerin bayan meslektaşlarını ihlalciler olarak gördüklerini belirlemiştir. Erkeklerin bu algısı sebebi ile bayan meslektaşlarına bakış açıları ve sürekli olarak yapılan imalar ve dedikoduların bayanları sektörden izole etmekte ve arka planlara atılmalarını sağlamakta etkili olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucu şunu göstermektedir ki bayanların sektördeki mevcudiyetleri arttıkça bu tutumda değişebilecektir, ancak bu değişimin yaşanabilmesi için sektörde bayanlara karşı temel bakış açısının ve ayrımcılığın ortadan kalkması gerekmektedir. Bayanlara bu sektörde çalışma güvencesi vermek adına yeni düzenlemeler ve kanunlar getirmek , erkek meslektaşları bu konuda eğitmek önemlidir. Bunların dışında danışmanlık hizmetleri ve lisans düzeyinde öğrencilere verilecek eğitimler ile bilinçlendirme sağlamak, bu mesleği sececek yeni adaylarda farkındalık yaratmak en iyi çözüm olacaktır.

Yukarıda verilmiş olan inşaat sektöründe kadın konulu araştırma örnekleri, daha çok kadınların bu sektörde karşılaştıkları sorunlar ve inşaat sektöründeki kadın nüfusunu arttırmaya yönelik çalışmaların neler olabileceği yönündedir. İnşaat sektöründe liderlik yaklaşımlarını cinsiyet konusu ile birlikte ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Elbette istatistik verilerin analizleri sırasında demografik özellikler ile çapraz değerlendirmeler yapılmıştır. Ancak ana başlık olarak inşaat sektöründe bayanların liderlik yaklaşımları üzerine bir çalışma yapılmamıştır.

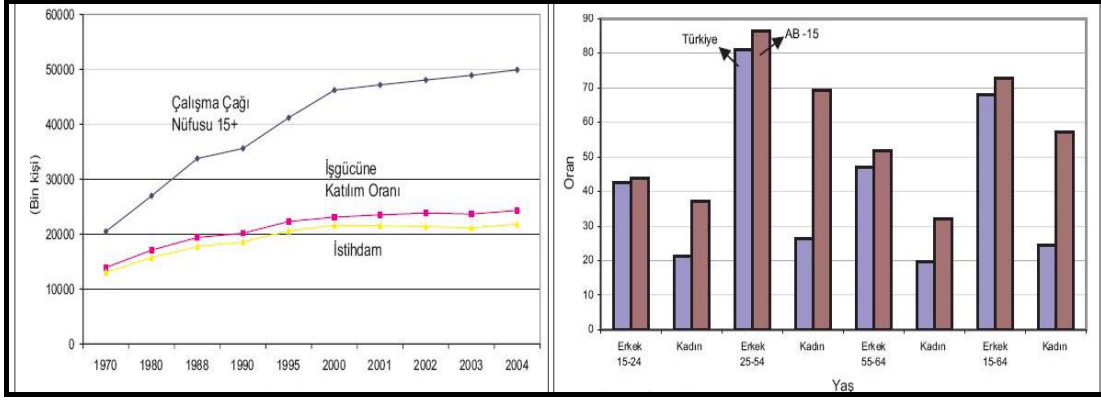
4.5 İnşaat Sektörünün Türkiye İstihdamındaki Yeri ve İnşaat Sektöründe Kadın İstihdamı

Her ülkede inşaat sektörü, ekonomik yapı içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Yüzlerce çeşit mal ve hizmet üretimi ile olan doğrudan bağlantısı, yoğun iş gücü kullanımı ve sosyo-ekonomik refah düzeyine olan katkısı, bu sektörün ülke ekonomisi için önemli olduğunu göstermektedir.

Son üç yıl itibarıyla inşaat sektörünün GSYİH içindeki doğrudan payı ortalama %4.8'dir. 1990'ların ilk üç yılında aynı oran %6.5 olarak gerçekleşmişti. Bu gerileme sektörün toplam istihdamdaki payını %10'lardan %7'lere çekmiştir. Verilen rakamlar sektörün ekonomiye doğrudan katkısını göstermektedir. Bu sektöre girdi sağlayan cam, seramik, plastik, kimya, çimento, demir-çelik, ağaç gibi diğer ürünleri ve bankacılık, sigortacılık, teknik müşavirlik gibi diğer hizmetleri dikkate aldığımızda sektörün GSYİH içindeki toplam payı çok daha yüksek bir orana, hatta bazı tahminlere göre %30'lara çıkmaktadır.

Türk İnşaat sektöründeki istihdam oranlarına geçmeden önce Dünya Bankası tarafından yapılmış olan Türkiye'deki istihdamın genel verilerine bakmakta fayda vardır.

1980 ve 2004 yılları arasında, Türkiye'de çalışma yaşındaki nüfus 23 milyon artmıştır; ancak bu dönem süresince sadece 6 milyon iş yaratılmıştır (Şekil 4.2). Bunun sonucu olarak, ülkedeki istihdam oranı sadece yüzde 44'tür, ki bu da dünyadaki en düşük istihdam düzeyleri arasındadır. Bir çok ülkede istihdam oranları yüzde 50'nin üzerinde olup, AB-15 ülkelerinde bu oran ortalama yüzde 65'tir (Şekil 4.1).



Şekil 4.1 : İstihdam oranları, Türkiye ve AB-15.

Şekil 4.2 : İşgücüne katılım oranı, istihdam ve nüfus artışı.

Kadınlar arasındaki düşük istihdam düzeyi, Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki istihdam oranı farklarının büyük kısmını açıklamaktadır. AB-15 ile karşılaştırıldığında en elverişli çalışma yaşındaki Türk kadınlarının istihdam oranı yarıdan azdır. Buna ek olarak, 55 yaş üstü Türk kadınlarının ve erkeklerinin sadece üçte biri işgücüne dahildir. Eğitimli gençler arasında ise işsizlik oldukça yüksek olup, 20-24 yaş arası üniversite mezunları için işsizlik oranı ortalama yüzde 39, 25-29 yaş arası üniversite mezunları içinse yüzde 15'tir.

Kadın ve erkek arasındaki sosyal farklılaşma, mesleki dağılımda da kendini göstermektedir. İş piyasasındaki işler 'kadın işi' ve 'erkek işi' olarak ayrıştığından kadınlar çoğu zaman geleneksel iş ve mesleklerde istihdam olanağı bulmuştur. Ancak son zamanlarda kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe bu keskin ayrım tamamen kalkmamakla birlikte eskiye nazaran ilerlemeler olmuştur.

Çizelge 4.2'de meslek gruplarına göre işgücüne katılım oranı 2007 yılı için verilmiştir.

Çizelge 4.2 : Türkiye’de meslek gruplarına göre işgücüne katılım oranı, %.

Meslek Grupları	Erkek	Kadın
Kanun yapıcı, yönetici, müdür	10,6	2,6
Profesyonel meslek	5,1	8,9
Yardımcı profesyonel meslek	6,2	7,1
Büro ve müşteri istekleri	4,8	9,4
Hizmet ve satış elemanı	12,9	9
Tarım, hayvancılık, avcılık, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	16,8	36,3
Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	17,4	5
Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	13,2	4
Nitelik gerektirmeyen işler	13	17,7

Türkiye’de kadınların sektörlere göre dağılımına bakıldığında, yoğunlukla istihdam edilen alanın yine tarım sektörü olduğu görülmektedir. Toplam kadın çalışanlar içinde tarım sektöründe çalışanların oranı 1970 yılında % 90,3; 1980 yılında % 87,9; 1990 yılında % 82,3; 2000 yılında ise % 75,7 olmuştur. Bu oran giderek düşme eğilimi gösterse de, diğer sektörlerle karşılaştırıldığında aradaki farkın çok büyük olduğu görülmektedir. 2000 yılı itibariyle çalışan kadınların % 6,7’si sanayi sektöründe, % 0,2’si inşaat sektöründe , % 17,4’ü hizmetler sektöründe çalışmaktadır. Sanayi sektöründe çalışan kadınlar arasında yoğunluğun imalat sektöründe, hizmetler sektöründe çalışan kadınlar arasında yoğunluğun toplum hizmetleri ile sosyal ve kişisel hizmetler alanında olduğu görülmektedir. İnşaat sektöründe çalışan kadın sayısı ise son derece düşüktür. Türkiye’de yıllar itibariyle inşaat, sanayi ve hizmetler sektöründe bir artış söz konusu olmakla birlikte bu sektörlerle tarım sektörü arasında çok büyük farklılıklar olduğu çizelgelerde açıkça görülmektedir.

Türk İnşaat sektöründe kadın istihdamının bu denli düşük olmasının birçok sebebi vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- İnşaat sektörünün erkek egemen bir sektör olması ve bu sektörde istihdam edilecek kadının hemcinsleri ile karşılaşma oranının düşük olması.
- Kadının toplumdaki yerine ilişkin genel geçer yargılardan dolayı bu sektör içinde kadının yer bulamaması ve sektördeki cinsiyet ayrımcılığının açıkça hissedilmesi.

- Uzun ve ağır çalışma saatleri

Bununla birlikte yüksek öğretim kurumlarındaki mimar ve mühendislik eğitimi alan kadınların sayısına bakıldığında, özellikle mimarlık fakültelerindeki kadın ve erkek öğrenci sayılarının eşit olduğu ve hatta bayan öğrenci sayısının fazlalığı dikkat çekmektedir. Ancak profesyonel hayatta kadının toplumdaki rolü başlıca sebep olarak gösterildiğinde kadın sayısında düşüş gözlenmektedir.

Türkiye’de tarım sektörü dışında kadınların genel olarak istihdam edildiği hizmet sektörü dalları, hemşirelik, öğretmenlik, hakla ilişkiler, akademisyenlik, hazır giyim ve gıda, bankacılık ve turizmdir.

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; Türkiye’de yoğun olarak tarım sektöründe istihdam edilen kadın, ikinci olarak sanayi ve inşaat sektörlerine göre çalışma koşullarının daha kolay olduğu hizmetler sektöründe, en düşük olarak ise sırasıyla diğer sektörlerle göre daha fazla fiziki güç gerektiren sanayi ve inşaat sektörlerinde istihdam edilmektedir. Kadın istihdamının bu şekildeki sektörel dağılımının önemli bir nedenini kadına yönelik geleneksel bakış açısı oluşturmaktadır. Kadının yerini evi, görevini anne olarak değerlendiren bu bakış açısı kadının tarım sektöründe çalışmasını normal karşılarken, bu sektör dışında işgücü piyasası içinde bulunuşuna pek sıcak bakmamaktadır. Günümüzde artan eğitimle birlikte kadınlara yönelik bu bakış açısı giderek kaybolmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

5.1 Temel Yaklaşımlar

Globalleşen dünyada, tüm sektörlerin birbiri ile rekabet içinde olduğu ve bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, taşıdığı özelliklerden dolayı liderlerin öneminin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Liderler, astları hedefler doğrultusunda motive edebilme, planlama, öngörü, iletişim, takımdaşlık, vizyon oluşturma gibi taşıdıkları özellikler ile buldukları firmaların rekabet içinde yer almalarına, değişime yön vermelerine ve hatta rekabet üstünlüğü sağlamalarına ön ayak olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında dünya ekonomisinde önde gelen sektörlerden biri de inşaat sektörüdür. Dolayısıyla bu sektörde de ihtiyaç duyulan en önemli insan kaynağı liderdir.

