

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ANLAYIŞLARINDAKİ
FARKLILIKLAR VE BU FARKLILIKLARIN ETKİLERİ**

Mustafa ÖNER

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ANLAYIŞLARINDAKİ
FARKLILIKLAR VE BU FARKLILIKLARIN ETKİLERİ**

Mustafa ÖNER

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Yusuf ÇETİN

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Prof. Dr. Korkut ÖZKORKUT

Mustafa ÖNER tarafından hazırlanan “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Anlayışlarındaki Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Etkileri” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	SALİH YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	HÜSEYİN TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	HAKKI ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	ORHAN IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	DOÇ. DR. BİROL KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mustafa ÖNER
20 Haziran 2018

Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Anlayışlarındaki Farklılıklar ve Bu Farklılıkların
Etkileri
(Uzmanlık Tezi)

Mustafa ÖNER

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ
Haziran 2018

ÖZET

Liderlik, çok eski tarihlere dayanan bir gerçek olarak, günümüzde çalışma hayatını yönlendiren önemli bir yere sahiptir. Liderlik genel anlamı ile grubun bütünlüğünü ve sürekliliğini sağlamak, herhangi bir durum karşısında daha önce belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için kişi ya da grubun davranışlarını etkilemek, yönlendirmek ve harekete geçirmek süreci olarak tanımlanmaktadır. Lider ise sunduğu yenilikçi çözümler ile günümüz rekabet ortamında işletmelerin gereksinim duyduğu çok önemli bir kaynak durumundadır. Bu bakımdan liderlik konusu ve liderlerde bulunması gereken özellikler, uzun yıllar boyunca birçok araştırmanın konusu olmuştur. Zamanla çalışma hayatına kadınların da katılım sağlaması ve aktif olarak çalışmaya başlaması, liderlik konusunda yapılan araştırmaların konuyu farklı yönleri ile ele almasını sağlamıştır. Günümüzde, kadın nüfusunun çalışma dünyasına hızlı adımlarla girmiş olmasına rağmen, üst düzey yönetici konumundaki kadın çalışanların hala çok az olduğu görülmektedir. Kadınların üst kademe yöneticisi olabilmelerinde karşılaştığı engeller, cinsiyet ayrımcılığında en çok görülen örnekler arasında bulunmaktadır. Kadınların kariyer ilerlemesinde olumsuz yönde etki eden bu durum, yönetsel anlamda da büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Araştırmalara bağlı kalarak yapılmış olan bu çalışmada, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik anlayışı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacı, kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında bir fark olup olmadığını ve söz konusu farklılıkların ise hangi şekillerde ve durumlarda oluştuğunu belirlemektir.

Anahtar Kelimeler : Liderlik, Liderlik Özellikleri, Cinsiyet Tutumları,
Kadın ve Erkek Yöneticiler
Sayfa Adedi : 75
Tez Danışmanı (Kurum) : Yusuf ÇETİN
Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi) : Prof. Dr. Korkut ÖZKORKUT

Differences in Leadership Understanding of Women and Man Managers and the Effects of
These Differences
(Expertise Thesis)

Mustafa ÖNER

İLLER BANKASI A. Ş.

June 2018

ABSTRACT

Leadership, as a fact based on ancient histories, has an important place that directs the working life today. Leadership is defined as the process of influencing, directing and activating the behaviors of a person or a group in order to achieve the integrity and continuity of the group in general and to reach the previously determined targets in any situation. The leader is a very important resource that enterprises need in today's competitive environment with innovative solutions offered. In this respect, leadership and the features that must be found in the leaders have been the subject of many researchers for many years. In time, the participation of women in the working life and the active start of work have enabled the researches on leadership to be dealt with in different ways. Today, despite the fact that the female population has entered the working world in a fast pace, it appears that there are still very few female employees as senior managers. The obstacles faced by women in becoming senior managers are among the most common examples of gender discrimination. This situation, which has a negative impact on women's career progression, causes major problems in the managerial sense. In this study, which was carried out by adhering to the researches, it was tried to reveal leadership understanding of male and female managers. The purpose of the study is to determine whether there is a difference in the leadership behaviors of the female managers and the male managers and in which forms and situations the aforementioned differences are formed.

Key Words : Leadership, Leadership Features, gender Attitudes,
Women and Man Managers
Page Number : 75
Supervisor (Corporate) : Yusuf ÇETİN
Supervisor (Ankara University) : Prof. Dr. Korkut ÖZKORKUT

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam esnasında değerli bilgi ve tecrübeleriyle bana destek olan danıőmanlarım Yusuf ÇETİN ile Prof. Dr. Korkut ÖZKORKUT'a ve aileme sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ VE TEORİLER	3
1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderlik Özellikleri	4
1.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkı	6
1.4. Liderlik Teorileri	8
1.4.1. Özellikler teorisi	8
1.4.2. Davranışçı teoriler	9
1.4.3. Ohio State liderlik çalışmaları	10
1.4.4. Michigan Üniversitesi çalışmaları	10
1.4.5. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi.....	11
1.4.6. Likert' in sistem 4 modeli.....	12
1.4.7. Mc Gregor'un x ve y teorisi	13
1.4.8. Durumsal liderlik teorileri	14
1.4.9. Fiedler'in durumsal liderlik modeli	15
1.4.10. Vroom-Yetton modeli.....	16
1.4.11. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı	16
1.4.12. Amaç-Yol teorisi	17
1.4.13. Liderlikte yeni yaklaşımlar	18
1.4.14. Karizmatik lider	18
1.4.15. Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) liderlik yaklaşımı	19
1.4.16. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik yaklaşımı	21
1.5. Liderliğin Fonksiyonları.....	22
2. LİDERLİK ANLAYIŞI AÇISINDAN KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	25
2.1. Çalışma Yaşamında Kadın	25
2.1.1. Kadınların çalışma hayatındaki önemi ve tarihsel gelişimi	25
2.1.2. Türkiye'de çalışan kadın profili	27
2.1.3. Dünyada kadın işgücünün gelişimi.....	31
2.1.4. Cam tavan kavramı	35
2.1.5. Cinsiyet ile ilgili kalıp yargılar (stereotipler)	36
2.1.6. Algı	37
2.2. Cinsiyet Farkının Davranışlara Etkisi	38
2.2.1. Cinsiyet rol davranışının gelişimi ile ilgili teoriler.....	39
2.2.2. Biyolojik kuram	40

2.2.3. Psikanalitik kuram	40
2.2.4. Cınse bağlı Şema kuramı.....	41
2.2.5. Toplumsal ęrenme kuramı	42
2.2.6. Bilişsel gelişim kuramı	43
2.2.7. Toplumsal cinsiyet roller	44
2.3. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar	45
2.3.1. Kadın liderlik	45
2.3.2. Gizil liderlik yönünden kadın-erkek farklılıkları.....	46
2.3.3. Zekâ	46
2.3.4. GÜdü (liderlik motivasyonu)	47
2.3.5. Yeniliğe ayak uydurma.....	48
2.3.6. Vizyon	49
2.3.7. İletişim potansiyeli	49
2.3.8. Liderlik davranışı yönünden kadın-erkek farklılıkları.....	51
3. LİDERLİĞİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİLERİ.....	53
3.1. Lider Özelliklerinin Motivasyona Etkisi	53
3.1.1. Sosyal zekâ	53
3.1.2. Duygusal zekâ.....	54
3.2. Liderlik Güç Kaynaklarının Etkisi	55
3.2.1. Uzmanlık gücü.....	56
3.2.2. Formel güç	57
3.2.3. Karizmatik güç	57
3.2.4. Ödüllendirme gücü	58
3.2.5. Cezalandırma gücü	59
SONUÇ VE ÖNERİLER	61
KAYNAKLAR	63
ÖZGEÇMİŞ	75

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1 Stogdill'e Göre Liderin Özellikleri ve Yetenekleri	5
Çizelge 1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	7
Çizelge 1.3. Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri	13
Çizelge 2.1. Çeşitli Ülkelerde Kadınların İşgücüne Katılım Oranları (2007-2015), (%)	27
Çizelge 2.2. Türkiye' de Kadınların İşgücüne Katılım Oranları	29
Çizelge 2.3. Cinsiyet Ayrımlı Üst Düzey Memur Sayıları	30
Çizelge 2.4. Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklılıklar	48

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1 Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti.....	11

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış olan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

AAD

A.Ş.

CEDAW

DPB

İL BANK

ILO

LBDQ

TİSK

TÜİK

Açıklamalar

Avrupa Adalet Divanı

Anonim Şirketi

Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi
Sözleşmesi

Devlet Personel Başkanlığı

İller Bankası

Uluslararası Çalışma Örgütü

Lider Davranışı Tanımlama Anketi

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu

Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Örgüt için en değerli kaynak insandır. İnsan, örgütsel amaçların yerine getirilmesi açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarının etkili olarak kullanılmaması örgüt başarısızlığını da beraberinde getirmektedir. Bu noktada bir şirketin ya da her türlü örgütün insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması ve yönetmesi için lidere ihtiyacı bulunmaktadır.

Liderin kelime anlamı; belli bir amaç doğrultusunda toplulukları etrafına toplayabilen, yönetimde etkili ve yetki sahibi olan ve topluluğun harekete geçmesini sağlayacak bilgi ve yeteneğe sahip kişidir. Ortaçağlarda liderlik yalnızca ülke yönetenler için uygun görülen bir özellik olmaktayken ve güç ile beraber anılırken, 20. yüzyılda liderlik, işletme yönetimi ve her çeşit örgüt yönetimi ile de ilişkili olmaya başlamıştır. Başlangıçta liderlik daha ziyade insanların güç ile yönetilmesi anlamına gelirken, zamanla izleyenlere etki etme, bir dönemi başlatma, artı değer katma ya da ortak amaca doğru yöneltme gibi kavramları da içermiştir.

Liderlik, yönetim konusunda an fazla tartışılan konular arasında yer almaktadır. Bu konuda yapılmış olan birçok araştırma, liderliğin geçmiş dönemlerde iktidar ve güç kavramları ile beraber telaffuz edilmesi sebebiyle erkeklerin daha iyi lider olacağı algısının yaratıldığını ortaya koymaktadır. Ancak bu algı, özellikle son senelerde liderliğin cinsiyete bağlı gelişen bir rol olmadığı hakikatinden yola çıkarak değişmeye başlamıştır. Yine, yöneticilik ile liderliğin birbiri ile olan ilişkisi, yönetim konusunda tartışılan konular arasında yer almıştır. Liderlik, insanları ortak bir amaçta birleştirmek ve insanları harekete geçirmek şeklinde tanımlanırken yöneticilik ise daha ziyade örgüt yapısı ve örgüt yapısının biçimsel yönü ile ilişkilendirilmiştir.

Liderlik, gerektirdiği özellikler nedeniyle bütün dünyada erkek kişi olarak kabul edilmiştir. Yapının harekete geçirilmesi, rekabet etme, cesaret ve risk alma gibi davranışlar daha çok erkeklere uygun davranışlar olarak görülmüştür. Kadınlar içinse daha yumuşak ve duygusal görülen sekreterlik, hemşirelik ve öğretmenlik gibi meslekler uygun görülmüştür.

Kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıklar, davranış ve düşünme biçimlerinde farklılaşmaya neden olmaktadır. Kadın daha çok sahiplenici olurken ve insana odaklanırken, erkek daha çok işe odaklanmaktadır. Ancak cinsiyet farklılığı, sadece çalışma hayatında değil daha ziyade sosyal ve kültürel bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocukluk ve ergenlik dönemlerinde birey, farklılaşmaya ve çevre tarafından farklı görülmeye başlamakta dolayısıyla cinsiyetin etki ettiği davranış kalıpları yalnızca çalışma hayatında değil sosyal yaşantıda da karşılaşılan bir konu olmaktadır.

Cinsiyet farklılığı, günümüzde de bireyin hem toplum yaşantısında hem de çalışma yaşantısında en belirgin görülen konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda kadın ve erkek yöneticilerin liderlik anlayışlarındaki farklılıklar ve bu farklılıkların etkilerini araştıran bu çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı ele alınmıştır. Birinci bölümün devamında liderlik özellikleri, liderlik ile yönetici arasındaki farklar, liderliğin fonksiyonları ve liderlik teorileri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise kadın ve erkek yöneticilerin liderlik anlayışı bakımından değerlendirilmesi ve konuya ışık tutması açısından da kadının çalışma yaşamı, kadınların çalışma hayatında karşılaştığı engeller, kadın liderlik ve cinsiyet farkının davranışlara etkisi konuları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise liderliğin motivasyon üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur.

1. LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ VE TEORİLER

1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar, topluluk içinde yaşayan varlıklardır ve yarattıkları gruplara yön verecek lidere ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden liderlik kavramı tarihin her döneminde var olmuştur ve var olmaya devam edecektir. Liderlik kavramı genel olarak şu şekilde tanımlanır: İnsanları belirli hedefler çevresinde toplayabilme ve bu hedefleri yerine getirmek için onları harekete geçirmekte kullanılan bilgi ve becerilerin tümüdür. Bununla birlikte literatürde farklı birçok liderlik tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan örnek verecek olursak:

Thomas ve Cheese'e (2005:25) göre "İzleyicilerin davranışlarını değiştirme ya da etkileme eylemidir."

"Lider her şeyden önce insanları harekete geçirici, onlarla iki yönlü bir iletişim kurabilen ve her zaman onların yanında olduğu inancını yaratan kişidir" (Ay ve Gülgün, 1997:279).

"Yönlendirme ya da etkileme gücüne sahip kişidir" (Nahavandi, 2000:4).

Şimşek (2007)'e göre lider, amaca yönelik grup etkinliklerini eşgüdümleme ve yöneltme konusunda görev verilmiş bir grup üyesidir. Liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek için grup etkinliklerini etkileme sürecidir.

"Lider, bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişidir" (Cole, 1993:52).

Mumford (1906)'a göre liderlik, grup içindeki kişiler arası vakaların kontrol sürecinde bir ya da daha fazla kişinin sağladığı üstünlüktür.

Bernard'a göre liderler, gruba ait kişilerin arzularını dikkate alarak grubu harekete geçiren kişilerdir (Stogdill, 1974:7).

Liderlik, belirli durumlarda izleyicileri belli hedefler doğrultusunda birleştiren ve sürükleyen rol davranışıdır (Newstorm ve Davis, 1993:222).

“Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” (Bernard, Deitzer, Shilliff ve Jucius, 1979:115).

“Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır” (Aktaran: İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:4).

1.2. Liderlik Özellikleri

Liderlik, lider ile onu izleyenler arasında yüz yüze kurulan bağlantıyı ifade etmektedir. Söz konusu bu bağlantı etrafında, liderde olması gereken özellikler bulunmaktadır. F.H. Allport’a göre; liderin insanları etkisi altına alabilmesi ve etrafında olmalarını sağlayabilmesi için belirli özelliklerinin olması gerekmektedir (Koçmar, 2012: 14).

Kouzes ve Posner tarafından yapılan bir araştırmaya göre etkili bir liderde olması gereken altı önemli özellik vardır. Bu özellikler şunlardır (Karahana, 2008:147):

- Dürüst olmak,
- Vizyon sahibi olmak,
- Başkalarını harekete geçirebilmek,
- Kendine güvenmek,
- Açık fikirli olmak,
- Destekleyici olmaktır.

Bu özelliklerin hepsi birbiriyle ilişkilidir ve bir liderin sahip olması gereken özelliklerdir. Bir liderin başarılı olabilmesi için kendisine ve etrafına karşı dürüst ve içten olması gerekmektedir. Hiç kimse güven duymadığı bir insanın etrafında olmak istemeyecektir. Lider, değişim karşısında daima çözüm üretebilmeli ve ileriye görebilmelidir. Bir olayı her yönü ile değerlendirebilmeli ve fikirlerine daima sahip çıkabilmelidir. Bütün bu özelliklerin temelinde ise etki bulunmaktadır.

Freedman Sears Carlsmith'in ifadesine göre; "Etki, liderin en belirgin özelliklerinden bir tanesidir. Lider çoğu zaman, grubun inandıkları ve yaptıkları üzerinde en etkili olan kişidir. Liderin etkisi ne kadar fazla ise başarı oranı da o kadar yüksek olmaktadır (Freedman, 2003:539).

Çizelge 1.1. Stogdill'e Göre Liderin Özellikleri ve Yetenekleri

YETENEKLER	ÖZELLİKLER
Zeki olma, Kavram yeteneğine sahip olma, Yaratıcı olma, Akıcı konuşma, Nazik olma, Görevinde bilgi sahibi olma, Yönetimsel beceriye sahip olma, İkna kabiliyeti, Sosyal yönden yetenekli olma.	Görev bilincine sahip olma, Başarı arzusu ve tutkulu olma, Kararlı, Güvenilir, Hâkimiyet kurabilme, Kendisine güvenmesi, Sorumluluk sahibi olma, Stres ile başa çıkma, Enerji dolu olma, Sosyal çevreye karşı bilinçli olma, İşbirlikçi.

Kaynak: (Koçmar, 2012:20)

Günümüz dünyasında değişen koşullar altında toplumun da buna ayak uydurması kaçınılmaz olmaktadır. Bunun için de liderin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda bir liderde olması gereken özellikler şu şekilde ifade edilmektedir (Koçmar, 2012:19):

- Lider sadece insanları değil, bilgiyi de yönetmeyi bilmelidir.
- Lider, işine karşı tutkulu olmalıdır.

- Lider, örgüt içinde heyecan ve bağlılık duygusunu oluşturmaktadır.
- Lider, kendisine inanmalı ve güvenmelidir.
- Lider, her zaman bir değişim ortaya koyabilmelidir.
- Lider, insan ilişkilerinde başarılı olmalıdır.
- Liderde insan sevgisi olmalıdır.
- Lider, vizyon sahibi olmalıdır.
- Lider, çalışanlarının başarısından mutlu olmalıdır.
- Lider, katılımcı yönetimin gelişmesinde yardımcı olmalıdır.

Örgütün başarısı açısından Lider-liderlik önemli bir role sahip olmaktadır. Bunun örneklerini tarihin her döneminde görebilmemiz mümkündür. Boumans'a göre, liderin amacına ulaşabilmesi için onu izleyenlerin ne istediğini bilmesi gerekmektedir. Kurumsal hedeflerin gerçekleşebilmesi ise beraber hareket etmeyi sağlaması ile mümkün olmaktadır (Koçmar, 2012:17).

1.3. Liderlik ve Yöneticilik Farkı

Genel olarak bu iki terim, birbirlerinin yerine kullanılsa da aslında farklı kavramlardır.

“Günümüzdeki birçok kişi tarafından kabul edilen görüşe göre yöneticilik, klasik idareciliktir. Liderler ise insanları, organizasyonları ve durumları değiştirirler. Fakat liderlik ve yöneticilik arasındaki fark görüldüğü kadar kolay ve basit değildir” (Yeşilyurt, 2007:7).

Literatürde, yöneticilik kavramını açıklayan bazı örnekler:

“Yönetici, insan kaynaklarını ve maddi kaynakları örgüt hedefleri açısından en iyi şekilde koordine ve organize eden bireydir. Diğer bir ifadeyle yönetici, diğer insanlar vasıtasıyla emrine verilmiş olan bir insan kümesini sabit bazı amaca veya amaçlara

erişmek için tam uyum ve işbirliği içinde birlikte çalıştırmayı başaran insandır” (Demirci, 1998:118; Aktaran: Canbolat, 2016:5).

Robertshaw’a (1999:13) göre yönetici, ilk olarak şirketin amaçları doğrultusunda yapılması gerekli işlerin planını yapar ve bir liderlik şeklini rol alarak bu işlerin düzgün ve programlı bir şekilde yapılmasını sağlar.

Yönetici kavramına değindikten sonra, yöneticilik ve liderlik arasındaki farka gelindiğinde ilk olarak karşımıza çıkan özellik, liderlerin vizyon sahibi olması yani yönünü geleceğe çevirerek iş ve olayları yorumlamasıdır. Yönetici ise daha çok günümüz olayları ile ilgilenir.

Çizelge 1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

<u>YÖNETİCİ</u>	<u>LİDER</u>
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçimde sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: (Bennis, 1989.akt. Keçecioglu, 1998:10)

Sonuç olarak bütün liderlerin yönetici olması mümkün olmadığı gibi, bütün yöneticiler de lider olamamaktadır (Robbins, 1998:347).

Yönetici; örgüt yapısına ve prosedürlerine bağlı kalarak yönetim sağlayan kişi iken, lider aynı zamanda etkileme gücüne de sahip olması gereken kişi olarak tanımlanmaktadır. Bundan dolayıdır ki bir yöneticide etkileme gücü bulunmuyorsa kişi sadece bir yönetici olacaktır. Başarılı yönetici, örgüt ihtiyaçlarını ve değişen koşulları gözetken ve buna uygun liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir (Tengilimoğlu, 2005:3). Örgütler sadece mevcut yapılarını muhafaza edebilmek için bir yönetim anlayışı benimsediklerinde, varlıklarını uzun süre devam ettirmeleri mümkün olmayacaktır.

1.4. Liderlik Teorileri

Günümüz yıllarına kadar, liderlikle ilgili çeşitli çalışmalar ile birçok teori geliştirildiği açık olarak görülmektedir. Bu konuda öne sürülen başlıca teoriler; özellikler teorisi, davranışçı teori, durumsal teori ve yeni teoriler biçiminde sınıflandırılabilir.

1.4.1. Özellikler teorisi

Özellikler teorisi, liderlik konusunda geliştirilen ilk teori olma özelliğine sahiptir. Bu yaklaşıma göre lider, organizasyon üyelerinden farklı olan bir kişidir ve liderlerin ayırt edici yanları bireysel yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle belirli bir toplulukta bir kişinin lider olarak görülmesi ve topluluğu yönetmesinin sebebi, o kişinin doğuştan gelen kişisel yetenek ve farklılıklarıdır (Dindar, 2001).

Koçel'e (2001:468) göre lider, doğduğundan itibaren sahiplendiği sosyal, kişilik, fiziksel, ruhsal, düşünsel vb. şeyler açısından diğer insanlardan daha farklı olmalıdır.

Liderlerin, izleyicilerden hangi açıdan farklı olduğunu belirleyebilmek için birçok çalışma yapılmış ve genellikle aşağıdaki özellikler üzerinde durulmuştur.

- Yaş
- Güzel konuşma yeteneği
- Cinsiyet
- Yakışıklılık
- Irk
- Başkalarına güven verme
- Boy
- Zekâ

- Kişiler arasında ilişki
- İnişiyatif sahibi olma
- Dürüstlük
- Samimiyet
- Doğruluk
- Açık sözlülük
- Kendine güven duyma
- Kararlılık
- İş başarma yeteneği

Söz konusu teorinin çok verimli olmamasının sebebi, liderlik kavramını tek olarak ele almasıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda kendinden söz ettiren etkili liderler farklı özellik taşımaktadır ve her bir farklı liderin kendine has bir kişisel farklılıkları vardır. “Ayrıca bazı durumlarda da grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür. Bu özellikler teorisine ters bir yaklaşımdır”(Mitchell ve Larson, 1987)(Aktaran: Yeşilyurt, 2007:15).

Bu nedenle özellikler teorisi geçerliliğini yitirmiş ve liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem veren Davranışçı teori meydana çıkmıştır.

1.4.2. Davranışçı teoriler

Koçel’e (2001) göre liderlik serüveni hakkında açıklamalar yapan bu teorinin ana düşüncesi, liderin bilgi, beceri vb. özelliklerinden çok, liderlik sergilerken gösterdiği davranışlar sayesinde liderlerin etkili ve başarılı olmasıdır.

“Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, plânlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, izleyicilere de ağırlık vermiştir “(Ownes, 1976:226)(Aktaran: Yörük ve Dündar, 2011:93).

Aşağıda, davranışsal kuramın gelişmesinde etkili olan birtakım liderlik tarzları ve çalışmaları sunulacaktır.

1.4.3. Ohio State liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının ilerlemesinde en önemli etkiyi gösteren girişimlerden biri de Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır. 1945 yılında başlayan bu çalışmanın hedefi liderin nasıl tanımlandığını bulmak olmuştur.