İnşaat sektöründe liderlik kavramının yanısıra dikkati çeken ve araştırılması gereken bir diğer konu ise sektörde cinsiyet kavramıdır. Erkek egemen bir sektör olarak bilinen inşaat sektöründe istihdam edilen kadın sayısı oldukça düşüktür.

Bu çalışmada, Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki incelenmiştir. Sektörde kadın ve erkek yönetici pozisyonundaki bireylerde sergiledikleri liderlik davranışı açısından farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar yalnızca liderlik davranışı ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi tanımlamamakta, bunun yanısıra, yaş, eğitim durumu, meslek,yöneticilik seviyesi, deneyim süresi, çalışılan bölüm (ofis, şantiye), bulunduğu iş yerinde çalışma süresi ve bulunduğu görev ünvanı ile çalışma süresi faktörlerin de sergilenen liderlik davranışı ile aralarında ilişki olup olmadığı bulunmaya çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında liderlik teorileri bölümünde son dönem teorileri olarak tanımlanmış olan modern liderlik teorilerinde yer alan 3 tip liderlik davranışı 7 alt faktör başlığında gruplandırılmıştır. Bunlar,

Dönüşümcü liderlik (Transformational leadership)

- 1-İdealize edilmiş etki (Idealized influence)
- 2-İlham verici motivasyon (Inspirational motivation)
- 3-Fikri teşvik (Intellectual Stimulation)
- 4-Bireysel önem (Individualized consideration)

İşlem bazlı liderlik (Transactional leadership)

- 5-Şartlı ödül (Contingent reward)
- 6-İstisna yönetimi (Management by exception)

Lider olmayan (Nonleadership)

- 7-Bırakınız yapsınlar (Laissez-faire)

Bu 7 liderlik yaklaşımını kısaca tanımlamak gerekirse,

Dönüşümcü liderlik yaklaşımları (Transformational leadership)

İdealize edilmiş etki (Idealized influence) : İdealleştirilmiş etki karizma olarak da adlandırılmaktadır. Ancak karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Avolio ve Bass, 1981). Karizma, liderle kimliğini bulan, izleyenlerde güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme süreci olarak ifade edilebilir. Karizma, izleyenler tarafından lidere atfedilir. Karizma liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir.Lidere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararlıdır, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir (Karip, 1998).

İlham verici motivasyon (Inspirational motivation) : Lider anlamlardan esinlenir ve izleyenleri için basit dil, sembol ve resimler kullanır. İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. İzleyenler için yüksek beklentiler ve çekici gelecek sunar (Akbaba- Altun, 2003). Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon

oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar (Karip, 1998).

Fikri teşvik (Intellectual Stimulation): Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda teşvik ederler (Bass, 1981). Liderler problemleri sorgular ve yaratıcı düşünceyi cesaretlendirir. Eski problemlere yeni gözlükle bakılmasına yardım ederler (Akbaba- Altun, 2003). Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar.

Bireysel önem (Individualized consideration): Lider astların bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır (Karip, 1998).

Etkileşimci liderlik yaklaşımları (Transformational leadership)

Şartlı ödül (Contingent reward): Lider, örgütsel amaçları ve performans göstergelerini belirler. Lider, astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, performans hedeflerini gerçekleştirmede kimlerin sorumlu olduğunu açıklamak, performans karşılığı olarak işgörenlerin bireysel beklentilerini karşılamak, liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur (Karip, 1998).

İstisna yönetimi (Management by exception): İstisnalarla yönetim “aktif yönetim” ve “pasif yönetim” olmak üzere iki ayrı alt boyutta incelenebilir (Avolio ve Bass, 1995). İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir sorun oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Aktif istisnalarla yönetimde lider kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez. İstisnalarla yönetim, oto kontrolü teşvik eder ve kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş işgörenler üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

Bırakınız yapsınlar (Laissez-faire): Bass (1999) serbest bırakıcı liderliği pasif ve liderlikten kaçınan olarak tanımlar. Serbest bırakıcı liderler yönlendirme yapmazlar; çünkü liderlik davranışlarına yönelik değillerdir. Liderin sözde var olduğu bir durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. İşgörenlere sınırsız özgürlük alanı yaratan lider anlamına gelmektedir. Liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Bu durum, özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür (Karip, 1998).

Yukarıda tanımlanmış olan 7 tip liderlik yaklaşımı çerçevesinde Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonundaki kişilerin sergiledikleri liderlik davranışları incelenmiştir.

5.2 Araştırmanın Tasarımı

Araştırmada, liderlik stilleri 1995 yılında Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiş olan ‘Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)’ (6S Modeli) kullanılarak ölçülmüştür. İki kaynaktan anketin Türkçeye çevrilmiş ve orijinal formatlarına ulaşılmıştır. Bu çeviriler içerisinden seçim yapılmıştır.

Türk inşaat sektöründe alt, orta ve üst kademe yönetici pozisyonunda çalışan kişilere uygulanmış olan ankette toplam 21 soru bulunmaktadır. Bu sorular anketin orijinal bölümünü oluştururken, katılımcılara ilk bölümde yaş, cinsiyet, meslek, eğitim düzeyi, inşaat sektöründeki toplam deneyimi, çalıştığı bölüm, bu bölümdeki görev ünvanı, bu iş yerinde çalışma süresi ve bu görev ünvanı ile çalışma süreleri sorulmuştur. İlk bölümden alınan cevaplar ikinci bölümde bulunacak olan liderlik davranış stili ile kıyaslama yapılarak değerlendirilecektir.

5.3 Veri Toplama

Veri toplama süreci Mart 2010- Mayıs 2010 tarihleri arasındadır. Bu süreçte anketler internet ve basılı kopyalar halinde ilgili kişi ve firmalara yollanmıştır. Gönderilen anket sayısı 48 kişidir. Anketlerden %87,5 oranında dönüş olmuştur ve 42 alt, orta ve üst düzey yöneticiden cevap alınmıştır. Ancak meslek grupları içerisinde mimar, mühendis ve diğer seçeneklerinden yalnızca bir tanesinde ‘diğer’ seçeneğine rastlandığı için bu anket formu iptal edilmiş ve çalışma 41 örnekleme sürdürülmüştür.

5.4 Soru kağıdı ve Değerlendirme

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilere kişisel sorular sorulurken, ikinci bölümdeki sorularla liderlik stilleri belirlenmiştir. İlk bölümde toplam dokuz soru, ikinci bölümde ise MLQ(6S Modeli) anketindeki toplam yirmibir soru katılımcılara yöneltilmiştir.

İlk bölümdeki değişkenler,

Yaş

Cinsiyet (Kadın, Erkek)

Meslek (Mimar, Mühendis, Diğer)

Eğitim Düzeyi (Lisans, Yüksek lisans, Doktora, Diğer)

İnşaat Sektöründeki Toplam Deneyim (yıl)

Çalışılan Bölüm (Ofis, Şantiye)

Çalışılan Bölümdeki Görev Ünvanı (Alt, Orta, Üst Düzey Yönetici)

Bu Görev Ünvanı İle Çalışma Süresi

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi

İkinci bölümde ise MLQ(6S) soru kağıdındaki yirmibir soru yedi adet liderlik stilini tanımlamaktadır. Her üç soru bir liderlik stiline gönderme yapmaktadır.

1-İdealize edilmiş etki (Idealized influence)- 1., 8., 15. sorular

2-İlham verici motivasyon (Inspirational motivation) - 2., 9., 16. sorular

3-Fikri teşvik (Intellectual Stimulation) - 3., 10., 17. sorular

4-Bireysel önem (Individualized consideration) – 4., 11., 18. sorular

5-Şartlı ödül (Contingent reward) – 5., 12., 19. sorular

6-İstisna yönetimi (Management by exception) – 6., 13., 20. sorular

7-Bırakınız yapsınlar (Laissez-faire) – 7., 14., 21. sorular

Liderlik stiline yönelik her bir soruya, hiçbir zaman, nadiren, bazen, sıklıkla, her zaman olmasa bile çoğu zaman cevapları sunulmuştur. Bu cevaplar 0-4 arası puan aralığında

değerlendirilip, herbir faktörden alınan puanlar toplanarak, örneklemelerin seçtikleri liderlik stilleri belirlenmiştir.

Anket sonuçları SPSS programına girilerek, istatistiksel sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışma için SPSS programında, tanımlayıcı istatistiksel çözümler, çapraz tablolar (crosstabs), t-testi, anova, scheffe testleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenip yorumlanmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1 Tanımlayıcı Çözümlenmeler

Anket verileri, katılımcı profilinin incelenmesi, ve ilişkiyel çözümlenmeler olmak üzere iki bölümde ele alınacaktır. Katılımcı profilinin incelendiği bu bölümünde anketin birinci bölüm soruları çizelgeler halinde sunulup, katılımcıların demografik özellikleri tanımlamaya yardımcı olacaktır. Bu bölümde sıklık çizelgelerin yanısıra gerekli görülen bölümler için çapraz tablolar yardımı ile yorumlar yapılacaktır. İlişkiyel çözümlenmeler bölümünde ise katılımcıların tercih ettikleri liderlik davranışları ile katılımcı profilleri arasındaki ilişkiler yorumlanacaktır.

6.1.1 Örneklemi oluşturan kişilerin demografik özellikleri

Bu bölümde ankete katılanların, anketin birinci bölümünde yer alan kişisel değerlendirme kriterlerine verdikleri cevaplar çizelgeler halinde sunulup, yorumlanacaktır.

S1: Örneklemnin yaşa göre dağılımı

Anket katılımcıların demografik özelliklerinden biri olan yaş kriterini incelemek için anket verilerine tanımlayıcı sıklık analizli uygulanarak, katılımcıların yaş dağılımları incelenmiştir.

Çizelge 6.1 : Örneklemnin yaşa göre dağılımı.

Yaş	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
20-30	7	17,1
31-40	16	39
41-50	11	26,8
51 yaş ve üzeri	7	17,1
TOPLAM	41	100

Çizelge 6.1 yaş dağılımları çizelgesinde de görüldüğü gibi, katılımcılardan 20-30 yaş arasındakilerin sıklığı ile 51 yaş ve üzerindekiilerin sıklığı en azdır. En fazla katılımcı sayısına sahip yaş aralığı ise %39 oranıyla 31-40 yaşları arasındadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, %26,8'i ise 41-50 yaş aralığındadır.

S2: Örneklemin cinsiyete göre dağılımı :

Aşağıdaki çizelgede anket katılımcılarının bir diğer demografik özelliği olan cinsiyet dağılımları incelenecektir. Anket çalışmalarına başlandığında tez konusunun kapsamı gereği kadın ve erkek katılımcı sayısı eşit tutulmak istenmiş ancak katılımlar sonucunda dağılım aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Çizelge 6.2 : Örneklemin cinsiyete göre dağılımı.

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Kadın	22	53,7
Erkek	19	46,3
TOPLAM	41	100

Yukarıdaki çizelge 6.2'de de görüldüğü gibi kadın katılımcı sayısı 22, erkek katılımcı sayısı ise 19 dur.

S3: Örneklemin mesleğe göre dağılımı

Anket katılımcıları meslek grubu olarak ilk etapta üç gruba ayrılmışlardır. Bu gruplar mimar, mühendis, ve diğer seçeneklerinden oluşmaktadır. Ancak yapılan anketler sonucunda katılımcılardan yalnızca bir tanesinin diğer kategorisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle istatistik sonuçlarında karışıklık yaşanmaması adına bu örneklem çıkartılmıştır. Anket verileri meslek grubu olarak mimar ve mühendis kategorilerinde değerlendirilecektir.

Çizelge 6.3 : Örneklemin mesleğe göre dağılımı

Meslek	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Mimar	26	63,4
Mühendis	15	36,6
TOPLAM	41	100

Çizelge 6.3'de görüldüğü gibi katılımcıların %63,4'ünü mimarlar, %36,6'sını ise mühendisler oluşturmaktadır.

Çizelge 6.3.1 : Örneklemin mesleki dağılımı ve cinsiyet arasındaki ilişki.

		Meslek		
		Mimar	Mühendis	Toplam
Cinsiyet	Kadın	19	3	22
	Erkek	7	12	19
Toplam		26	15	41

Çizelge 6.3.1’de, meslek ve cinsiyet değişkenleri üzerinde çapraz tablo analiz yönteminden faydalanılarak, katılımcılar arasında mimarlık ve mühendislik mesleklerindeki kadın ve erkek sayılarına ulaşılmıştır. Görüldüğü gibi katılımcılar içerisinde bayan mimarların sayısı 19, erkek mimarların sayısı ise 7dir. Kadınlardan 3, erkeklerden ise 12 katılımcı mühendislik mesleğindedir.

S4: Örneklemin eğitim düzeyine göre dağılımı

Eğitim düzeyleri bakımından katılımcılar dört sınıfta katagorize edilmişlerdir. Lisans, yüksek lisans, doktora ve diğer seçenekleri içinde diğer seçeneğini katılımcılardan hiçbiri tarafından işaretlenmediği gözlemlenmiş ve analizlerden çıkartılmıştır.

Çizelge 6.4 : Örneklemin eğitim düzeyine göre dağılımları.

Eğitim	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Lisans	20	48,8
Y.Lisans	20	48,8
Doktora	1	2,4
TOPLAM	41	100

Çizelge 6.4.’e bakıldığında, eğitim düzeyi lisans ve yüksek lisans olan katılımcıların sayılarının eşit olduğu ve toplam içerisinde %48,8’lik paya sahip oldukları görülmektedir. Eğitim düzeyi doktora olan katılımcı sayısı ise birdir.

Çizelge 6.4.1 : Eğitim düzeyi ve cinsiyet arasındaki ilişki dağılımları

		Eğitim Düzeyi			Toplam
		Lisans	Y.Lisans	Doktora	
Cinsiyet	Kadın	11	10	1	22
	Erkek	9	10	0	19
Toplam		20	20	1	41

Yukarıdaki çizelge 6.4.1'den de gözlenlenebileceği üzere, katılımcıların hepsinin en az 4 yıllık fakülte mezunu oldukları söylenebilir. Bununla birlikte yine çizelgedeki değerlere baktığımızda yüksekisans mezunu kadın ve erkek sayılarının eşit olduğunu ancak doktora seviyesinden mezun olan örneklemin kadın olduğunu görmekteyiz.

S5: Örneklemin sektör deneyimine göre dağılımı

Sektördeki yöneticilerin yaş dağılım çizelgesinde de değinildiği üzere inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda istihdam edilebilmek için eğitimin yanı sıra tecrübeye önemli bir olgudur. Bu bağlamda aşağıdaki çizelge 6.5 incelendiğinde,

Çizelge 6.5 : Örneklemin sektör deneyimine göre dağılımı.

Deneyim Süresi	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
0-5 yıl	5	12,2
6-10 yıl	7	17,1
11-15 yıl	8	19,5
16-20 yıl	7	17,1
21-25 yıl	5	12,2
26-30 yıl	5	12,2
31 yıl ve üzeri	4	9,8
TOPLAM	41	100

- İnşaat sektöründe yönetici pozisyonunda bulunan katılımcılar içinde ağırlıklı yüzdeye sahip olan aralıklar 6-10 yıl arası %17,1, 11-15 yıl arası %19,5, 16-20 yıl arası %17,1'dir.
- 0-5 yıl arası tecrübeye sahip olan katılımcılar ise genel içinde %12,2'lik paya sahiptirler. Katılımcılar içinde en az karşılaşılan deneyim aralığı ise 4 kişi ile 31 yıl ve üzeri deneyim aralığıdır.

S6: Örneklemin yönetici pozisyonunda çalışmakta olduğu bölüm

Bu bölümde inşaat sektöründe çalışılan bölümden kastedilen ofis ve şantiye gruplarıdır. Sektörde ofislerdeki istihdamın yanı sıra şantiyelerde de yönetici pozisyonunda bulunan personel önemli bir çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Ancak çizelge 6.6.1.'de görüldüğü gibi kadın katılımcıların şantiyelerde yönetici pozisyonunda bulunma sıklıkları erkeklere oranla düşüktür. Bu sonuç diğer

çalışmalarla da desteklenmiştir (Gözde Yenipazarlı,2006). Andrew W.Gale (1998) İngiltere’de inşaat sektöründe kadın istihdamının madencilik sektöründen sonra 2. sırada bulunduğunu ve %13 olduğunu vurladığı çalışmasında bunun sebeplerini, şantiyelerin ağır koşulları, uzun çalışma saatleri, çalışma ortamındaki erkek egemenliği, kadınların üzerindeki toplumsal rol baskıları ve kadınların şantiye ortamında hem cinslerinden muhatab bulamayacaklarını bilmeleri olarak göstermiş, kadınların inşaat sektöründe genellikle ofis ortamında çalıştıklarını vurgulamıştır. Bu bağlamda anket verilerinden çıkan sonuç Andrew W.Gale’in araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Çizelge 6.6 : Örneklemin yönetici pozisyonunda çalışılmakta olduğu bölüm.

Çalışılan Bölüm	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi
Ofis	33	80,5
Şantiye	8	19,5
TOPLAM	41	100

Çizelge 6.6.1 : İnşaat sektöründe çalışılan bölüm ve cinsiyet arasındaki ilişki.

		Çalışılan Bölüm		
		Ofis	Şantiye	Toplam
Cinsiyet	Kadın	19	3	22
	Erkek	14	5	19
	Toplam	33	8	41

Çizelge 6.6.1.’de görüldüğü gibi katılımcılar arasında şantiyede çalışan kadın yönetici sayısı 3, erkek yönetici sayısı 5 iken, ofisdeki kadın yönetici sayısı 19, erkek yönetici sayısı ise 14 dür.

S7: Örneklemin yöneticilik düzeyi

(Alt, Orta, Üst Kademe Yöneticilik Pozisyonu)

Anket katılımcılarına bu bölümde yönlendirilmiş soru; ‘Çalıştığınız bölümdeki görev ünvanınız’dır. Katılımcılardan alınmış olan cevaplar aşağıdaki gibi katagorize edilmiştir.

Üst kademe yöneticiler; Firma sahipleri, Firma ortakları, Genel Müdürler

Orta kademe yöneticiler; Proje Müdürleri, Proje Koordinatörleri, Grup Müdürleri

Alt kademe yöneticiler; Şantiye Şefleri, Uzmanlar, Mimari Grup Şefleri

Yukarıdaki kategorizasyona göre katılımcıların sahip oldukları görev ünvanları gruplaması çizelge 6.7'deki gibidir.

Çizelge 6.7 : Örneklemin yöneticilik düzeyi.

Yöneticilik Düzeyi	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Alt düzey yönetici	10	24,4
Orta düzey yönetici	18	43,9
Üst düzey yönetici	13	31,7
TOPLAM	41	100

Çizelge 6.7.1 : Yöneticilik düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişki

		Yöneticilik Düzeyi			
		Alt	Orta	Üst	Toplam
Cinsiyet	Kadın	8	11	3	22
	Erkek	2	7	10	19
Toplam		10	18	13	41

- Katılımcılar arasında, üst düzey yönetici sınıfında yani firma sahipliği ve genel müdür pozisyonlarında çalışan yönetici kadın ve erkek sayıları arasında büyük bir fark gözlemlenmiştir. Çizelge 6.7.1'de görüldüğü gibi katılımcılar içerisinde üst düzey yöneticilerden 10'u erkek, 3'ü kadındır.
- Katılımcıların %43,9'u orta düzey yöneticidir, bu yüzde içerisinde kadın katılımcı sayısı 11, erkek katılımcı sayısı ise 7 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar içerisinde alt düzey yöneticiler %24,4'lük, üst düzey yöneticiler ise %31,7'lik paya sahiplerdir.

Çizelge 6.7.2 : Yöneticilik düzeyi ile yaş grupları arasındaki ilişki.

		Yöneticilik Düzeyi			
		Alt	Orta	Üst	Toplam
Yaş Grupları	20-30	4	3	0	7
	31-40	5	7	4	16
	41-50	1	3	7	11
	51 yaş ve üzeri	0	5	2	7
Toplam		10	18	13	41

- Katılımcılar içersinde çizelge 6.7.2’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin en fazla gözlemlendikleri yaş aralığı, 7 kişi ile 41-50 yaşları iken 20-30 yaş aralığında üst düzey yöneticiye rastlanmamıştır.
- Orta ve alt düzey yöneticilere en fazla 31-40 yaşları arasında rastlanırken, 20-30 yaşları arasındaki yöneticilerde alt düzey yöneticilik pozisyonunda 4, orta düzey yöneticilik pozisyonunda ise 3 katılımcı vardır.

S8: Örneklemin bu görev ünvanı ile çalışma süresi

Bu bölümde yukarıda belirtilmiş olan alt, orta ve üst düzey yöneticilerin sahip oldukları görev ünvanı ile çalışma süreleri incelenmiştir.