“Ohio Üniversitesi çalışmaları içerisinde 1957 senesinde Hemphill ve Coons tarafından Lider Davranışı tanımlama Anketi (LBDQ) ortaya çıkarılmıştır (Hemphill ve diğerleri, 1957). Daha sonra bu anket Halpin ve Winer tarafından hava kuvvetleri personeline uygulanmak üzere yeniden düzenlenmiştir (Halpin ve diğerleri, 1957). Bu araştırmalar sonucunda liderin iki tür davranış biçimi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranıştır”(Aktaran: Sağlam, 2015).

Çalışmalar sonucunda, Ohio State Üniversitesi’ndeki araştırmacılar liderlik davranışlarının oldukça stabil özellikler sergilediği ve durumlar sabit kaldığında değişmediklerini görmüşlerdir. Ayrıca yapıya göre davranış sergileyen liderlerle beraber görev yapanlar kişilerde iyi düzeyde performans bulunmuş ancak doygunluk seviyesi daha düşük seviyelerde çıktığı görülmüştür.

1.4.4. Michigan Üniversitesi çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert önderliğinde devam eden çalışmaların, davranışçı liderlik teorilerine önemli faydaları olmuştur. Yapılan bu çalışmalarda, üzerinde durulan en önemli etken, grup üyelerinin mutluluğunu ve verimliliğini sağlayan faktörlerdir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda davranışların, kişi odaklı davranış ve iş odaklı davranış şeklinde olduğu görülmüştür (Koçel, 1993:334). Kişiye yönelik davranış sergileyen liderlerin üretim gücü daha yüksek ve daha başarılı liderler olduğu görülmüştür. İşe yönelmiş liderleri, çalışanlarını bir robot olarak görmektedirler. Bu yüzden sıkı denetim yaparlar ve hatalar karşısında katı cezalara başvurabilirler.

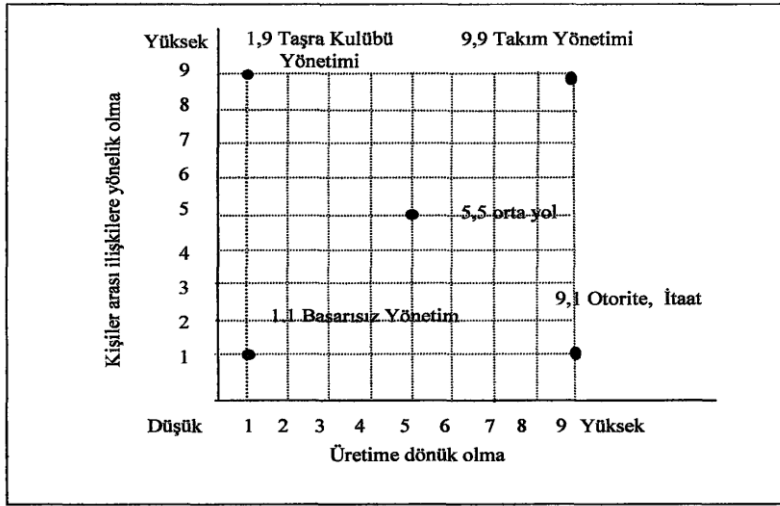
Michigan Üniversitesi çalışmalarının vardığı en temel sonuç, kişi odaklı bir liderlik davranışının daha güçlü ve etkili olmasıdır (Koçel, 1993:334).

1.4.5. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Yönetimsel Diyagram Modeli; 1964 yılında Blake ve Mouton sayesinde geliştirilmiş olan bu model, Ohio ve Michigan Üniversitelerince gerçekleştirilen liderlik çalışmalarının matris şeklini alması sonucu ortaya çıkmış ve iki boyut üstünden liderlik davranışını açıklamaya çalışmıştır (Erkasap, 2015:6).

Ekici'ye (2006:90) göre Blake-Mouton liderlik davranışı, “üretimle yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” şeklindeki gibi başlıklarla tarif edilmiştir.

Şekil 1.1 Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti



Kaynak: Stoner ve Freeman, 1992, s.479.

Şekil 1.1 de görülen (1.1) Başarısız Yönetim liderlik tarzında düşük üretim ve düşük kişiler arası ilişkiler gerçekleşmektedir. Karar alma mekanizması neredeyse hiç işlemez, toplantıların amacı yeni fikirler üretmek değil, var olan fikirleri iletmektir. Çatışmadan uzak, yaratıcılık düzeyinin çok az olduğu bir liderlik tarzıdır.

(1.9) Taşra Kulübü Yönetimi Liderlik tarzında düşük üretim ve yüksek kişiler arası ilişkiler gerçekleşmektedir. Üretim anlamında eksik bir tarzıdır, ancak kişilerin hislerini ön planda tutan bir davranıştır. Lider yeniliklere açık ve teşvik edici bir rol üstlenir.

(5.5) Orta Yol Liderlik tarzında görüldüğü üzere dengeli, korumacı bir politika izlenmektedir. “Üretim ve insan ihtiyaçları eşit şekilde karşılanır. Bu tür yöneticiler;

geleneğe, alışkanlıklara, kurallara bağlı, ancak bunları körü körüne değil akılcı bir şekilde yorumlar ve uygular”(Yeşilyurt, 2007:20).

(9.1) Otorite/İtaat Görev Liderlik tarzında yüksek üretim ve düşük insan ilişkileri gerçekleşmektedir. Lider astlarını makine gibi görür ve onlara sınırlı düzeyde yaklaşır. İletişim düşük düzeydedir ve eğer başarı var ise sadece liderindir, paylaşılmaz.

(9.9) Takım Yönetimi Liderlik tarzında ise lider başarılıdır yani işi başarandır. Çalışanların etkili iş yapma ve kendilerini çalışmaya adanma ihtiyacı olduğunu kabul etmekte, bunun sonucunda çalışanların sonuçlara katılımını isteklendirir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:325-326). Burada üretim ve amaçlar arasında bir çatışma yoktur. İkisi de birbirine bağlı unsurlardır. İletişim her düzeyde çok yaygındır. Yeni yaklaşımlar desteklenir.

1.4.6. Likert' in sistem 4 modeli

“Sistem 4 modeli önderlik anlayışlarını belirli gruplar halinde açıklar. Bunlar; istismar eden (sömürücü) otokratik, koruyan (babacan, iyilik sever) otokratik, danışmacı ve katılımcı demokratik liderlik olarak ifade edilebilir” (Can, 1992; Eren, 1991; Bingöl, 1997)(Aktaran: Canbolat, 2016: 35).

Çizelge 1.3. Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri

	Sistem-1	Sistem-2	Sistem-3	Sistem-4
Liderlik değişken	İstismarcı Otokratik	Yardımsöer Otokratik	Katılımcı	Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi-Efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenilir kararlarla ilgili kontrol ister	Bütün konularda tam güvenilir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemez	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler
Ast-Üst İlişkisi	Astların fikirleri oldukça nadir alınır	Bazen astların fikirleri sorulur	Genel olarak astların fikrini alır ve kullanır	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır

Kaynak: İlhan Erdoğan. (1991). İşletmelerde Davranış, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:242.

1.4.7. Mc Gregor'un x ve y teorisi

Bu teoriden ilk kez 1957 senesinde Douglas Mc Gregor tarafından "The Human Side Of Enterprice's" adlı eserde söz edilmiştir. Mc Gregor (1960:33-57), insan davranışlarını X ve Y teorisi şeklinde iki zıt grupta ifade etmiştir.

Teori X aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur:

- Ortalama insanlar her işi sevmediğinden dolayı işten kaçma eyleminde bulunurlar.
- İşten kaçma eylemini azaltmak için insanlar cezalandırılmalıdırlar.

- Çalışanların gelecekle ilgili kaygıları yoktur, çünkü ufku açık değildir ve geleceği görmezler.
- Çalışanlar yönetmekten çok yönetilmeyi isterler.

Teori Y ise aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur:

- Fiziksel çalışma, oyun oynamak benzeri doğal bir durumdur.
- Tehdit ve cezalar, insanları harekete geçirmenin tek yolu değildir.
- İnsanlar hayal gücü sayesinde işlerini daha iyi yapabilirler.
- Her ortalama kişi, doğru şartlar altında yaratıcılığını kullanır.
- Çalışanlar kendilerini kontrol edebilirler.

Koçel'e (1998:404) göre, X yaklaşımının öngördüğü yaklaşımları savunanlar daha fazla baskın ve müdahaleci davranış tarzına sahipken, Y teorisinin kabul ettiği özellikleri savunan liderler ise demokratik ve sosyal davranış sergilerler.

1.4.8. Durumsal liderlik teorileri

Teori, ideal bir liderlik modelinin olmadığı düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Duruma bağlı olarak değişken seviyede liderlik ve yönetimin gerekli olduğunu savunur.

1969 yılında Paul Hersey tarafından ortaya çıkarılan bu teori, geçen 50 yıla karşın en etkili temel yönetsel modellerinden biri olarak kabul görülmüştür (Kırteler, Durumsal Liderlik).

Durumsal Liderliğin avantajları:

- Kullanımı kolaydır, bir lider doğru tarzı olduğunda onu bilir.
- Basittir, lider durumu değerlendirerek kendine uygun liderlik tarzını seçer.
- Liderlerin, uygun gördükleri yönetim tarzlarını değiştirmelerine izni vardır.

Durumsal Liderliğin dezavantajları:

- Diğer kültürlerin önceliklerini, ilgilerini ve iletişim tarzlarını dikkate almamaktadır.
- Kadın ve erkek yöneticilerin arasındaki farkları görmezden gelir.
- Durumsal liderler, dikkatlerini uzun vadeli stratejilerden ve siyasetten uzaklaştırabilirler.

1.4.9. Fiedler'in durumsal liderlik modeli

Fiedler'in Modeli, liderlerin kişilik ve özelliklerini inceleyen bir bilim adamı olan Fred Fiedler tarafından 1960'ların ortasında ortaya atılmıştır. Teori, en iyi liderlik tarzının olmadığını vurgular ve liderin etkinliği üzerinde durur.

Fiedler'in modeli, kişisel liderlik stiline görev odaklı veya ilişki odaklı olduğunu varsayar. Görev odaklı liderler işi tamamlamaya odaklanır ve otokratik olma eğilimindedir. İlişki odaklı liderler için çalışanlar en üst seviyededir ve bir projeyi tamamlamak için yaratıcılık ve ekip çalışmasını uygularlar.

Teorinin güçlü yanları, bireysel ve örgütsel değişkenlerin tanıtılması gibi liderlik etkinliğini tahmin etme yeteneği ve özünde hiçbir teorisinin en iyi olmadığını göstererek diğer teorilere yol açmasıdır.

Teorinin zayıf yanları ise; organizasyonun bir liderle eşleşecek bir durumu değiştirmesinin, liderin tarzını değiştirmesinden daha kolay olduğunu savunması, esnek olmaması ve bir liderin eğitim ve kişisel özellikler vs. ile potansiyel adaptasyonunu görmezden gelmesi şeklinde sıralanabilir.

Bu model ile ilgili bazı eleştiriler vardır ve bunların en önemlisi esnekliğin az olmasıdır. Fiedler'e göre, insanların doğal liderlik tarzı sabit olduğu için, durumları ele almanın en etkili yolu lideri değiştirmektir (Fiedler, 1967).

1.4.10. Vroom-Yetton modeli

“Leadership and Decision Making” (1973) adlı kitapta, Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından zenginleştirilen bu model, mevcut duruma göre en iyi karar verme mekanizmasını ve liderlik tarzını belirlemeye yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Teori, birçok liderlik stiline olabileceğini ancak bunların durumlara tam olarak uymayacağını belirtir. Bir lider, herhangi bir durumu boyutlandırır, grubun karşılaştığı durumu değerlendirir, grubun çabalamaya ne kadar destek vereceğini belirler ve sonra yönetim tarzını etkiler. Ayrıca liderin durumlara uygun olabilmek için liderlik stillerini farklılaştıracak esnekliğe sahip olması gereklidir.

Modelin olumlu yanları: Bir liderin kararları yerine getirirken vereceği seçimler açısından son derece esnekler. Bu aralık yüksek diktatörlükten demokratikliğe doğrudur. Yöntem karar verme sürecine varmak için bir mekanik prosedür izlemektedir. Sonuçlara spesifik olmayan bir yöntemle ulaşılamadığı için bu metot objektif olarak görülebilir.

Modelin olumsuz yanları: Büyük gruplarda kullanılıp kullanılmayacağı tartışmalıdır. Karar prosedürü çok mekanik olabilir ve değişen duygu, çevre vs. gibi karar vermede etkili olan incelikleri göz önünde bulundurur. Sorular yeterince kesin değildir.