Çizelge 6.8 : Örneklemin bu görev ünvanı ile çalışma süresi.

Bu Ünvan İle Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
0-10 yıl	34	82,9
11-20 yıl	3	7,3
21-30 yıl	2	4,9
31 yıl ve üzeri	2	4,9
TOPLAM	41	100

Çizelge 6.8’de görüldüğü gibi, alt, orta ve üst düzey yönetici pozisyonundaki kişilerin bu görev ünvanları ile çalışma sürelerindeki dağılıma bakıldığında, 0-10 yıl aralığındaki kişi sayısı %82,9 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. 11-20 yıl aralığında bulunduğu görev ünvanı ile çalışmakta olan katılımcı yüzdesi ise % 7,3’dür. Katılımcıların buldukları görev ünvanı ile çalışma süreleri arttıkça, kişi sayısının azaldığı gözlemlenmiştir.

S9: Örneklemin buldukları şirkette çalışma süreleri

Çizelge 6.9.'da katılımcıların buldukları iş yerindeki çalışma sürelerine göre dağılımları verilmiştir.

Çizelge 6.9 : Örneklemin buldukları şirkette çalışma süreleri

Buldukları Şirkette Çalışma Süreleri	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
0-10 yıl	36	87,8
11-20 yıl	2	4,9
20-30 yıl	3	7,3
TOPLAM	41	100

- Katılımcıların %87,8' inin buldukları şirkette 10 yıl veya daha az süredir çalışmakta oldukları gözlemlenmektedir.
- Genel olarak çalışma süresi arttıkça kişi sayısının azaldığı söylenebilir. Gözde Yenipazarlı'nın inşaat sektöründeki 542 yönetici üzerinde yapmış olduğu çalışmanın bu demografik özellik ile ilgili bulguları benzerdir. Buradan çıkartılabilecek sonuç, inşaat sektöründe iş değiştirmenin (personel devri) oldukça sık yaşandığıdır. Yani personelin çoğu bulunduğu şirketten 10 yıldan az sürede ayrılmaktadır.

6.1.2 İlişkisel çözümlenmeler

Bu bölümde, inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin tercih ettikleri liderlik stili ile birinci bölümde yer alan, katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamaya yardımcı kategoriler arasında anlamlı ilişkiler bulunup bulunmadığı incelenecektir. SPSS programında yer alan veri analiz çizelgeleri içerisinde, t-testi, anova, scheffe araçları yardımı ile anket verileri değerlendirilecek ve yorumlanacaktır. Bu tez çalışmasında kullanılan anlamlılık düzeyi '0,05'tir.SPSS'in bulunduğu değer, anlamlılık düzeyinden küçük ise bu iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya çıkacaktır. Bu yöntem ve yukarıdaki analizler kullanılarak anket verileri arasındaki ilişkiler tespit edilecektir.

6.1.2.1 Anket güvenilirlik analizi

İlişkisel çözümler ve yorumlamalara geçmeden önce, liderlik yaklaşımlarını belirlemek üzere hazırlanmış MLQ anket verilerinin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir,

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımı alt faktörleri,

İdealize edilmiş etki, 1, 8, 15

İlham verici motivasyon, 2, 9, 16

Fikri teşvik, 3, 10, 17

Bireysel önem, 4, 11, 18. sorular güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda çıkan Cronbach's Alpha değeri 0,759 dur. Bu değer anketin dönüşümcü liderlik yaklaşımını ölçtüğünü göstermektedir.

Etkileşimci (transactional) liderlik yaklaşımı alt faktörleri,

Şartlı Ödül, 5, 12, 19

İstisna yönetimi, 6, 13, 20

Bırakınız yapsınlar, 7, 14, 21. soruları üzerinde uygulanmış güvenilirlik analizi sonucu ise 0,601 bulunmuştur. Bu değer çok düşük olmamakla birlikte güvenilirlik sınırının altında kalmaktadır. Ancak örneklem sayısı arttırıldığında istenen sonuçlara ulaşılması mümkün olacaktır.

6.1.2.2 Bağımsız örneklem t-testi

Bağımsız örneklem t-testinde iki farklı grubun ortalamaları karşılaştırılır. Bu nedenle tercih edilen liderlik yaklaşımları ile cinsiyet, çalışılmakta olan bölüm, eğitim düzeyi ve meslek profilleri gibi iki değişkenli bağımsız faktörler arasındaki ilişkiyi bulmak için değişkenler üzerinde bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Cinsiyet ile Tercih Edilen Liderlik Yaklaşımı İlişkisi

Dönüşümcü (transformational) liderlik grubu altında yer alan dört farklı liderlik yaklaşımının sergilenmesinde cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Çizelge 6.10'da yer alan dönüşümcü liderlik davranış kategorileri içinde, idealize edilmiş etki ($p=0,037$, $t=2,155$) liderlik yaklaşımının tercih edilmesi ile cinsiyet

değişkeni arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. İlham verici motivasyon ($p=0,346$, $t=0,954$), fikri teşvik ($p=0,072$, $t=1,852$), bireysel önem ($p=0,15$, $t=1,468$) liderlik davranış stilleri ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Cinsiyet ile sergilenen dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı ilişki bulunan idealize edilmiş etki liderlik tarzının kadın ve erkek katılımcılar tarafından alınmış ortalamaları çizelge 6.11’de görülmektedir. Bu liderlik yaklaşımını kadın katılımcıların daha çok tercih ettikleri gözlemlenmiştir.

Çizelge 6.10 : Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile cinsiyet arasındaki ilişki.

	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları
İdealize Edilmiş Etki	2,155	39	0,037	0,321372	0,149095
İlham Verici Motivasyon	0,954	39	0,346	0,116427	0,121979
Fikri Teşvik	1,852	39	0,072	0,358054	0,193328
Bireysel Önem	1,468	39	0,15	0,256778	0,174975

Çizelge 6.11 : Dönüşümcü liderlik yaklaşımından kadın ve erkek katılımcıların aldıkları ortalamalar.

Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Farkları
İdealize edilmiş etki	kadın	22	3,40909	0,355335	0,075758
	erkek	19	3,08772	0,586285	0,134503
İlham verici motivasyon	kadın	22	3,15152	0,303895	0,064791
	erkek	19	3,03509	0,470024	0,107831
Fikri teşvik	kadın	22	2,95455	0,463429	0,098803
	erkek	19	2,59649	0,75832	0,17397
Bireysel önem	kadın	22	3,15152	0,511531	0,109059
	erkek	19	2,89474	0,609114	0,13974

- İdealize edilmiş etki liderlik yaklaşımında, karizma ön plandadır. Lidere karşı hayranlık, saygı ve güven duyulur. Lider kendine güvenir ve karardır. Cinsiyet ve idealize edilmiş etki liderlik yaklaşımları arasında istatistiksel

açından anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Kadınlar bu liderlik yaklaşımını erkek yöneticilere oranla daha fazla tercih etmektedirler.

- Dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının 4 alt faktöründen alınan ortalamalara bakıldığında, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuç literatürde bulunan benzer sonuçlarla desteklenmektedir. Bass (1999) Mıq 5X formunu kullanarak yapmış olduğu araştırmalarda kadınların transformasyonel (dönüşümcü), erkeklerin ise transaksyonel (etkileşimci) liderlik yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Loden (1986), 171 erkek, 145 bayan yönetici üzerinde yapmış olduğu çalışmasında kadınların, kazan-kazan ilişki odaklı (dönüşümcü) liderlik yaklaşımını tercih ederken, erkeklerin ise kazan- kaybet yaklaşımını tercih ettikleri verisine ulaşmıştır.

İşlembazlı (Transformational) liderlik stili ise 2 alt faktör başlığında incelenmiştir. Aşağıda çizelge 6.12’de işlem bazlı liderlik stili ile cinsiyet arasındaki ilişki, çizelge 6.13’de ise alınan ortalamalar görülmektedir. Türk İnşaat sektöründeki yöneticiler tarafından sergilenen işlem bazlı liderlik stillerinden şartlı ödül liderlik davranışını benimsemiş olan yöneticiler ile cinsiyet arasındaki ilişki ($p=0,013$, $t=2,617$) istatistiksel açıdan anlamlılık göstermektedir. İstisna yönetimi liderlik stili ile cinsiyet arasındaki ilişki ise anlamlı değildir.

Çizelge 6.12 : İşlem bazlı liderlik yaklaşımı ile cinsiyet arasındaki ilişki.

Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları
Şartlı Ödül	2,617	39	0,013	0,505582	0,193164
İstisna Yönetimi	-0,205	39	0,839	-0,0319	0,15573

Çizelge 6.13 : İşlem bazlı liderlik yaklaşımından kadın ve erkek katılımcıların aldıkları ortalamaları.

Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Farkları
Şartlı Ödül	Kadın	22	2,90909	0,484488	0,103293
	Erkek	19	2,40351	0,741861	0,170195
İstisna Yönetimi	Kadın	22	3,09091	0,46213	0,098526
	Erkek	19	3,12281	0,535303	0,122807

Çizelge 6.14 : Bırakınız yapsınlar (laissez faire) liderlik yaklaşımı ve cinsiyet arasındaki ilişki ve ortalamalar

	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları
Bırakınız Yapsınlar	2,908	39	0,006	0,582935	0,200492
	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Farkları
Bırakınız Yapsınlar	Kadın	22	2,5303	0,578806	0,123402
	Erkek	19	1,94737	0,705036	0,161746

Bırakınız yapsınlar (laissez-faire) tarzı liderlik stili ile cinsiyet arasındaki ilişki çizelge 6.14’de görülen $p=0,006$, $t=2,908$ değerinden anlaşıldığı gibi istatistiksel açıdan anlamlılık göstermektedir. Bayan ve erkek katılımcıların bırakınız yapsınlar liderlik stiline göre ortalamaya değerlerine bakıldığında, katılımcılar arasında bayanların bırakınız yapsınlar liderlik tarzını benimsedikleri erkeklerin ise bu liderlik stili için çok daha az tercih ettiklerine rastlanmıştır.

- Bırakınız yapsınlar tarzında, yöneticiler liderlik yapmazlar, astlar üzerinde tam bir serbestlik vardır, bu tarz liderlik biçimi aslında yönetici olmayan kişileri tanımlamaktadır.
- Kadınlar ve erkekler arasında liderlik potansiyeli açısından fark olup olmadığını araştıran çalışmalara literatür taraması kısmında yer verilmişti. Bu bölümde ele alındığı gibi kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla kendilerine güvenleri daha az, daha tutucu ve daha az risk alan kişiler olarak değerlendirilmişlerdir (Henning ve Jardin, 1977). Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar kadın yöneticilerin kariyer hedeflerine olan bağlılıklarının, erkek yöneticilere oranla daha az olduğunu belirtmektedir (Schwartz, 1976). Türk

inşaat sektöründe liderlik yaklaşımlarını ölçmek için kullanılmış bu anket sonucunda da benzer olarak kadın yöneticiler arasında bırakınız yapsınlar (laissez-faire) liderlik davranışını sergileyen katılımcılar olduğu tespit edilmiştir.

- Loden, 1986 yılında yapmış olduğu çalışmasında kadın yöneticilerin ilişki odaklı oldukları, iletişimi ve astların bireysel ihtiyaçlarını ön planda tuttukları sonuçlarına ulaşmış ve bunu şöyle yorumlamıştır; bu yaklaşım kadınların kararlılığını azaltmakta, kendi yollarını çizmelerine engel olmakta ve iş odaklı davranışlar sergilemelerini engellemektedir.

Meslek ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişki

Mimar ve mühendis meslek grupları ile tercih edilen liderlik davranışı arasındaki ilişkinin hangi tarz liderlik yaklaşımında anlamlılık gösterdiği çizelge 6.15 ve çizelge 6.16'da incelenmiştir. Buna göre meslek ile istisna yönetimi liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkinin ($p=0,005$, $t=-2,94$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Çizelge 6.15 : Meslek grupları – tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları
İdealize Edilmiş Etki	-0,931	39	0,357	-0,150427	0,161504
İlham Verici Motivasyon	-0,167	39	0,868	-0,021368	0,127703
Fikri Teşvik	1,106	39	0,276	0,22735	0,205565
Bireysel Önem	1,443	39	0,157	0,261538	0,181308
Şarhlı Ödül	-0,102	39	0,919	-0,022222	0,216802
İstisna Yönetimi	-2,94	39	0,005	-0,42906	0,145947
Bırakınız Yapsınlar	0,725	39	0,473	0,164957	0,227429

Çizelge 6.16 : Meslek grupları - liderlik yaklaşımı ortalamaları

	Meslek	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Farkları
İdealize Edilmiş Etki	Mimar	26	3,20513	0,533974	0,104721
	Mühendis	15	3,35556	0,426627	0,110155
İlham Verici Motivasyon	Mimar	26	3,08974	0,371874	0,072931
	Mühendis	15	3,11111	0,430331	0,111111
Fikri Teşvik	Mimar	26	2,87179	0,517059	0,101404
	Mühendis	15	2,64444	0,801454	0,206934
Bireysel Önem	Mimar	26	3,12821	0,472129	0,092592
	Mühendis	15	2,86667	0,687761	0,177579
Şartlı Ödül	Mimar	26	2,66667	0,618241	0,121247
	Mühendis	15	2,68889	0,750309	0,193729
İstisna Yönetimi	Mimar	26	2,94872	0,487099	0,095528
	Mühendis	15	3,37778	0,375154	0,096864
Bırakınız Yapsınlar	Mimar	26	2,32051	0,689481	0,135218
	Mühendis	15	2,15556	0,722283	0,186493

Fikri teşvik ve bireysel önem liderlik davranış stilleri mimarlar tarafından daha çok tercih edilirken, mühendis yöneticilerin istisna yönetimi ve şartlı ödül liderlik yaklaşımlarını tercih ettikleri görülmüştür. Buradan, mühendis katılımcıların işlem bazlı (etkileşimci) liderlik yaklaşımını mimar katılımcılara oranla daha fazla tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.

Çizelge 6.16 ortalama değerler çizelgesinde örneklem içerisindeki mimarların, mühendislerle oranla fikri teşvik liderlik yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Mimarlık mesleğinin, mühendislikte olduğu gibi kesin hesaplarla değil, özgür düşünceyle, hayalgücüyle ve yetenek ile ilişkili olduğu düşünülürse, yönetici konumundaki mimarların, astlarının fikirlerine önem vermesi, onları yenilikçi ve yaratıcı olma konusunda teşvik etmesi, eski problemlere yeni bakış açıları getirmelerine yardımcı olmaları beklenir. Ancak literatürde bu konu üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmadığından bu sonucu desteklemek mümkün olmamaktadır.

Örneklemin eğitim düzeyi ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişki

Çizelge 6.17’de görüldüğü gibi katılımcıların tercih ettikleri liderlik davranışı ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Buradan çıkartılacak sonuç, yöneticilerin lisans, yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitim almış olmaları tercih ettikleri liderlik yaklaşımını etkilememektedir.

Çizelge 6.17 : Örneklemin eğitim düzeyi-tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi.

	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları
İdealize Edilmiş Etki İlham Verici	-0,75	38	0,458	-0,116667	0,15555
Motivasyon	0,265	38	0,793	0,033333	0,126005
Fikri Teşvik	0,082	38	0,935	0,016667	0,204303
Bireysel Önem	-1,016	38	0,316	-0,183333	0,18044
Şartlı Ödül	0,078	38	0,938	0,016667	0,214224
İstisna Yönetimi	-0,762	38	0,451	-0,116667	0,153087
Bırakınız Yapsınlar	-1,93	38	0,061	-0,416667	0,215855

Çalışılmakta olan bölüm ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişki

Anket katılımcıları çalıştıkları bölüm sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda ofis ve şantiye yöneticileri olmak üzere iki ayrı grupta sınıflandırılmışlardır. Bu bölümde çalışılmakta olan bölüm ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini ölçmek için anket üzerinde t-testi uygulanmıştır. Çizelge 6.18’de görüldüğü gibi katılımcıların çalışılmakta oldukları bölüm ile tercih ettikleri liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Çizelge 6.18 : Çalışılmakta olan bölüm-tercih edilen liderlik yaklaşımı ilişkisi

	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları
İdealize Edilmiş Etki İlham Verici	1,281	39	0,208	0,238426	0,186144
Motivasyon	1,878	39	0,068	0,267361	0,142361
Fikri Teşvik	1,048	39	0,301	0,251157	0,239584
Bireysel Önem	0,412	39	0,682	0,08912	0,21607
Şartlı Ödül	1,805	39	0,079	0,4375	0,242403
İstisna Yönetimi	0,986	39	0,33	0,18287	0,185416
Bırakınız Yapsınlar	1,468	39	0,15	0,380787	0,259364

6.1.2.3 Anova

Karşılaştırılacak faktördeki grup sayısı ikiden fazla ise Anova analizi yapılır. Yaş, yöneticilik düzeyi, görev ünvanı ile çalışma süresi değişkenleri üzerinde anova analizi yapılarak bu değişkenler ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi incelenmiştir. Bu bölümde anova testinin yanı sıra, ikiden fazla alt gruba sahip bu değişkenlerin, alt grupları arasındaki ilişkiyi incelemek için scheffe testi uygulanmıştır.

Yaş ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişki

Bu bölümde tercih edilen liderlik davranışları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı belirlenecektir.

Çizelge 6.19’da görüldüğü gibi, katılımcıların tercih etmiş oldukları liderlik yaklaşımları ile yaş grupları arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Çizelge 6.20’de ise yaş gruplarının, liderlik yaklaşımlarından aldıkları ortalamalar görülmektedir. 51 yaş ve üzeri katılımcıların, 51 yaş altı katılımcılara oranla tüm liderlik yaklaşımlarından en yüksek ortalamaları aldıkları görülmektedir. Literatürde, liderlik ve yaş demografisi üzerine yapılmış çalışmalardan, Bello(2001), Yousef (1998), Kakabadse ve Myers (1998) ve Kabacoff’un yapmış olduğu araştırmalarda, 55 yaş üzeri yöneticilerin, takım çalışmasına ve işbirliğine yatkın oldukları, koçluk rolü üstlendikleri, insani değerlere ve çalışanlara daha fazla önem verdikleri sonuçları ortaya çıkmıştır. Anket sonuçları bu bağlamda değerlendirildiğinde, bireysel önem ve fikri teşvik liderlik stiline daha çok 51 yaş ve üzeri katılımcılar tarafından tercih edilmesi desteklenen bir sonuçtur.

Çizelge 6.19 : Liderlik yaklaşımı ile yaş grupları arasındaki ilişki

	df	F	t
İdealize Edilmiş Etki	3	1,115	0,356
İlham Verici Motivasyon	3	0,369	0,776
Fikri Teşvik	3	0,728	0,542
Bireysel Önem	3	2,431	0,08
Şartlı Ödül	3	1,065	0,376
İstisna Yönetimi	3	0,458	0,713
Bırakınız Yapsınlar	3	1,062	0,377

Çizelge 6.20 : Yaş grupları - liderlik yaklaşımı ortalamaları

Yaş Grupları		İdealize Edilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Fikri Teşvik	Bireysel Önem	Şartlı Ödül	İstisna Yönetimi	Bırakınız Yapsınlar
20-30 yaş arası	Ort.	3	3,04762	2,90476	2,71429	2,33333	3,09524	2,04762
	N	7	7	7	7	7	7	7
	S.S.	0,3849	0,404995	0,7868	0,524531	0,88192	0,317063	0,448395
31-40 yaş arası	Ort.	3,29167	3,0625	2,64583	3	2,66667	3,02083	2,20833
	N	16	16	16	16	16	16	16
	S.S.	0,419435	0,389087	0,75492	0,58373	0,68853	0,537053	0,63099
41-50 yaş arası	Ort.	3,24242	3,09091	2,75758	3	2,72727	3,12121	2,21212
	N	11	11	11	11	11	11	11
	S.S.	0,579097	0,449467	0,47354	0,557773	0,57384	0,543093	0,9101
51 yaş ve üzeri	Ort.	3,47619	3,2381	3,04762	3,47619	2,95238	3,28571	2,66667
	N	7	7	7	7	7	7	7
	S.S.	0,604218	0,317063	0,35635	0,377964	0,405	0,48795	0,638285

Yöneticilik düzeyi ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişki

Katılımcılara görev ünvanı şeklinde sorulmuş olan sorulara alınan cevaplar, yöneticilik düzeylerini belirlemek için kullanılmıştır. Alt, orta ve üst kademe yönetici sınıflandırmasında, yöneticilerin yöneticilik düzeyleri ile tercih ettikleri liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi çizelge 6.21’de görülmektedir.

Çizelge 6.21 : Yöneticilik düzeyi - tercih edilen liderlik yaklaşımı

Liderlik Yaklaşımları	df	F	Sig.
İdealize Edilmiş Etki	2	2,86	0,07
İlham Verici Motivasyon	2	1,02	0,37
Fikri Teşvik	2	4,102	0,024
Bireysel Önem	2	0,673	0,516
Şartlı Ödül	2	0,047	0,955
İstisna Yönetimi	2	0,859	0,432
Bırakınız Yapsınlar	2	0,634	0,536

Fikri teşvik liderlik yaklaşımı ile yöneticilik düzeyi arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu ilişkinin anlamlılığını yorumlamak için yöneticilik seviyeleri arasındaki ilişki scheffe testine tabi tutulmuştur.