“Vroom ve Yetton’un Durumsal Liderlik Modelinin, gerek metodoloji, gerekse geçerliliğini pekiştirecek araştırma sayısının azlığı gibi yönlerden çeşitli eleştiriler almakla birlikte, pek çok önemli karar verme durumunda kolayca uygulanabilen pratik bir model olması; bireyi değişik durumlarda değişik tepkilerde bulunabilecek bir varlık olarak görmesi ve nihayet eğitimin önemini vurgulaması gibi yönleriyle günümüzün önemli liderlik kuramlarından biri haline geldiği rahatlıkla söylenebilir” (Kılınç, Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı).

1.4.11. Reddin’in üç boyutlu liderlik kuramı

Ekici’ye (2006:117) göre, William James Reddin görevlere ve işlere yönelmenin dışında, diğer bir boyut olan etkililik kavramını ele almış ve buna ‘3 Boyut Yaklaşımı’ adını vermiştir. Reddin’in bu yaklaşımı Üç Boyutlu “Three Dimensional” yaklaşımı ifade eden 3D ile anılmaktadır.

Reddin, araştırma ve öğretilerini desteklemek için bir yöntem geliştirdi. Yönetmelik etkinliğin boyutları konseptini sağlamlaştırmak için teşhisler ve test belgeleri hazırladı. Bu

belgeleri, farklı coğrafyalar ve kültürler arasında çok çeşitli organizasyonlara uygulanan bir dizi eğitim modülü ile takviye etti. Buna "3D Yönetmel Etkinlik" modeli de deniliyordu.

Reddin'e göre etkinlik, belirli durumlara karşı belirli liderlik stilini kullanırken sonucun ne olacağını bilmek demektir. Etkin olan ve olmayan liderler arasındaki fark, bir duruma karşı gösterdikleri davranış biçimleri ile ilgilidir, yani duruma uygun davranış sergilediğinde lider etkindir. Model, tek bir ideal liderlik davranışının olmayacağını öne sürer.

1.4.12. Amaç-Yol teorisi

House ve Mitchell (1974) tarafından ilk defa dile getirilen Amaç-Yol teorisi, bir hedefe ulaşmak için işçilere ve çalışma ortamlarına en iyi uyum sağlayan liderlik tarzı ve davranışını seçmenin önemini belirtir. Amaç, çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini artırarak organizasyon için verimli bir üye olmasını sağlamaktır.

Amaç-Yol teorisinde liderlerin; çalışanların ihtiyaçlarına ve çalışma ortamına en uygun olan davranışları seçtiği için çalışanların günlük işlerde rehber olduğu düşünülür (Northouse, 2013).

Dört tip Amaç-Yol liderlik davranışı vardır;

- Otoriter: Lider, takipçilerine onlardan neler beklediğini, onlara ne yapması gerektiğini, görevlerini nasıl yapacağını ve işi zamanlama ve koordine etmek gibi konularda bilgilendirir. Bu durum, çalışanların görevleri veya çevresi hakkında emin olmadığı yani belirsizlik olduğunda en etkili yöntemdir.
- Destekleyici: Lider, işçilerle ilgilendiğini göstererek ve onlara arkadaşça yaklaşarak işi sevdirir. Görevler ve ilişkilerin, fiziksel veya psikolojik açıdan zor olduğu durumlarda en etkilidir.
- Katılımcı: Lider, nasıl ilerleyeceğine karar vermeden önce takipçileriyle görüşür. Astların iyi eğitilmiş ve çalışmalara dahil olduğunda en etkili yöntemdir.

- **Başarı Odaklı:** Lider, çalışanları ile ilgili zorlu hedefler belirler, en üst düzeyde performans göstermelerini bekler ve bu performansını sağlamada onlara güven verir. Teknik, bilimsel gibi mesleki çalışma ortamlarında en etkili yöntemdir.

Eren'e (1998:365) göre, bu teori yeterince değişkeni dikkate almadığı için bazı kişilerin motivasyon özelliklerine uygun olabilir ama tüm insanlar için bu durum geçerli olamaz (Aktaran: Sarvan, 2001:25).

1.4.13. Liderlikte yeni yaklaşımlar

Modern liderlik teorileri olarak da tanınan bu teoriler, 1978 yılı itibarıyla J.M. Burns ve B.M. Bass'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarla yeni aşamalar kaydetmeye başlamıştır. Gerçekleştirilen bu gelişmeler sayesinde liderlik literatürüne yeni teoriler sunulmaktadır. Bunlar genel olarak; karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliktir.

Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında en önemli etkenler şunlardır: Değişen dünya şartları, değişen insan düşünceleri ve global rekabet.

1.4.14. Karizmatik lider

Yunanca bir kelime olan karizma "armağan" anlamına gelmektedir. Karizma kelimesi ilk olarak Max Weber tarafından "kutsal olan özel bir güç" ya da "yaşanacak durumları ön görme" anlamında kullanılmıştır.

Karizmatik liderlik tarzı, liderin çekiciliğine ve inandırıcılığına güvenir. Karizmatik liderler, inançları ve nedenlerine bağlılıklarıyla hareket ederler.

Karizmatik liderlik esasında anlamlı iletişim, ikna ve kişilik kuvveti yoluyla belirli davranışları cesaretlendirmenin bir yöntemidir. Karizmatik liderler, takipçileri, işleri gerçekleştirmek veya bazı şeylerin yapılma şeklini iyileştirmek için motive eder. Bu, belirtilen hedef veya vizyona ulaşmak için diğerlerinde isteklilik yaratarak gerçekleştirilir. Karizmatik liderlik tarzının özünde kahramanlık kavramı yatar ve bu liderlik tarzı doğuştan gelir.

Daha önce de belirtildiği gibi, karizmatik liderler son derece becerikli iletişimcilerdir. Bu kişiler sözlü iletişimde çok yeteneklidir ve yol gösterdikleri insanlarla derin, duygusal düzeyde iletişim kurma yeteneğine sahiptirler. Karizmatik liderliğin avantajlarından biri, bu kişilerin büyüleyici ya da cazip bir vizyon ifade edebilmesidir. Karizmatik liderler, takipçilerinde güçlü duygular uyandırmak için belirli kapasitelere sahiptirler.

Karizmatik lidere örnek verilecek olursa bu şüphesiz ki Mustafa Kemal Atatürk'tür. Çanakkale savaşından itibaren sadece Türkiye değil dünya tarafından belirli bir izleyici kitlesine ulaşan Atatürk, Kurtuluş Savaşı sırasında yaptığı taktik ve kazandığı başarılar sayesinde karizmatik bir lider olarak ön plana çıkmıştır. Atatürk'te var olan kahramanlık ve başarı hırsı karizmatik liderliğin en önemli özelliklerindedir.

“Mustafa Kemal Atatürk ve onun izleyici kitlesi durumunda olan millet iç içedir. Atatürk, “ben-(ve)-millet” özdeşliği temasını dünya tarihindeki örnekler arasında en iyi kullanan karizmatik liderlerden biridir. Birincisi, davasına / misyonuna içten inanmıştır; ikincisi tarihi iyi, siyaseti de çok iyi bilir; üçüncüsü son derece usta bir hatiptir” (www.tarihvetoplum.wordpress.com).

1.4.15. Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) liderlik yaklaşımı

İleriye dönük, yeniliklere, değişmelere ve reformlara açık bir tarzı olan Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, 1978'den itibaren Burns ve 1990 yılında Bass tarafından yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Eren, 1998:368).

Dönüşümcü liderlik teorisi, bir kişinin diğerleriyle etkileşime girdiği zaman yüksek bir güvenle sağlam bir ilişki oluşturabileceğini ve bunun daha sonra hem iç hem de dışsal motivasyon yönünden hem lider hem takipçide artışa neden olacağını belirtmektedir.

Dönüşüm kuramlarının özü, liderlerin takipçilerini ilham verici doğaları ve karizmatik kişilikleri yoluyla dönüştürmesidir. Kurallar ve düzenlemeler, grup normlarına göre esnekler. Bu nitelikler ile takipçiler, lider ve onun amacını kolayca tanımlayabilirler.

Dönüşümcü-yenilikçi liderlik tarzının olumlu yönleri:

- Dönüşümcü liderlik teorileri, görev ve örgütsel bütünlüğü vurgular ve bu, bir görevin daha uygun bir şekilde tanımlanmasına yardımcı olur.
- Dönüşüm kuramları, yüksek insan değerlerine ek olarak işbirliği, etik ve toplumu vurgular.
- Uzun soluklu hedefler vurgulanarak bir sistemin hayatta kalabilirliğinin artırılması sağlanır.
- Oyun teorisi gibi çalışmalarda, rekabetin aksine, işbirliğinin hedeflere ulaşmada daha başarılı olduğunu gösterir.
- Dönüşümcü liderlik teorileri uyarlanabilir ve insanlardaki en acil ihtiyaçların karşılanmasını zamanında sağlar.
- Yenilik ve değişim konusunda özel yeteneklere sahiptirler.

Dönüşümcü-yenilikçi liderlik tarzının olumsuz yönleri:

- Herkesin bir görevi yapmak için motive olmasına rağmen, sonuç başarısız olabilir çünkü aşırı heyecanlanan lider, örgütün amaçlarının gerçekçi olup olmadığını anlayamaz.
- Lider üzerinde aşırı bağımlılık olabilir. Örgüt üyeleri, birey olarak hareket etme kabiliyetlerinin kısıtlandığına itiraz edebilirler.
- Bazı kişiler, takım ortamında işbirliği yapmak yerine, birey olarak daha iyi çalışabilir.
- Görevin zor ve çok çekişmeli olduğu ya da son derece rekabetçi bir ortam, bir liderin, dönüşümcü liderlik teorileri kavramlarını uygulayarak, fikir birliğine varmasını reddedebilir.

Dönüşümcü liderliğin dört temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; “idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir” (Sayılı ve Baytok,

2014:126)(Aktaran: Bektaş, 2016:46). İdealleştirilmiş etkide lider, yüksek ahlâki davranışı ile bir rol model ruhu sağlar, saygı duyar ve güven verir. Bu tarz liderler takipçilerinin duygu ve düşüncelerini yansıtırlar. İlham verici motivasyonda liderler, ekip çalışması ve bağlılık ruhunu beslemek için hevesli ve iyimser bir şekilde çalışırlar. Ayrıca bu tarzda liderler, takipçilerine meydan okuma hissi vererek çalışmalarını motive ederler. Entelektüel uyarımda, liderler takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Liderler takipçilerinden yeni fikirler bekler ve bu fikirlerden kaynaklanan hatalarda onları eleştirmedirler. Takipçiler soru sorar, derin düşünür ve görevlerini yürütmek için daha iyi yollar bulurlar. Bireysel ilgide ise liderler, takipçilerini danışman olarak görür, onları yaratıcılık ve yenilik için ödüllendirir. Takipçiler, yeteneklerine ve bilgisine göre farklı muamele görürler. Karar verme yetkisine sahiptirler ve kararlarını uygulamak için her zaman gerekli desteği alırlar.

1.4.16. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik yaklaşımı

Etkileşimci liderler genel anlamıyla geleneklere ve eskiye bağlı olarak liderliklerini sürdürürler. Bu liderlik tarzını tanımlayan ilk kişi 1947’de Alman sosyolog Max Weber’dir.

Etkileşimci liderlik teorisi, yöneticilerin istediği şeyleri alması karşılığında çalışanlarına istedikleri bir şey verdikleri fikrine dayanır. İşçilerin kendiliğinden motive olmadıklarını ve görevlerini doğru ve zamanında yapmak için talimat ve izleme gerektiren bir durum olduğunu belirtmektedir.

Etkileşimci liderlik yaklaşımının bazı özellikleri:

- Kısa vadeli hedeflere odaklıdır.
- Yapısal politikaları ve prosedürleri tercih eder.
- Kuralları takip etmeyi ve işleri doğru yapmayı sağlar.
- Verimliliği artırır.
- Çok sol beyinli.

- Esnek değil gibi davranılır.
- Değişime karşıdır.

Etkileşimci Liderlik yaklaşımının olumlu yönleri:

- Talimatları takip ederek motive olanlar ödüllendirilir.
- Büyük organizasyonlar, tekrarlayan görevler ve ortamlar için açık bir yapı sağlar.
- Kısa vadeli hedeflere hızla ulaşır.
- Ödüller ve cezalar işçiler için açıkça tanımlanmıştır.

Etkileşimci Liderlik yaklaşımının olumsuz yönleri:

- Çalışanı yalnızca pratik seviyede, örneğin para veya ikramiyeleri gibi ödüllendirir.
- Hedefler ve amaçlar önceden belirlendiği için yaratıcılık sınırlıdır.
- Kişisel girişimi ödüllendirilmez.

Etkileşimci liderlerin çoğu az da olsa gelenekçi bir yapıya sahiptirler. Bu yüzden, geçmişteki faydalı ve pozitif gelenekleri sürdürerek gelecek kuşaklara bırakma açısından olumlu hizmetlerde bulunurlar. Yenilikçi ve inovasyona önem veren organizasyonlarda dönüşümcü liderlik tarzı, tam tersi yenilikçi olmayan sabit genişleme ve iktisat siyasetini kabul etmiş örgütlerde ise etkileşimci liderlik tarzı başarılı olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:6).

1.5. Liderliğin Fonksiyonları

Bir liderin yapması gereken ve geleneksel işlevler şeklinde ifade edilen bazı görevleri bulunmaktadır. Bu görevler kısaca şu şekilde belirtilmektedir (Aydoğmuş, 2004: 20-22);

- **Uzmanlık Fonksiyonu:** Lider genellikle grup içerisinde belirli bazı bilgilerin kaynağı durumundadır. Grubun hedeflerine uygun olan bilgiyi en doğru şekilde kullanabilen kişi, grup üyeleri tarafından benimsenecektir.
- **Uygulayıcılık Fonksiyonu:** Liderin önemli görevlerinden birisi, grup çalışmalarını her şekilde koordine etmektir.
- **Grup Sözcülüğü Fonksiyonu:** Grupların büyüklüğü etkili iletişimin sağlanmasında bazı zorluklara neden olmaktadır. Böyle durumlarda lider başka gruplara karşı kendi grubunu temsil etmektedir.
- **Kontrolörlük Fonksiyonu:** Grup içindeki bir lider, gruba mensup olan bireylerin amaçlara uygun hareket edip etmediğini kontrol etme yetkisine sahiptir.
- **Grup Sembolü Olma Fonksiyonu:** Her grubun kendine has bazı sembolleri bulunmaktadır. Liderler de bazen sahip oldukları özelliklerden dolayı grubun sembolü olabilmektedir. Aynı zamanda lider, grubun devamlılığını sağladığı sürece o grubun sembolü haline gelecektir.
- **Teşvik Etme ve Örnek Olma Fonksiyonu:** Kendisini izleyenleri teşvik edebilen lider, grubun çıkarları doğrultusunda önemli bazı ihtiyaçların karşılanmasını sağlayabilir. Aynı zamanda lider, davranışları ile grup üyelerine örnek olacaktır.
- **Sorun Çözme ve Danışmanlık Yapma Fonksiyonu:** Grup içerisinde belirli bazı kişilerle duygu yüklü ilişkiler kurabilen lider, grup üyelerinin saygısını ve sevgisini kazanmaktadır. Bu durumda olası bir sorun karşısında liderin çözüme olan yaklaşımı bir aile büyüğü olarak daha ağır basmaktadır.
- **Eğitmen ve Öğretmenlik Fonksiyonu:** Lider, kendisini izleyenlere gerekli eğitimleri vererek, gelecekte onların da birer lider olabilmesi için hazırlık yapmaktadır.
- **Sorumluluğu Yükleme Fonksiyonu:** Lider, kendisini izleyenler tarafından yapılan işlerde ortaya çıkan sonuçların sorumluluğunu büyük ölçüde üstlenmek istemektedir. Örneğin; özellikle Avrupa'da ve Japonya'da liderler, çalışanlar tarafından yapılan hatalar yüzünden istifa etmeyi tercih etmektedirler.

- Hakem ve Aracı Olma Fonksiyonu: Lider, grup üyelerinin herhangi bir anlaşmazlık durumunda aracı olarak görev yapmaktadır ve ilişkilerin düzelmesi için çalışmaktadır.
- Paylaşıcılık Fonksiyonu: Lider, grupta bulunan kişilerin amaçlarına ulaşabilmesi için bu kişilerin davranışlarını planlar ve düzenler. Geleceğe dair kararların alınması ise liderin planlama fonksiyonunun bir göstergesidir.
- Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu: Grupta bulunan her üyenin amaçlarına uygun hareket etmesi ya da grup kurallarına uygun davranışlar sergilemesi lider tarafından belirlenmektedir. Bu üyelere ceza ve ödül verilmesi yine liderin görevleri arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak; liderlerin sahip olması gereken özelliklere ve fonksiyonlarına bakıldığında, liderlik vasfının kişiye çok büyük bir sorumluluk yüklediği görülmektedir. Bundan dolayı da liderler bu denli önemsenmekte ve saygı görmektedir (Aydoğmuş, 2004:20-22).

2. LİDERLİK ANLAYIŞI AÇISINDAN KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Çalışma Yaşamında Kadın

Çalışma kelimesi kullanıldığında, akıllara gelen ilk şey kazanç karşılığında emek sarf edilmesi gelmektedir. Liberal ekonomistlerden Adam Smith ise “çalışma”yı, kullanım değeri ortaya koyan her türlü faaliyet şeklinde tanımlamaktadır. Günümüzde ekonomistler, çalışmanın ekonomik yönden değişimin bir parçası olduğunu ve değişime kattığı değere göre tanımlanması gerektiğini belirtmektedirler. Kadın, insanlığın doğumuyla beraber çalışmaya başlamış ve yaşamın her alanında yeniden üretmeye devam etmiştir. Kadınlar, insanlık tarihi boyunca üretim yapmaya devam etmiş olmalarına rağmen ücret karşılığı çalışmaya sanayi devrimiyle beraber başlamışlardır.

Bugünkü şartlarda ailenin geçimini sağlayabilmek için kadının erkek ile birlikte çalışması kaçınılmaz bir durum olmuştur. Eğitim düzeyinin de yükselmesi ile beraber kadında, ailesine ve çevresine yararlı olma ve ekonomik açıdan bir karşılık görme isteği uyanmış ve bu nedenle kadınlar çalışmaya başlamıştır (Karacan, 2011:186).

2.1.1. Kadınların çalışma hayatındaki önemi ve tarihsel gelişimi

İnsanlığın başlangıcından bu yana var olan çalışma öyküsünde kadın ve erkek arasında belirli bir iş paylaşımı bulunmamakla beraber kadınlar, genel olarak köle gibi roller üstlenirken günümüzdeki gibi çalışma hayatına girişleri, 18. yüzyılın sonlarına doğru meydana gelmiştir.

İlkel topluluklarda kadınlar çanak çömlek yapımı, çocuk bakma ile zaman geçirmişlerdir. Bu zamanlarda anaerkil düzen kabul görmüş ve kadına önemli bir saygı gösterilmiştir. Yerleşik düzene geçiş ile toplumda bazı yapılar değişmiş ve kadının statüsü erkekten alt seviyeye gelmiştir. Erkekler fiziksel çaba gerektiren şeylerle uğraşırken kadınlar ev işleri ile uğraşmışlardır (Uzun, 2005:24).

Ekonomik anlamda kadınların iş yaşamına katılması, sanayi devrimi ile sağlanmış ve çok önemli değişimler yaşanmıştır.

“Sanayi devriminin 1750’den 1914’e kadar olan gelişim sürecinde, evdeki kadınlar ücretli işçi olarak iş gücü piyasasına girmişlerdir. Bu gelişme, iş gücü piyasasında emek arzı ile cinsiyet ilişkisini gündeme getirmiştir. Kadınların ücret karşılığı bir işte çalışması, kadını aile içerisinde özgürleştirirken, cinsiyete uygun yeni ve farklı çalışma alanlarını da beraberinde getirmiştir” (Altun Y., Altun C., Bahar O., 17.10.2008).

Kadınlar ilk kez Sanayi Devrimi ile birlikte emek karşılığında ücret kazanmıştır. Özellikle Avrupa’da sanayileşme sayesinde iş gücünün önemli bir bölümünü kadınlar oluşturmuştur.

Bostic’e (1998) göre, İkinci Dünya Savaşı’nın patlak vermesi üzerine, kadınların çalışma hayatında az da olsa bir kavram değişikliği yaşanmıştır. Savaş yüzünden erkek iş gücünün kayda değer ölçüde eksilmesi, kadın iş gücünün erkek iş gücü yerine kullanılmasını gerekli kılmıştır. Sonuç olarak kadınların iş ve görevlerini tamamlamada fazlaca istekli ve başarılı oldukları fark edilmiştir.

Sanayinin gelişmesi ile birlikte üretimde çeşitlilik artarken kaliteli iş gücüne yani işinde uzman kişilere ihtiyaç artmıştır. Bu gereksinimler sayesinde kadın çalışanlara, ekonomik bağımsızlığını kazanma fırsatı sağlanmıştır. Ekonomik özgürlüğünü elde eden kadınlar, yüksek güdü ve motivasyon sayesinde kendilerini daha iyi ifade etmeye başlamış ve konularını daha üst seviyelere çıkarmışlardır.

1970’ lilerin başında fordist (ortalama vasıfsız işçi ve çok iyi belirlenmiş iş tanımı) sisteminde düşüşün yaşanması, küreselleşme yüzünden ülkeler arası ticaretin artması ve değişen olaylar var olan sistemi yetersiz kılmıştır. Bu yıllarda Japonya’da uygulanan esnek üretim sistemi, başka ülkelere de örnek olmuş ve sistemin değişmesine öncülük etmiştir (Özer ve Biçerli, 59).

Çizelge 2.1. Çeşitli Ülkelerde Kadınların İş Gücüne Katılım Oranları (2007-2015), (%)

	2007	2015	Değişim
Meksika	30,3	43,4	13,1
İsveç	59,7	69,5	9,8
Türkiye	23,1	31,4	8,3
Rusya	56	63,4	7,4
Çin	62,7	68	5,3
İspanya	49	51,1	4,1
Kosta Rika	44,5	48,1	3,6

Kaynak: ILOSTAT - www.ilo.org.

Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranı yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu tabloya göre katılım oranı 2007 ile 2015 yılları arasında hızlı bir şekilde artmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün istatistik veri tabanı ILOSTAT’tan sağlanan bilgilere göre, kadın işçilerin iş gücüne katılımı oransal olarak 2007’de %23,1 iken 2015 yılında ise %31,4 olmuştur. Ama bu oran hala çoğu ülkenin gerisindedir.

2.1.2. Türkiye’de çalışan kadın profili

Mardin’e (2000:14) göre, ülkemizde kadının çalışmaya başlaması, ekonomik ya da iş gücü eksikliklerinden çok bir mecburiyetlik sonucu ortaya çıkmıştır. Balkan Savaşları (1915) sırasında orduya çağrılan erkekler nedeniyle, kadınlar iş gücüne bir zorunluluk olarak katılmışlardır ve bu durum diğer savaşlar ile artarak devam etmiştir. Savaş sonrasında terhis olan askerlerin gelmeleri ile birlikte bu oran azalmıştır (Aktaran: Eser ve Berber, 2008:2).

Acuner (1993:81) bu konuda, Türkiye’de kadınların ikame iş gücü olduğunu ve erkekler olmadığında onların yerine çalıştıklarını belirtir.

1916 yılında Enver Paşa'nın katkısıyla kurulan Kadınlar Çalışma Cemiyeti, kadınların iş yaşamları ile ilgili çok önemli ilerlemeler sağlamıştır. Özellikle cemiyetin açtığı işletmelerde birçok kadın iş sahibi olmuştur (Çaha, 2010:123).

Türkiye'de kadının ekonomik boyutta iş gücüne katkısı, Cumhuriyet sayesinde olmuştur. Cumhuriyet ile beraber Türk kadını hem siyasi hem parasal (ekonomik) anlamda rahatlamıştır. Özellikle Cumhuriyet sonrası yükselen sanayileşme, işçi ihtiyacı ve kadın hakları ile kadınlar için farklı iş imkânları doğmuştur.