Çizelge 6.22 : Fikri teşvik liderlik yaklaşımı – yöneticilik seviyeleri –scheffe.

Liderlik Yaklaşımı	Yöneticilik Seviyesi	Yöneticilik Seviyesi	Ortalama Farkları	Standart Hata Farkları	Sig.
Fikri Teşvik	Alt Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	0,511111	0,233311	0,104
		Üst Düzey Yönetici	,694872*	0,248819	0,029
	Orta Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	-0,511111	0,233311	0,104
		Üst Düzey Yönetici	0,183761	0,21531	0,697
	Üst Düzey Yönetici	Alt Düzey Yönetici	-,694872*	0,248819	0,029
		Orta Düzey Yönetici	-0,183761	0,21531	0,697

Çizelge 6.22’de görüldüğü gibi alt düzey yönetici ile üst düzey yöneticilerin, fikri teşvik liderlik yaklaşımını tercih etmeleri arasındaki ilişki anlamlılık göstermektedir. Çizelge 6.23’de ise yöneticilik seviyelerine göre liderlik yaklaşımı ortalamalarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.23 : Yöneticilik düzeyi – liderlik yaklaşımı ortalamaları.

Yöneticilik Seviyesi		İdealize Edilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Fikri Teşvik	Bireysel Önem	Şarh Ödül	İstisna Yönetimi	Bırakınız Yapsınlar
Alt Düzey Yönetici	Ort.	3,4	3,23333	3,233	3,2	2,63333	2,93333	2,43333
	N	10	10	10	10	10	10	10
	S.S.	0,466137	0,274424	0,27442	0,358323	0,72776	0,438854	0,498145
Orta Düzey Yönetici	Ort.	3,37037	3,09259	2,72222	3,01852	2,66667	3,18519	2,27778
	N	18	18	18	18	18	18	18
	S.S.	0,377278	0,439928	0,72536	0,661472	0,74973	0,446075	0,688372
Üst Düzey Yönetici	Ort.	3	3	2,53846	2,92308	2,718	3,12821	2,10256
	N	13	13	13	13	13	13	13
	S.S.	0,593171	0,3849	0,55342	0,563617	0,50637	0,585922	0,843105

- İdealize edilmiş etki liderlik yaklaşımı, üst düzey yöneticiler tarafından, orta ve alt düzey yöneticilere oranla daha az tercih edilmektedir.
- İlham verici motivasyon liderlik yaklaşımı alt düzey yöneticiler tarafından üst düzey yöneticilere oranla daha fazla tercih edilmektedir.
- Fikri teşvik liderlik yaklaşımında alt düzey yönetici ile orta ve üst düzey yöneticiler arasında tercih edilme oranına bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı ilişki görülmektedir. Fikri teşvik liderlik yaklaşımı alt düzey yöneticiler tarafından daha fazla tercih edilmektedir.

- Genel olarak, dönüşümcü, etkileşimci ve bırakınız yapsınlar liderlik yaklaşımı gruplarından, dönüşümcü liderlik yaklaşımı daha çok alt düzey yöneticiler tarafından tercih edilmekte, orta ve üst düzey yöneticiler ise etkileşimci liderlik yaklaşımını daha fazla tercih etmektedirler. Bırakınız yapsınlar liderlik yaklaşımı ise yine alt düzey yöneticiler tarafından daha fazla tercih edilmektedir.

Bulunduğu görev ünvanı ile çalışma süresi ve tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişki

Çizelge 6.24’de alt, orta ve üst düzey yöneticilerin bu görev ünvanı ile çalışma süreleri ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi, çizelge 6.25’de ise alt, orta ve üst kademe yöneticilerin ilgili liderlik yaklaşımlarından aldıkları ortalamalar görülmektedir.

İlham verici motivasyon liderlik yaklaşımının tercih edilmesi ile görev ünvan süresi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Görev ünvan süresi alt grupları arasında, tercih edilen liderlik yaklaşımları açısından anlamlı istatistiksel ilişki olup olmadığını belirlemek için scheffe testi uygulanmıştır. Ancak analiz sonucunda görev ünvan süresi alt grupları arasında, tercih edilen liderlik yaklaşımı açısından anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Çizelge 6.24 : Görev ünvanı ile çalışma süresi - tercih edilen liderlik yaklaşımı

Liderlik Yaklaşımları	df	F	Sig.
İdealize Edilmiş Etki İlham Verici	3	1,233	0,311
Motivasyon	3	2,96	0,045
Fikri Teşvik	3	0,401	0,753
Bireysel Önem	3	0,516	0,674
Şarhlı Ödül	3	0,287	0,834
İstisna Yönetimi	3	2,748	0,057
Bırakınız Yapsınlar	3	0,77	0,518

- 11-20 yıl arasında bu ünvana sahip olan katılımcıların ilham verici motivasyon liderlik yaklaşımı ortalamaları, diğer ünvan süresi gruplarındaki katılımcılara oranla daha yüksektir.

- İstisna yönetimi liderlik yaklaşımı ise 0-10 yıllık ünvan süresine sahip katılımcılarda daha az görülmektedir. 21-30 yıl arası ve 31 yıl ve üzeri ünvan süresine sahip olan katılımcılar daha çok işlem bazlı liderlik yaklaşımını tercih ederken, 11-20 yıl arası ünvan süresine sahip olan katılımcılar dönüşümcü liderlik yaklaşımı sergilemektedirler.

Çizelge 6.25 : Görev ünvanı süresi, tercih edilen liderlik yaklaşımı ortalamaları.

Görev Ünvan Süresi		İdealize Edilmiş Etki	İlham Verici Motivasyon	Fikri Teşvik	Bireysel Önem	Şartlı Ödül	İstisna Yönetimi	Bırakınız Yapsınlar
0-10 yıl arası	Ort.	3,21569	3,05882	2,78431	2,9902	2,637	3,01961	2,19608
	N	34	34	34	34	34	34	34
	S.S.	0,448584	0,380241	0,68107	0,60573	0,712	0,47808	0,720632
11-20 yıl arası	Ort.	3,7778	3,66667	3,11111	3,33333	2,889	3,44444	2,33333
	N	3	3	3	3	3	3	3
	S.S.	0,19245	0	0,3849	0	0,192	0,19245	0,333333
21-30 yıl arası	Ort.	3,33333	2,83333	2,5	3	2,667	3,83333	2,83333
	N	2	2	2	2	2	2	2
	S.S.	0,942809	0,235702	0,2357	0	0,471	0,235702	0,235702
31 yıl ve üzeri	Ort.	3,16667	3,16667	2,66667	3,33333	3	3,33333	2,66667
	N	2	2	2	2	2	2	2
	S.S.	1,178511	0,235702	0	0,47141	0	0,471405	0,942809

6.2 Araştırma Verilerinin Tartışılması

Araştırma verilerinin incelendiği bölümde her analiz için detaylı yorumlama yapılmıştır. Bu bölümde yukarıda yapılmış olan analizler özetlenecektir.

Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılmış bu çalışmada, anket verileri yalnızca cinsiyet değişkeni üzerinden değil, yaş, meslek, eğitim düzeyi, inşaat sektöründeki toplam deneyim süresi, çalışılmakta olan bölüm, yöneticilik düzeyi, bu görev ünvanı ile çalışma süresi ve bu iş yerinde çalışma süresi olmak üzere toplamda dokuz değişken üzerinden incelenmiş ve yorumlanmıştır. Değişkenler arasında yaş, eğitim düzeyi, çalışılmakta olan bölüm,

inşaat sektöründeki toplam deneyim süresi ve buldukları iş yerinde çalışma süreleri ile tercih edilen liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiler istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bunun dışında kalan değişkenlerin tercih edilen liderlik yaklaşımını etkilemekte olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda cinsiyet, meslek grubu, yöneticilik seviyesi ve buldukları görev ünvanı ile çalışma süresi değişkenleri ile tercih edilen liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Yaş değişkeni ile liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkinin bulgularına bakıldığında, 51 yaş ve üzeri katılımcıların, 51 yaş altı katılımcılara oranla bireysel önem ve fikri teşvik liderlik stilini daha fazla sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Literatürde liderlik ve yaş demografisi üzerine, Bello(2001), Yousef (1998), Kakabadse ve Myers (1998) ve Kabacoff'un yapmış olduğu araştırmalarda, 55 yaş üzeri yöneticilerin, takım çalışmasına ve işbirliğine yatkın oldukları, koçluk rolü üstlendikleri, insani değerlere ve çalışanlara daha fazla önem verdikleri sonuçları ortaya çıkmıştır. Anket sonuçları bu bağlamda değerlendirildiğinde, bireysel önem liderlik stiline daha çok 51 yaş ve üzeri katılımcılar tarafından tercih edilmesi olağan olarak değerlendirilebilir.

Cinsiyet değişkeni ile tercih edilen liderlik yaklaşımı sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik yaklaşımı alt faktörlerinin tümünde kadın katılımcıların aldıkları ortalama değerlerin erkek katılımcılardan yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre kadın katılımcılar işbirliğine, astların fikirlerine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine, takım çalışmasına, erkek yöneticilere oranla daha fazla önem göstermektedirler. Literatürde, liderlik ve cinsiyet konulu araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlarla karşılaşmıştır. Bass'ın 1995 yılında Amerika'da yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre kadın yöneticiler transformasyonel (dönüşümcü), erkek yöneticiler ise transaksyonel (etkileşimci) liderlik yaklaşımını daha fazla tercih ediyorlar. Loden'in 1986 yılında 171 erkek ve 145 kadın yönetici üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucuda aynıdır.

Kadınların erkeklere oranla daha fazla tercih ettikleri ve bu liderlik stili ile cinsiyet arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyinin oldukça yüksek olduğu yaklaşım ise, bırakınız yapınlar tarzı liderlik yaklaşımıdır. Bırakınız yapınlar tarzında, yöneticiler liderlik yapmazlar, astlar üzerinde tam bir serbestlik vardır, bu tarz liderlik biçimi aslında yönetici olmayan kişileri tanımlamaktadır. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla kendilerine güvenleri daha az, daha tutucu ve daha az risk alan kişilik yapılarına sahiptirler (Henning ve Jardin, 1977). Bunun yanı sıra yapılan

araştırmalar kadın yöneticilerin kariyer hedeflerine olan bağlılıklarının, erkek yöneticilere oranla daha az olduğunu belirtmektedir (Schwartz, 1976). Loden (1986), kadın yöneticilerin ilişki odaklı liderlik yaklaşımını tercih etmelerinin, onların kararlılığını azalttığını, kendi yollarını çizmelerine engel olduğunu ve iş odaklı davranışlar sergilemelerini kısıtladığını belirtmiştir. Bu tarz liderlik yaklaşımı ise laissez faire olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda anket değerlendirmesi sonucunda kadın yöneticilerde laissez-faire liderlik yaklaşımı ortalamasının yüksek çıkması, çeşitli araştırmalar tarafından desteklenmektedir.