Kadın haklarında ilkleri yaşatan Türkiye, maalesef bunları uygulamada gösterememiştir. Bunun en önemli sebebi kadının ekonomik ve sosyal hayata geçişine karşı toplumsal baskının olumsuz yönlerinin hâlâ devam etmesidir (Çolak ve Kılıç, 2001:7).

Ülkemizde tarım dışı iş gücüne katılım tam anlamıyla 1950'lerden sonra meydana gelmiştir. Kırdan kente göç, toplu yapısını değiştirerek kadın iş yaşamında bazı değişikliklere yol açmıştır. Ekonomide yaşanan değişimlerin bir sonucu olarak 1950'lerde tarımın Türkiye ekonomisindeki oranı azalmış, sanayi ve hizmet sektöründeki oranları ise tam tersine artmıştır. Bunlar şüphesiz ki kadının toplumdaki yerini ve değerini değiştirmiştir. Kadın iş gücü, sanayi kesiminde istediği yeri bulamamıştır.

“Sanayi sektörüne benzer şekilde hizmetler sektörü de 1980 yılında işgücünün sadece %12,3'ünün kadınlardan oluştuğu, erkek ağırlıklı bir sektör görünümünde idi. 1955'ten 1980'e ücretsiz aile işçisi kadın/erkek oranının fazla değişmemesi (2.56 kattan 2.36 kata), incelenen dönemde endüstrinin sunduğu fırsatların erkeklere ayrıldığı, tarımın ise kadınlar için temel istihdam kaynağı olmaya devam ettiği anlamında değerlendirilebilir”(Özar, 1994:28-29) (Aktaran: Özer ve Biçerli, 2003:64).

Çizelge 2.2. Türkiye’de Kadınların İş Gücüne Katılım Oranları

Yıllar	Kadın
1980	48,3
1988	34,3
1990	34,1
2002	27,9
2010	27,1
2015	31,5

Kaynak: Tük Veri tabanı

Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranlarına (Çizelge 2.2.) bakıldığında, bunların çok yüksek olmadığı ve 2010 yılına kadar giderek düştüğü gözlenmektedir. Diğer ülkelere kıyasla geride olan bu oran, kadınların ülkemizin iş gücü piyasasına istediği şekilde katılamamasını göstermektedir. Bu duruma engel olan nedenlerden bazıları: Kadının medeni hâli, eğitim düzeyi, sahip olduğu çocuk sayısı, göç, kadınların çalışması ile ilgili geleneklerin varlığı yani toplum yapısı ve kadın çalışan sayısını arttırmaya yönelik yasal düzenlemelerin yetersizliği olarak sayabiliriz.

Bilgi çağı olarak da adlandırılan son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artışın, kadınlara her anlamda katkı yaparak iş gücüne katılım seviyelerini de arttırdığı görülmektedir. Bu da gösteriyor ki eğitim ve kadınların iş gücüne katılma oranları doğru orantılıdır. Tük’ ten (Haber Bülteni, Sayı 24643, Tarih 07.03.2017) alınan 2016 verilerine göre “okuryazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %16,1, lise altı eğitimli kadınların işgücüne katılım oranı %26,6, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %32,7, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %40,8 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,6’ dır.”

2000-2005 yılları arasında istihdam edilen kadınların %50’sinden fazlası tarım ile uğraşmakta ve bu bölümde çalışan kadınların %80’den fazlasını ücretsiz aile işçileri oluşturmaktadır (Uzun, 2005:31).

Tarım sektöründen sonra kadınların çalıştığı diğer sektör ise hizmet sektörüdür. Bu sektördeki bazı iş tanımları sadece kadınlara uyduğu için, kadınlar açısından ikinci sıradadır. Üçüncü sırada ise sanayi sektörü yer almaktadır. Sanayi sektöründe erkeğe dönük yani daha çok çaba ve güç gerektiren işlerin daha çok olması nedeniyle kadınlar bu sektörde fazla iş imkânı bulamamışlardır.

Ülkemizde toplam istihdamın içindeki orta ve üst seviyedeki kadın yönetici seviyesi, 2007 yılında %18 iken bu oran 2015 yılında %14'e gerilemiştir. Bunun sebeplerinden en belirgin olanlara örnek verecek olursak ilki, kadının ev sorumlulukları ikincisi ise piyasadaki genç kadın işçilerin gerekli deneyime sahip olmamasıdır (Oğuz ve Yılmaz, 2017:9).

Çizelge 2.3. Cinsiyet Ayrımlı Üst Düzey Memur Sayıları

Yıl	Toplam	Kadın	Kadın %	Erkek	Erkek%
2008	6 922	507	7,32	6 409	92,59
2009	7 010	546	7,79	6 448	91,58
2010	6 738	519	7,70	6 219	92,30
2011	6 404	485	7,57	5 919	92,43
2012	7 640	603	7,89	7 037	92,11
2013	8 136	636	7,82	7 500	92,18
2014	8 288	663	8,00	7 625	92,00

Kaynak: DPB(2015) <http://www.dpb.gov.tr/>

Gelişmiş ülkelerde kadınlar, her anlamda üst düzey işlerde görev almaktadır, ama yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ülkemizde istenilen oran yakalanamamıştır. Tabloda kadın üst düzey memur sayısı ve dolayısıyla oranları artmıştır, ama erkek üst düzey memur sayısının çok gerisindedir.

Kamunun tersine özel sektörün yönetim kısmında çalışan kadınların sayısı yüksektir. (TİSK) 2009 anketine göre büyük organizasyonlarda çalışan yöneticilerin

%22'sinin kadın olduğu belirtilmiştir. Bu oran kamuya göre bir hayli yüksektir ve üst düzey yöneticilerin özel sektörde daha verimli olduğunu gösterir (Ercan, 2016).

Kadınlar için iş gücü piyasası her geçen gün değişmektedir. Kadınların eğitim düzeylerinin artmasıyla iş gücüne girişleri kolaylaşmıştır. Ayrıca devletin izlediği kalıcı iş gücü politikası sayesinde kadınlar daha rahat iş bulma imkânına sahip olmuş ve kadın iş gücü sürekli artan bir süreç göstermiştir. Öte yandan teknolojik ilerlemeler de kadınlar için yeni iş sahaları yaratmıştır.

2.1.3. Dünyada kadın işgücünün gelişimi

Kadınlar çalışma hayatına çok eski dönemlerde girmeye başlamıştır. İkel medeniyetler döneminde kadınlar; hizmetçi, çamaşırcı, terzi ve ebe olarak çalışmıştır. Aynı zamanda çiftçilik alanında da çalışarak ekonomik hayata katkı sağlamışlardır (Gökalp, 2008:3).

Yıllar geçtikçe ilkel toplumdan medeni bir topluma geçiş yaşanmış ve bu geçiş döneminde toplumsal yapılar oluşmuştur. Kadın ile erkeğin aynı haklara haiz olması toplumsal yapıda farklılık göstermiştir. Söz konusu bu yapılarda kadın-erkek farklılaşmasının önemli bir yeri bulunmaktadır (Vural, Dinçkol, 1998:36).

Kadınlar, Sanayi Devrimi ile beraber yaygın olarak emek piyasasına giriş sağlamış ve emeği karşılığında ücret almaya başlamıştır. Erkek nüfusunun I. ve II. Dünya Savaşları'na katılması, kadın iş gücünün toplumsal ve ekonomik alanlarda katılımını daha da genişletmiştir (Peker ve Kubar, 2012:173).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Birleşmiş Milletler'in kurulması ile sömürgecilik, büyük bir oranda sona ermiş ve yeni devletler kurulmuştur. Sömürgeciliğin sona ermesi ile kadınlar; ekonomik, politik ve sosyal alanlarda özgürlük kazanmışlardır (Arat, 1993:199).

Kadınların yoğun olarak çalıştığı meslek gruplarının, dünya genelinde neredeyse aynı olduğu görülmektedir. Bu meslek gruplarından hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik ve tezgâhtarlık örnek olarak gösterilebilir. Bazı sanayileşmiş ülkelerde (ABD, İngiltere ve İtalya gibi) bu durum değişiklik göstermiş olsa da tam olarak bitmemiştir (TİSK, 1999:22).

Kadınlar, uzun bir zaman birçok ülkede bazı mesleklerde görev alamamıştır. Buna örnek olarak, Yunanistan'da 1954 senesinde çıkarılan bir kanun ile kadınların noterlik mesleğinde çalışmasına olanak sağlanması gösterilebilir (TİSK, 1999:22).

Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde kadınlar, daha çok tarım sektöründe ve ücretsiz aile işçisi şeklinde çalışmakta; gelişmiş ülkelerde ise yoğun olarak hizmet sektöründe ve ücretli çalışmaktadır (TİSK, 1999:7). Yapılan araştırmalar kadın istihdam oranının Danimarka'da en yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Danimarka'da her 100 kadının 71'i istihdam edilmektedir. İkinci sırada % 70'lik oran ile İsveç, üçüncü sırada % 66'lık oran ile Hollanda, dördüncü sırada % 65'lik oran ile Finlandiya, beşinci sırada ise % 62'lik oran ile İngiltere yer almaktadır (KSGM, www.ksgm.gov.tr: 2013).

Banka açısından kadının rolü

Dünyadaki bütün kadınları kapsayan ve kadınların çalışma hayatına sağladığı katkıları araştıran çalışmalarda, kadın çalışanların borcunu erkeklere göre daha çabuk ödediği ve gelirini ailesi ve çevresi için harcıyıp daha verimli koşullar elde ettiği kanıtlanmaktadır. Ayrıca araştırmalara göre, kadınlar tarafından yönetilen işletmelerin yaklaşık %30 oranında daha fazla kâr elde ettiği görülmektedir. Bunun yanında tasarruf ürünlerine kadınların daha fazla eğilim göstermesi, bankaların likidite temelini de güçlendirmektedir. Bilirkişilerin konu hakkındaki görüşlerine göre, kredi ürünlerini kadınlar daha az kullanmaktadır. Fakat kadınların bankalar ile daha aktif bir şekilde çalışmaya başlaması ile birlikte, finansal ürünleri erkeklerden daha çok kullandığı görülmektedir. Bankalar ile ilgili çalışmalara bakıldığında, kadın girişimcilerin iki kat daha fazla çapraz satış rasyosu ile çalıştıkları görülmektedir. Bunun temel sebebi ise kadınların marka sadakatinin erkeklere göre daha fazla olmasıdır. Sonuç olarak kadın iş gücünün ekonomiye kattığı artı değer, başta bankaların ve kamunun sağladığı destekler ile özel girişimcilerin sayısında artışa neden olmaktadır (www.turkishtimedergi.com).

Pozitif ayrımcılık ve kadın kotası

Pozitif ayrımcılık, geçmişte yapılan ayrımcılığın olumsuz etkilerini yok etmek ve toplum içindeki uygulamalardan kaynaklanan eşitsizlikleri kaldırmak amacı ile

dezavantajlı durumda olan kişiler için geliştirilen politika ve uygulamalardır (Akbaş ve Şen, 2013:167). Pozitif ayrımcılık bu anlamda, eşitlik ve ayrımcılık yasağı normlarının, yasal nitelikteki bir başka amaç için yok sayılması anlamına gelmektedir (Akbaş ve Şen, 2013:168). Burada şeklen var olan eşitsizliğin madden eşitlik kazanması amaçlanmaktadır. Pozitif ayrımcılık uygulamaları, istenilen eşitliğin kazanılması halinde son bulacağından sürekli değildir. Fakat başkası için bir eşitsizlik oluşturmayacak önlemlerin, sürekli olması da söz konusu olabilmektedir. Pozitif ayrımcılık kavramı, Avrupa ve İngiltere’de yapıcı eylem (affirmative action), pozitif eylem (positive action) ya da tercihli davranış (preferential treatment) şeklinde kullanılmaktadır (Akdemir, 2016:895).

Pozitif ayrımcılık; kota belirlenmesi, sosyal yardım, yer ayrılması, danışmanlık hizmetleri sunulması ya da eğitim programları şeklinde uygulanmaktadır (Akdemir, 2016: 898). Uygulamalar, sonuca odaklandığı ve sosyal yapının değişmesinde etken olduğu için, kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasında oldukça etkili olmaktadır. Uluslararası sözleşmelerin birçoğunda devletler, ayrımcılığa karşı bir önlem teşkil eden “pozitif ayrımcılık” uygulamalarına teşvik edilmektedir. Buna örnek olarak 1979 tarihli “Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” (CEDAW) gösterilmektedir (Gender, www.undp.org/gepa, 2014).

Pozitif ayrımcılık, yalnızca kadınlara özgü bir uygulama değildir. Toplum içinde adaletsiz uygulamalar ile karşı karşıya kalan yaşlılar, engelliler ya da çocuklar için de geçerli olabilmektedir. Ancak konumuz ile ilgili cinsiyete müstenit (kadınlara) pozitif ayrımcılık uygulamaları daha çok siyasi alanda kadınlar lehine kota konulması şeklinde gündeme gelmektedir. Çalışma hayatında ise; kadınlar lehine zorunlu kotaların konulmasına nadiren rastlanmaktadır. Özel sektörde ise; girişim özgürlüğü, sözleşme özgürlüğü ve mülkiyet hakkı işçi alımında devletin müdahale etmesine engel olmaktadır. Fakat bazı şirketlerde özellikle de anonim şirketlerin üst kurul pozisyonları için kota uygulamasına başlanmıştır (Öztürk, 2015: 22).

Cinsiyete dayalı kota uygulamaları Avrupa’da ve özellikle İskandinav ülkelerinde yaygın olarak uygulanmaktadır. Uygulamalar; kamuda zorunlu, özel sektörde ise isteğe bağlı olmaktadır. Bu noktada AB’nin toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı olarak uyguladığı politikalar ve kota uygulamaları ile ilgili fikirler, diğer AB üyeleri için bir kılavuz

niteliğinde olmuştur. Özellikle Almanya ve Fransa'da, kamu hizmetlerinde kota uygulaması başarılı olmuş ve Avrupa Adalet Divanı (AAD)'nın fikirleri ile uyumlu olarak yürütülmüştür (European Commission, 2016: 64).

Almanya'da, kamu sektöründeki kadın çalışanların oranı Haziran 2015'de %56,04 olarak belirlenmiştir. Bunların %35.97'si ise kadın memur ve hakimlerden oluşmaktadır. Almanya 2006 yılında; cinsiyet uçurumunun belirlenmesi için yapılan Cinsiyet Farkı Raporlarında, 115 ülke içerisinde 5'inci sırada bulunurken; 2017 yılında 144 ülke içinden 12'nci sırada bulunmaktadır (World Economic Forum, 2017). Buradan Almanya'nın özellikle kamu istihdamında, kadın-erkek eşitliğine önem verdiği ve bunu sağlamak için çaba sarf ettiği görülmektedir.

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı engeller

Geçmişte baktığımızda kadının, hem sosyal hem de çalışma ve eğitim hayatında erkeklerle eşit olmadığı görülmüştür. Genellikle kadının işi çocuk bakmak ve ev işlerini yapmak olduğu topluma baştan sindirilmiştir. Böylelikle kadınlar, bu hali benimseyerek iş yaşamından ve sosyal hayattan kendilerini uzak tutmuşlardır. Zamanla değişen ekonomik ve teknolojik ilerlemeler ile kadınlar iş gücü ve eğitim hayatına girmeye başlamış ve eski tabuları yıkmıştır (Demir, 1997:23-24).

Türkiye gibi erkeklerin egemen olduğu milletlerde, kadınların iş hayatına atılması ve uyum sağlaması daha da zor olmuştur. Çünkü kadınlardan beklenen öncelikli durum, eş ve anne sorumluluklarıdır. Bu yüzden kadının iş yaşamı ile aile düzenini dengede tutabilmesi gerekmektedir.

Kadınların yönetici gibi pozisyonlara ulaşmasında; toplumsal altyapı, ataerkillik, sosyal görüşler ve kültür gibi kavramlar önemli rol alır. Ülkemizde olduğu gibi erkek egemenli toplumlarda yöneticiliğin genellikle erkek işi olarak görülmesi, kadınlara bir baskı yaratmıştır.

Bu söylenenler haricinde cam tavan sendromu, cinsiyet eşitsizliği, algı, ücret adaletsizliği, mobbing vb. etkenler kadınların çalışma hayatındaki karşılaştığı engellerden bazılarıdır.

2.1.4. Cam tavan kavramı

Son yıllarda, kadınların iş yaşam dünyasındaki gücünün artmasına rağmen üst düzey yönetici konumundaki sayıları istedikleri seviyeye gelmemiştir, bu olaya cam tavan sendromu denmektedir.

Kadınların iş dünyasında düşük oranda temsil edilmesinin üstesinden gelmek, çalışan kadınlar için oldukça zor bir durumdur. Gülbay'a (2012:69) göre, cam tavan terimi, Amerika'da kadınların üst düzey yönetim kademelerine ulaşmalarını önleyici, bazı ön yargılardan kaynaklanan görünmez bariyerlerdir. Başka bir deyişle, kadınların belirli bir pozisyona geldikten sonra cam gibi görünmez bir engel ile yükselmesinin durdurulmasıdır.

Bu durum, dünyada birçok örnekleri olduğu gibi ülkemizde de yaygın bir problemdir. Cam tavan sendromu sadece kadınlar için değil, belirli bir kesimin etnik, dil, renk, din ayrımı ile karşılaşmasına da neden olmaktadır.

Görünmez engel olarak da adlandırılan cam tavan sendromu, egemenin erkekte olduğu toplumlarda, genellikle kadınlarda görülmektedir. Çünkü kadına yakıştırılan iş, annelik ve eş olmaktır.

“Kadına yönelik toplumda bulunan önyargılardan kaynaklı oluşan engeller ve erkek yöneticiler tarafından oluşan engellerin yanı sıra bir de kadının kendi kendine, içten koymuş olduğu engeller mevcuttur. Bu engeller daha çok aile ve iş yaşamı arasında sıkışıp kalan kadın yöneticilerimizin yaşadıkları bir problemdir. Yöneticiliğin vermiş olduğu iş yoğunluğu zaman zaman aile yaşantısını ihmal etmeye kadar gitmektedir. Bu durumda aile yaşantısı ve evlilikler sekteye uğrayabilmektedir. Kadının bir süre sonra; iş-aile çatışması ve suçluluk duygusuyla başa çıkamaması, özgüven eksikliğine neden olmaktadır” (Ercan, 2016:65).

Kadınların iş yaşamında yükselememelerinin başında 3 temel etken vardır. Bunlardan ilki, erkeklerin koyduğu engellerdir. Bunlara örnek verecek olursak: Erkeklerin, kadınların işi tamamlayamayacağına ilişkin olumsuz sözleri, kişilik açısından yetersiz olduğunu düşündürmeleri gibi. İkinci engel ise kadınların koyduğu engeldir. Bu engel için en yaygın örnek ise kadınların birbirini çekememesidir. Üçüncü ve son engel ise kişinin

kendisi tarafından koyulan engelleridir. Bunlar ise kişinin kendisinde bulunan özgüven eksikliği, kararsızlık, yükselmenin kesinlikle olamayacağına olan inançtır.

Bu engeller yüzünden kadınların çoğu, Aksu vd. (2013:135-136)'e göre "Mesleki eğitim edinme ve geliştirme programlarına katılma, beklenenden yüksek performans gösterme, erkeklerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirme, geliştirici iş deneyimleri edinme ve dikkat çekici görevler alma, etkili bir danışmandan yardım alma, kişisel yaşamdan feragat etme gibi bazı bireysel stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır" (Aktaran: Durmaz, 2016: 53).

2.1.5. Cinsiyet ile ilgili kalıp yargılar (stereotipler)

Günlük hayatımızda çok etkili olan cinsiyet kalıp yargıları, iş gücü piyasasında da önemli bir yere sahiptir. Belirli bir toplumun üyeleri tarafından içselleştirilmekte olan bu yargılar, insanların iş konusundaki kararlarını da etkilemektedir. Kadınların, çalışma hayatına olumsuz etki yapan cinsiyet basmakalıp yargılarının incelemesine geçilmeden kastedilen terimin tanımlanması yararlı olacaktır.

Norma Carl-Ruffino (1993:19) bu stereotipleri, bir grup insana ilişkin düşünceler ve bu grup üyelerinden beklenen kişilik davranışları şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca basmakalıpların yaygın bir şekilde kullanılmasının nedenlerinden biri de insanları tek tek değerlendirmek yerine genellemeler yaparak yargılamanın daha kolay yapılmasıdır.

Cinsiyet ile ilgili kalıp yargılar, grupları sadece erkekler ve kadınlar olarak ayırmaz, aynı zamanda toplumsal organizasyonlarda da çok etkili olur. Başka bir deyişle cinsel farklılıklar, insanların cinsiyetine göre rol ve sorumluluklarını belirlemektedir (Wajcman, 1998:25).

Ayrıca Yıldız Ecevit (2000:22) iki cinsiyeti gruplaştırmanın, insanoğlunun biyolojik oluşumu ile değil sosyo-kültürel değerlerle ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Bununla birlikte söz konusu gruplama, insanların zihninde o kadar uygulanmakta ki bunlar genetiğe işlemiş gibidir ve bu nedenle cinsiyetin biyolojik değil de daha çok sosyo-kültürel bir terim olarak kullanıldığını belirtmiştir.

Biyolojik cinsiyet, X ve Y kromozomları sayesinde oluşmaktadır. Bu kromozom farkları sayesinde erkek ve dişi kavramı oluşmaktadır. Biyolojik cinsiyet farklılıkları

sonucunda, cinslere has özellikler ortaya çıkmaktadır. Erkeklerin kilolarının ve hacimlerinin kadınlardan daha fazla olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Toplumsal-sosyolojik cinsiyet, biyolojik cinsiyetin tersine kadınla erkeğin sosyal hayatları, beklentileri ve öğrendikleri davranışların tasvir edilmesini, örgütlerin bu iki cinsi birbirlerinden fark etme şeklini ve kadın ile erkeğe verilen sosyal hedefleri dile getirmek için kullanılan bir terimdir.

2.1.6. Algı

Her alanda olduğu gibi çalışma hayatında da kadınlar, ayrı bir sınıf olarak değerlendirilmektedir. Kadınların evlerinde ve ailelerinin yanında erkeklerin ise işyerinde olma gerekliliği, genel olarak kabul görmüş bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla toplumsal olarak yaratılan bu algı, kadının kendisini nasıl algılayacağını etkilemekte ve kadın çalışanların kimliğinde ev kadınlığının devam ettiği görülmektedir. Bu durum kadınların çalışma hayatına ilişkin bir takım değerlendirmeler yapılmasına neden olmaktadır. Yapılan bu değerlendirmeler, kadının iş yerindeki konumuna, eğitim düzeyine ve sosyalleşme sürecine göre değişebilmektedir. Değerlendirmeler şu şekildedir (KSSGM, 2000:132-137);

Kadınlara çalışma hayatında ev hizmetlerine benzer işler uygun görülmektedir.

Ekonomik yönden iyi koşullara sahip olması, kadınların çalışmasına neden olan 'ekonomik zorunluluk' ve 'aileye katkı' gibi nedenleri ortadan kaldırmakta, bu durumda kadın çalışma hayatından çekilmelidir görüşü ileri sürülmektedir.

Kadınlar, çocuk bakımı ile ilgili mevcut olan geleneksel rol paylaşımını meşru görmektedir.

Konu ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde kadınların ve erkeklerin birbirinden farklı değerlendirildiği görülmektedir. Haefner (1977) tarafından yapılan bir araştırmaya göre %64'ü erkeklerden oluşan 588 çalışanın; kadın, yaşlı ve yetenezsiz kişilerle çalışmak istemedikleri ve daha çok yetenekli erkeklerle çalışmak istedikleri görülmüştür. Aynı şekilde Wallson ve O'Leary (1981) tarafından yapılan bir

araştırmada ise, bazı durumlarda kadın ve erkeklerin yetenek bakımından farklı olmadıkları ancak fark varmış gibi bir algı yaratılmak istendiği ileri sürölmektedir. Buradaki ön yargının sebebi ise statüden kaynaklanan cinsiyet etkisi olarak görölmektedir. Başka bir ifade ile yönetim tarafından erkek davranışları daha değerli görölmektedir. Myers ve McCaulley (1985) tarafından yapılan başka bir araştırmada, kadın yöneticilerin kendilerini erkeklere göre daha farklı algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Yönetici Gelişim Programına dahil olan 181 kadın yöneticinin ve 1051 erkek yöneticinin kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirmeler sonucunda kadınların kendilerini duygusal ve güçlü sevgilere sahip şekilde algıladıkları, erkeklerin ise kendilerini zeki ve mantıklı şekilde algıladıkları görölmüştü (Wilson, 1995:62-77).