Mimar ve mühendis yöneticilerin tercih ettikleri liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkide ise mühendislerin işlem bazlı liderlik yaklaşımını, mimarlardan daha fazla tercih ettikleri sonucu çıkmıştır. Mimarların fikri teşvik liderlik yaklaşımı ortalamaları mühendis katılımcılara oranla daha yüksektir. Bu bağlamda mimar katılımcıların astların görüş, fikir ve düşüncelerine daha fazla önem verdikleri, problemlere yeni bakış açıları getirmelerini teşvik ettiklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yöneticilik seviyeleri açısından değerlendirildiğinde alt, orta ve üst kademe yöneticiler arasında, fikri teşvik liderlik yaklaşımının alt düzey yöneticiler tarafından daha fazla tercih edildiği sonucu çıkmıştır. Alt düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik yaklaşımını ortalamalarının tümü, orta ve üst düzey yöneticilere göre daha yüksektir.

Tüm sonuçlar değerlendirildiğinde Türk inşaat sektörünün kültürel yapısı ile ilgili izlenim sahibi olunduğu söylenebilir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk İnşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki konulu tez çalışmasında, Türk inşaat firmalarında yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin tercih ettikleri liderlik yaklaşımları ile cinsiyet başta olmak üzere, diğer değişkenlerin liderlik yaklaşımı üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Böylece Türk inşaat sektörünün genel yapısı ve kültürü anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu nedenle literatür taraması bölümünde liderlik kavramının tanımı, liderin özellikleri, liderlik teorileri ve cinsiyet olgusu ile kadınların iş hayatında ve liderlik yaklaşımlarında erkekler ile aralarında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonraki aşamada ise bu kavramların inşaat sektöründe nasıl ele alındığı incelenmiştir. Tezin özgün bölümünde ise Türk inşaat firmalarında çalışan yöneticilere liderlik yaklaşımlarını belirlemeye yönelik bir anket uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin tartışıldığı bölümde anket sonuçlarına ayrıntılı olarak değinilmiştir. Bu bağlamda Türk inşaat sektöründe sergilenmekte olan liderlik yaklaşımları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin erkeklere oranla dönüşümcü liderlik yaklaşımını daha fazla tercih ettikleri, ancak bunun yanı sıra bırakınız yapınlar liderlik davranışlarında yine kadın yöneticiler tarafından tercih edildiği görülmüştür. Katılımcılar içinde kadınların üst düzey yönetici pozisyonundaki sayıları da oldukça azdır.

Günümüzde liderlik kavramının önemi tüm dünyada giderek artmaktadır. Rekabet ortamına ayak uydurmak, gelişime ve değişime uyum sağlamak, çağın gereklerinin ardında kalmamak için tüm sektörlerde lidere ihtiyaç vardır. Bu konuda bir çok sektörde yönetici pozisyonundaki personele eğitimler ve seminerler verilmektedir. Ancak inşaat sektöründe bu konu üzerine yapılan çalışmalar oldukça azdır. Halbuki tüm dünyada ekonominin lokomotif sektörlerinden biri olan inşaat sektöründe lidere duyulan ihtiyaç oldukça fazladır ve gün geçtikçe artmaktadır. İnşaat sektöründe ihtiyaç duyulan bir diğer insan kaynağı ise kadındır. Genel olarak baktığımızda dünyada kadın istihdamının en az olduğu sektörlerden biri inşaat sektörüdür, ki

Türkiye bunların başında gelmektedir. Özellikle İngiltere’de CIB (The Construction Industry Board) ve EOC (Equal Opportunities Commission) gibi kuruluşlar tarafından inşaat sektöründe eşitlik adı altında sektörde, kadınların önündeki engelleri azaltmaya ve kadın istihdamını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Yine birçok ülkede (A.B.D., İngiltere, Kanada, Avusturalya) kadınların inşaat sektöründe kendilerini kanıtlamaları ve girişimlerini arttırmaları adına dernekler kurulmuştur. Bunlardan başlıcaları, NAWIC (1953) National Association of Women in Construction, NEW (1978) Nontraditional Employment for Women, WCA Women Contractors Association, PWC (1980) Professional Women in Construction’dır. Türkiye’de ise 2010 yılı içerisinde İnşaat ve Kadın adı altında bir dernek kurulmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. Bu konuda Türk inşaat sektöründeki farkındalık artırılmalı, gerek eğitim sürecinde gerekse işe alımlarda kadınların karşılaştıkları engeller minimize edilmelidir. Bu noktada, inşaat sektöründe liderlik ve cinsiyet üzerine yapılmış bu çalışma Türk inşaat sektörünün kültürü hakkında fikir sahibi olunmasına yardımcı olacaktır. Ancak elbette bu sonuçları Türk inşaat sektöründe sergilenmekte olan liderlik yaklaşımları başlığı altında genellemek doğru değildir. Gerek, anket katılımcılarının azlığı, gerekse meslek, yaş, çalışılmakta olan bölüm ve yöneticilik seviyelerinde katılımcıların oransız dağılımları, çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Literatür taraması süresinde, liderlik ve cinsiyet, inşaat ve kadın konularında yapılmış araştırmalara ulaşılmasına rağmen, inşaat sektöründe liderlik ve cinsiyet konulu araştırmaya ulaşılammıştır. Bu bağlamda, Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki başlıklı bu tez çalışması sonraki araştırmalar için kaynak teşkil edebilir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G.,** 1999. *İşletme Yönetimi*, Barış yayınları Fakülteler kitabevi, 3. Baskı, İzmir.
- Akbaba-Altun, S.,** 2003, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri, İstanbul.
- Akoğlan, Meryem,** 1997, Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 994, Eskisehir.
- Alptekin, K.,** 2007, “*Türkiye’de Kadının Statüsü*”, Erişim Tarihi: 01.04.2010 Erişim Adresi: <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/kadinstatu.htm>.
- Arıkan, Semra,** 1997, Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, Şengül Altan,** 2000, Ders Kitaplarında Cinsiyetçilik, KSSGM.
- Ataay, N. Aylin,** 1998, “*Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etkenleri*”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, (Ed: Oya Çitci), TODA Yayınları, Yayın No: 285, Ankara.
- Ataman, Göksel,** 2001, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul.
- Avolio Bruce J. and Bass Bernard M.,** 1995, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462, İngiltere.
- Bacacı-Varoğlu, Demet,** 2001, “*Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini*”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed: Salih Güney) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugil, İsmet ,** 2002, *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bass, Bernard, M.,** 1981, Stogdill’s Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research, The Free Press, s.5-17, 491-508, N.Y.
- Bass, Bernard M.,** 1999, Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European journal of work and organizational psychology*, 8 (1), 9–32, USA.
- Bayrak, Sabahat; YÜCEL, Atilla,** 2000, “Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.
- Begeç S.,**1999, *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*, Gebze.
- Bostic, M. L.,** 1998, ‘Unsuitable Job for Women? Women at Work, Status and Issues’, *Journal of Industrial Technology*, vol.15, no.1, İngiltere.

- Bresctick, Emel Topçu**, 1999, Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği, *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal bilimler enstitüsü, ankar.
- Burns, M. G.**, 1978, *Leadership*, Harper-Row, Newyork.
- Burhan, Göksel**, 1993, *Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Can, Halil**, 1999, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara.
- Çağlayan, H.**, 1998, “Türkiye’de Kadın İşgücünün Sendikalarındaki Konumu”, *Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- Çelik, Vehbi**, 2000, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem yayıncılık, Ankara.
- Çetin, Canan**, 2008, *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- Cleland, D.I.**, 1995, *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 2nd edn, McGraw Hill, New York.
- Davis, K.**, 1984, *İşletmede İnsan Davranışı*, İstanbul.
- Dereli, Toker**, 1981, *Organizasyonlarda Davranış*, Yayım dağıtım, İstanbul.
- Dökmen, Zehra, Y.**, 2004, *Toplumsal Cinsiyet –Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, Sistem yayıncılık, İstanbul.
- Eagly H. Alice**, 1990, Female leadership advantage and disadvantage: resolving the Contradictions, *Psychological Bulletin*, 106, 233-256, İngiltere.
- Ecevit, Y. (2000)**, “Çalışma Yaşamında Kadın Emeğinin Kullanımı ve Kadın-Erkek Eşitliği”, *Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, TUSİAD Raporu, İstanbul.
- Erdal, Mehmet**, 2007, ‘İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, *Yüksek lisans tezi*, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İlhan**, 1997, *İşletmelerde Davranış*, Dönence basım ve yayın hizmetleri, İstanbul.
- Eren, Erol**, 1998, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta yayıncılık, İstanbul.
- Ergeneli, Azize; Akçamete, Ceren**, 2004, “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst yönetime Yükseltmelerine Yönelik Tutumları”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ankara.
- Eyüboğlu, D. ve Kuteş, Z.**, 2000, “Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık”, KSSGM, Ankara.
- Fiedler, F. E.**, 1967, *A Theory of Leadership of Effectiveness*, NewYork, McGraw Hill, USA.
- Gale, Andrew W.**, 1998, Managing Diversity and Equality in Construction : Initiatives and practice, *Construction management and economics*, 18,113-121, İngiltere.

- Georgia T. Chao, S.D.Malik**, 1988, “*A Career Planning Model for Women*”, Women’s Careers: Pathways and Pitfalls, (Eds: Suzanna Rose, Laurie Larwood), Praeger Publishers, New York.
- Giritli, H. and Topçu Oraz G.**, 2004, Leadership styles: some evidence from the Turkish construction industry, *Construction Management and Economics*, 22, 253–262, İstanbul.
- Goodman, J.S.; Fields, D. ve Blum, T.**, 2003, “Cracks in the Glass Ceiling”, *Group-Organization Management*, İngiltere.
- Gürkan, Ü.**, 2000, “*Türkiye’de Kadının Toplumsal ve Hukuksal Statüsü, Hukukta Kadın Sempozyumu*”, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Harvey, R.C. and Ashworth, A.**, 1993, *The construction industry of Great Britain*, Butterworth-Heinemann, İngiltere.
- Harward Business Review**, 2006, *İş Yaşamında Kadınlar*, Çev.Leyla Aslan, İstanbul.
- Hening, M. ve Jarden, A.**, 1977, *The managerial women*, NASSP Bulletin, Garden City, N.Y., Anchor press, 62: 125, 221p.,USA.
- Hersey Paul, Blanchard Kenneth**, 1988, *Management of Organizational Behavior*, New Jersey.
- Hurley, A.E.; Fagenson, E. A. ve Sonnenfeld, J. A.**, 1997, Does Cream Always Rise to the Top?, *Organizational Dynamics*, 1, 65-71, İngiltere.
- Kabacoff, Robert**, 1998, *Gender differences in organizational leadership: A large sample study*, MRG, Portlans, USA.
- Kabasakal, Hayat**, 1998, “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili”, *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Kakabadse, Andrew**, 1999, The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles, *Management Focus Issue*, Cranfield School of Management, İngiltere.
- Kalan, İlknur**, 1998, *Kadın ve Adalet*, Kaynak yayınları, 247, İstanbul.
- Karip, E.**, 1998, Dönüşümcü liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, İstanbul.
- Keçecioglu, Tamer**, 1998, *Liderlik ve Liderler*, İstanbul.
- KHA Komutanlığı**, 2002, *Bireysel Gelişim Ders Notları*, İstanbul.
- Koca, A.**, 2001, İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları, *Yüksek Lisans Tezi*, İtü Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, Tamer**, 2001, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul.
- Kurnaz, Şefika**, 1992, *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını (1839-1923)*, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, Genel Yayın No: 4, 2.Baskı, Ankara.
- Lockwood, R.**, 2004, “Domestic and International Perspectives”, *Research Quarterly*, Ocak, 1-10, İngiltere.

- Lopez-Claros, A. ve Zahidi, S.** (2005), “Women’s Empoverment: Measuring The Global Gender Gap”, *Harvard Business Review Özel Raporu*, USA.
- Maccoby, E.E.**, 1966, *The development of sex differences*, Stanford University press, Stanford, İngiltere.
- Mengüç, B.**, 1998, “The Earnings Gap Between Male and Female Sales Managers”, *Industrial Marketing Management*, 27, 385–400, İngiltere.
- Mullins, Laurie, J.**, 1999, *Management and Organisational Behaviour*, The Dryden Pres, New York, 304s, USA.
- Özar, S.**, 2000, *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları*, KSSGM yayınları, Ankara.
- Özbilgin, M., Healy, G.**, 2001, “The Gendered Nature of Career Development of University Professors: The Case of Turkey”, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 359, İngiltere.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N.**, 2002, *Yönetim Becerileri*, Yargı yayınevi, Ankara.
- Peggy, C.Kirby, V.Paradise Louis and Margaret L.King**, 1992, Extreordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership, *Journal of Educational Research*, İngiltere.
- Pira, Aylın., Elgün, Aşlı.**, 2001, *Toplumsal Cinsiyeti İnşa Eden Bir Kurum Olarak Medya; Reklamlar Aracılığıyla Ataerkil İdeolojinin Yeniden Üretilmesi*, İstanbul.
- Rachelle Cortis**, 2005, Vincent Cassor, “Perceptions of and About Women as Managers: Investigating Job Involvement, Self-Esteem and Attitudes”, *Women in Management Review*, URL : <http://www.emeraldsight.com>, alıntı tarihi : 12.03.2010.
- Reddin, William J.**, 1970, *Effective management by objectives the 3d method of mbo*, McGraw – Hill, USA.
- Rowlinson, S., Ho, T.K.K. and Po-Hung, Y.**, 1993, Leadership Styles of Construction Managers in Hong Kong, *Construction Management and Economics*, 11, 455-465, İngiltere.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.**, 2001, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi kitabevi, Bursa.
- Sashkin, M., E. W Rosenbach.**, 1993, “A New Leadership Paradigm” Taylor R.L. ve Rosenbach W.E., *Contemporary Issues In Leadership*, Westview Press Colarado 87-103, USA.
- Schwartz, D. B.**, 1996, The impact of work-family policies on women’s career development: Boon or bust?, *Women Manager Review.*, 11, 5–19, İngiltere.
- Tabak, Arif.**, 2001, “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc>.
- T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü**, 2000, *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları*, Ankara.

- T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü**, 2000, *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, Ankara.
- Tiğince, Oktar**, 1998, *Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı-Osmanlı Kadınları Çalışma Cemiyet-i İslamiyesi*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- TİSK**, 2002, İstihdam, *Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu*, Muğla, Url : www.tisk.org.tr/yayinlar, 30.04.2010.
- Toker DERELİ**, 1981, *Organizasyonlarda Davranış*, Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tokol, Ayşen**, 1999, “Dünyada Kadın İşgücü”, *Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I- II*, TİSK Yayınları, Bursa.
- Toksöz, G. ve Kardam, F.**, 2004, “Gender Based Discrimination At Works In Turkey: A Cross Sectoral Overview”, Ankara Üniversitesi, *SBF Dergisi*, 4, 151-172, Ankara.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W.**, 1973, *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, PA : University of Pittsburgh Press, USA.
- Yamaner, G.**, 2006, “Akademide Kadın Çalışmalarının Bugünkü Genel Durumu”, *Kadın Çalışmaları Dergisi*, 3, 134-141, Ankara.
- Yaraman, Ayşegül.**, 2001, *Resmi Tarihten Kadın Tarihine - Elinin Hamuruyla Özgürlük*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Yenipazarlı, G.**, 2006, İnşaat Sektöründe Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek lisans tezi*, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Abdullah**, 1995, Örgütsel israfın Önlenmesinde Yönetici Verimliliğinin Etkenliği, *Yeni Türkiye Kalite Özel Sayısı*, 5(26), 223, İstanbul.
- Yoğun Erçen, Ayşe Esmeray**, 2008, Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- ZEL, Uğur**, 2001, *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Wilson, Fiona, M.**, 1995, *Organizational Behaviour & Gender*, England: McGraw-Hill Book Company, ss.10-202, İngiltere.

Url-1 <<http://www.kssgm.gov.tr/uaibm.html>>, alındığı tarih 25.02.2010 .

Url-2 <www.meb.gov.tr >, alındığı tarih 12.03.2010.

Url-3 <www.insankaynaklari.com.tr>, alındığı tarih 24.03.2010.

Url-4 <www.msncbntv.com>, alındığı tarih 24.03.2010.

Url-5 <www.academy.umd.edu>, alındığı tarih 30.03.2010.

Url-6 <<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/kadinstatu.htm>>, alındığı tarih 05.04.2010.

Url-7 <<http://www.cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/>>, alındığı tarih 12.04.2010.

Url-8 <www.die.gov.tr>, alındığı tarih 12.04.2010.

Url-9 <<http://www.kadincalismalari.org>>, alındığı tarih 15.04.2010.

Url-10 <www.unhcr.org.tr/mk-temeltan>, alındığı tarih 21.04.2010.

Url-11 <<http://www.tusiad.org/FileArchive/KADINRAPOR.pdf>>, alındığı tarih 21.04.2010

EKLER

EK1 : ANKET FORMU

EK1 : ANKET FORMU

TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İstanbul Teknik Üniversitesi
Mimarlık Fakültesi
Proje ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans Programı
Necile TARIM / Mimar / Yüksek Lisans Öğrencisi
ncltrm@gmail.com

Yüksek lisans tezi kapsamındaki bu çalışmanın amacı Türk inşaat sektöründe yönetici pozisyonunda bulunan mühendis ve mimarların liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

Cevaplayacağınız anket (MLQ) uluslararası geçerliliğe sahip olup yalnızca yönetici pozisyonundaki çalışanlara uygulanmaktadır. Bu anketi doldurarak bilime ve akademik gelişime yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederiz. Kimlik bilgileriniz istenmemektedir ve verilen tüm cevaplar gizli kalacaktır. Anket verileri toplu halde değerlendirilecektir. Anket sonucunda sağlıklı verilere ulaşabilmemiz için tüm soruların cevaplanmış olması ve cevapların gerçeği yansıtması çok önemlidir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ / Tez Danışmanı

giritli@itu.edu.tr

İTÜ Mimarlık Fakültesi - Proje ve Yapım Yönetimi Birimi 205/D

Taşkışla-Taksim/İstanbul 34437

0212 293 13 00 / 2239

Bu anket sizin liderlik tarzınızın tanımını ortaya çıkartacaktır. Aşağıda 21 tanım cümlesi bulunuyor. Her tanımın size ne kadar uyduğuna karar verin.

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1: Yaşınız:

2: Cinsiyetiniz :

Kadın

Erkek

3: Mesleğiniz :

Mimar

Mühendis

Diğer

4: Eğitim düzeyiniz :

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Diğer

5: İnşaat sektöründeki toplam deneyiminiz (yıl):

6: Çalıştığınız bölüm:

7: Çalıştığınız bölümdeki görev ünvanınız :

8: Bu görev ünvanı ile çalışma süreniz :

9: Bu iş yerinde çalışma süreniz :

II. BÖLÜM

SORU	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman olmasa bile çoğu zaman
10:Çalışanlarımın kendilerini, iyi hissetmelerini sağlarım.					
11:Birkaç basit kelimeyle,ne yapabileceğimizi ve ne yapmamız gerektiğini anlatırım.					
12:Çalışanlarımın problem çözümünde farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlarım.					
13:Çalışanlarımın kendilerini geliştirmelerine yardım ederim.					
14:Çalışanlarıma ödüllendirilmek istiyorlarsa neler yapmaları gerektiğini anlatırım.					
15:Çalışanlarımın önceden belirlenen standartlara ulaşması beni mutlu eder.					
16:Çalışanlarımın her zamanki gibi çalışmalarına devam etmeleri beni memnun eder.					
17: Çalışanlarım bana tam anlamıyla güvenir.					
18:Yapabileceğimiz işlerle ilgili örnek davranışlar sergilerim.					
19:Karmaşık şeyleri ele almaları için çalışanlarıma yeni yollar sunarım.					
20:Çalışanlarımın performansları konusunda ne düşündüğümü bilmelerini sağlarım.					
21:Hedeflerine ulaştıklarında çalışanlarımın ödüllendirilmelerini sağlarım.					
22:İşler yolunda gittiği sürece değişiklik yapmaya çalışmam.					
23:Çalışanlarımın yapmak istediği herşey benim için uygundur.					
24:Çalışanlarım benimle çalıştıkları için gurur					
25:Çalışanlarımın yaptıkları işlerin anlamını kavramalarına yardım ederim.					
26:Çalışanlarımı daha önce hiç sorgulanmamış fikirleri düşünmeye sevk ederim.					
27:Dışlanmış görünenlere özel ilgi gösteririm.					
28:Çalışanlarımın başarıları sonucunda neler elde edebileceklerine dikkat çekerim.					
29:Çalışanlarıma işlerini yapabilmeleri için gereken standartları anlatırım.					
30:Çalışanlarımdan gerekenden daha fazlasını beklemem.					

ÖZGEÇMİŞ

Necile TARIM, 1985 yılında Samsun’da doğdu. Ortaokul ve lise öğrenimini Bafra Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2003 yılında İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümünde lisans eğitimine başladı ve 2008 yılında fakülte 3.sü olarak mezun olup aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Ana Bilim Dalı Proje ve Yapım Yönetimi programında yüksek lisans eğitimine başladı.