Oya Çiftçi (1979) tarafından yapılan çalışmada, kamuda çalışan kadınların üst yönetim tarafından ne şekilde değerlendirildiği incelenmek istenmiştir. İnceleme sonucunda kadınların daha sakin oldukları; erkeklerin ise çalışkan, güvenilir, görevine sadık ve işe devamlılık konusunda kadınlardan daha iyi olduğu görölmüştür (KSSGM, 2000: 22).

2.2. Cinsiyet Farkının Davranışlara Etkisi

İnsan yaşamı boyunca cinsiyet ile ilgili davranışlara ve tavırlara neden olduğu söylenen hormonal etkenlerin, cinsiyet kimliğinin oluşumunda etkili olduğu düşünölmektedir. Beynin cinsiyete bağlı geliştiği ve cinsler arasında görölen davranış farklılaşmalarının hormonal etkilere bağlı olduğu ileri sürölmektedir. Aynı zamanda beynin neden olduğu ve doğuştan itibaren görölen farklılıkların, kadın ve erkeklerin farklı şekillerde algılamasına ve farklı tepkiler vermesine neden olduğu ifade edilmektedir (Moir ve Jessel, 2002:35-37).

Mudd (2002:59) ise, kadınların farklı psikolojik ve zihni faaliyetleri olduğunu belirtmektedir. Mudd'a göre kadınların farklı istekleri, hedefleri, arzuları, hassasiyetleri ve genel olarak ruhsal açıdan kendilerine has bir dünyaları vardır. Bundan dolayı da toplumda farklı bir tutum ve davranış sergilemektedir. Kadınlar, daha duygusal ve daha koruyucudur. Nezaket, acıma ve sorumluluk duygusu kadınlarda daha fazla gelişmiştir. Erkekler ise,

kişisel olmayan dostluk ve topluluk ilişkilerine daha çok önem verirler (Beutel and Marini, 1995:436-437).

Erkek ile kadın arasındaki yapısal farklılıklar ve özellikler yalnızca biyolojik, fiziksel ya da psikolojik değil, aynı zamanda sosyolojik ve kültürel. Aslında bütün bu farklılıklar, cinsiyet özellikleri ile beraber cinsiyet üzerinde kültürün öngördüğü kalıplaşmış rollerin ve kararların benimsenmesi ile alakalıdır. Mesela; Türkiye’de bulunan kadınlar üzerinde yapılmış çalışmalar incelendiğinde kadınların aile değerlerini daha çok önemsendiği görülmektedir (Bilgin, 2001:42-43).

Güngör (1998:82) ise cinsiyeti, alt kültür grubu şeklinde ele almaktadır. Kadın ile erkek arasındaki asıl farkın toplumsal ve kültürel nedenlere bağlı olarak oluştuğunu ifade etmektedir. Cinsler tarafından sergilenen davranış farklılıkları, biraz da toplumun beklentilerini göstermektedir. Mesela; bazı toplumlarda güzel sanatlar, hemşirelik ve öğretmenlik meslekleri kadınlara daha uygun görülmektedir. Çocuğunu bırakıp giden bir anne, kültürel rol beklentilerine karşı geldiğinden suçlu görülmektedir.

Sonuçta; cinsiyeti konu alan davranışların sergilenmesi durumunda karşılaşılan tepkiler ve onaylamalar, erkek ve kadından yapması beklenen davranış biçimlerinin ve prensiplerinin oluşmasına neden olmaktadır.

2.2.1. Cinsiyet rol davranışının gelişimi ile ilgili teoriler

Kişiliğin oluşumunda etkili olan temel faktörler arasında genetik, çevre, kültür ve aile faktörü bulunmaktadır (Silah, 230). Kişilik, bu faktörlerin tamamı tarafından ortaya konulmuş olan öznel bir bütünlük olarak tanımlanmaktadır (Usal ve Kuşluyan, 1999:77).

Çalışmanın bu bölümünde, kişiliğin ve birey davranışlarının belirleyicisi olan cinsiyet ve rol davranışı konularına yer verilmektedir. Cinsiyet gelişimi ile ilgili çok eski tarihlerden beri çok sayıda varsayım bulunmaktadır. Bu çalışmada ise cinsiyet rol davranışını ve gelişimini ele alan teoriler beş başlık altında ele alınmaktadır (Parker, 2005).

2.2.2. Biyolojik kuram

Biyolojik Kuram'da, kişilik ve davranışların, kadın ve erkekte farklı olmasının nedeni biyolojik faktörlere bağlanmaktadır. Yani söz konusu farklılıklar doğuştan itibaren ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak; erkek bebeklerin kız bebeklere nazaran daha az uyuması, daha hareketli olması ya da daha erken konuşması gösterilmektedir.

Başka bir ifade ile kadın (östrojen) ve erkek (androjen) hormonları, yapı itibarıyla birbirinden farklı oldukları için bu durum, davranış farklılıklarına sebep olmaktadır. Konu ile ilgili hayvanlar üzerinde yapılan deneylerde, hormonal denge değişiminin cinsiyet rol davranışlarını değiştirdiği görülmüştür (Parker, 2005:5-8).

John Bowlby'e (1969) göre, kadınların ve erkeklerin farklı davranışlar sergilemesinin nedeni, genetik faktörlere dayanmaktadır. Buna örnek olarak; kadınların bakıcılık rolünü doğuştan itibaren kazanmış olmaları gösterilebilir. Bebeğin, anneye göbek bağıyla bağlı olması, kadınların annelik içgüdüsüne sahip olduğunu göstermektedir.

2.2.3. Psikanalitik kuram

Psikanalitik kuram, 1895 yılında Freud tarafından geliştirilmiştir. Kuram, cinsiyet rol davranışlarının gelişiminde etkili olan genetiksel faktörleri ve toplumsal faktörleri birlikte ele almaktadır (Parker, 2005). Freud, insanların doğduklarında psikolojik olarak iki cinsi olduğunu savunmaktadır. Freud'a göre çocuklar, cinse bağlı asıl kimliklerini anne ve babalarıyla olan ilişkilerinde yaşadıkları kıskançlık ve çatışmalı tutkunluk hislerini fark ettiklerinde kazanmaktadır. Erkek çocuklar, anneye karşı hep bir hayranlık duymaktadır. Çocuk, bu duygudan vazgeçip babası ile özdeşleştiğinde cinsel kimliğini kazanmaya başlamaktadır.

Çocuk, bu ilk adımı attıktan sonra; cinsel kimliğini, hem kendi cinsinin hem de anne ve babasının davranışlarını ve değerlerini kabullenerek ve benimseyerek sosyal açıdan da geliştirmiş olmaktadır (Onur, 1997:179-182, Usal ve Kuşluyan, 1999:90-93).

Freud'a göre kadınlık ile 'mazoşizm' birbirleri ile yakından ilgilidir ve kadın temelde sevginin yitirilmesinden korkmaktadır. Karen Horney ise mazoşizmin biyolojik

faktörlere bağılı olmadığı, kültürel nedenlerden dolayı ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Çünkü Horney'e göre mazoşizm, kendini yok sayarak ve bağımlı olarak hayatı daha güvenli hale getirme eğilimini temsil etmektedir. Bu davranışın özünde bulunan kültürel faktör ise, kadının ancak birine dayanarak zayıflığını giderebileceğini önemseten erkek öğretisidir.

Horney'a göre kadın, yıllarca hep ekonomik ve politik sorumlulukların dışında bırakıldığı için hayatını sınırlı bir alanda yaşamak zorunda kalmıştır. Bağımlılık ve tutkunun kadına has olduğunu benimseten kültürel koşullar kadını, sevginin hayattaki en önemli değer olduğuna inanmak zorunda bırakmıştır. Kadına, hep erkek tarafından aşk, aile ve çocuk verildiği için erkeklerin ilgisini çekmek kadınlar için hayati bir zorunluluk haline gelmiştir. Kadın, çekiciliğini kaybetmeye başladığında bu kadının acı çekmesine neden olmaktadır. Honey, kadın temelinde var olan ve sevginin yitirilmesi ile oluşan korkuyu bu şekilde açıklamaktadır.

Sonuç olarak, Psikanalitik kuramların büyük bir çoğunluğu geleneksel düşünceden uzaklaşmıştır. Psikanalitik kuramın öncüsü Freud'un görüşleri de dâhil olmak üzere biyolojik faktörler konusundaki düşüncelerde bazı değişiklikler olmuş ve bu düşünceler zamanla kültürel faktörler üzerine yoğunlaşmıştır (Onur, 1997: 179-182, Usal ve Kuşlivan, 1999:90-93).

2.2.4. Cinsle bağılı şema kuramı

Cinsle Bağılı Şema Kuramı, 1980'li yıllarda Sandra Bem tarafından geliştirilmiştir. Kuram, Toplumsal Öğrenme Kuramı ve Bilişsel Gelişim Kuramı özellikleri ile birlikte kültürel faktörlerin de önemini vurgulamaktadır. Cinsle Bağılı Şema Kuramı'na göre; birey, dünyayı ve kendisini cinsle uygun ifadelerle algıladığında cinsle uygun şemalaşmış ya da cinsiyete uygun figürleşmiş sayılmaktadır (Palan, 2001:42).

Şema, bireydeki algıları düzenleyen ve onlara yön veren benzetmeler yumağıdır. Belirli bir şemayı kullanarak bilgiyi almaya hazır olan birey, o şemaya uygun olan bilgiyi kolaylıkla algılayabilmektedir. Şematik bilgi işleme, birey tarafından kendisine ulaşan birçok uyarıcının şemaya uygun bir şekilde anlamlandırılmasını sağlamaktadır. Bilginin

toplumsal cinsiyet şemasına uygun olarak işlenmesi ise, davranışların ve özelliklerin “kadınsı” ya da “erkeksi” olarak ayrılmasına neden olmaktadır. Kadın ve erkek ayrımının ön planda olduğu bir kültürde doğup büyüyen bir çocuk, kendisi, başkaları, bir nesne ve bir olay hakkında bile algıladıklarını cinsi çağrışımlara bağlı kalarak işlemeye başlamaktadır. Bem’e göre; toplumsal cinsiyet şeması olan bir toplumda bir çocuğun cinsiyet şemasız olarak yetişmesi çok zordur. Bir çocuğun toplumsal cinsiyet şeması olmadan yetiştirilebilmesi için iki yöntem bulunmaktadır. Yöntemlerden ilki; çocuğa, cinsiyete göre biyolojik farklılıkların kültürel faktörler ile birlikte öğretilmemesidir. İkincisi ise; çocuğun kültürün cinsiyet ile ilgili çağrışımlarını öğrenmesi durumunda bunu farklı algılayabilmesi ve yorumlayabilmesi için başka şemaların oluşturulması gerekmektedir (Dökmen, 2004:64-69).

2.2.5. Toplumsal öğrenme kuramı

Kadın ve erkek, kendilerinden beklenen ve toplumun uygun gördüğü ‘toplumsal rol’leri yerine getirebilmek için itina göstermektedir. Sosyal Rol Teorisi’ne göre; işlerin cinslere uygun olarak dağılması ‘cinsiyet rolleri’nin gelişimini hızlandırmaktadır. Bireyden kendi cinsine cazip görülen ‘iş rolleri’ni yerine getirebilecek özelliklerin olması beklenmektedir. Başka bir ifade ile cinsiyet rollerine göre belirlenen sosyal roller; bireyden beklenen davranışlar ve görevlerdir (Durmuş, 2001:68).

Toplumsal Öğrenme Kuramı’nda önem verilen iki süreç bulunmaktadır. Bunlar (Bandura, 1977:63);

Edimsel koşullanma: Bir davranış ödüllendirildiğinde veya olumlu sonuçlandığında davranışın tekrarlanma ihtimali yükselmektedir.

Taklit etme ve örnek alma: Bazı figürler izlenmekte ve örnek alınıp taklit edilmektedir (Dökmen, 2004:55).

Bu çerçeveden ele alındığında; çocuk, anne ya da babasının davranışlarını örnek alırsa mükâfatlandırılmaktadır. Daha sonra ödül ve cezalar sistematik hale gelmekte ve bu durum taklidin tekrarlanmasına neden olmaktadır. Özet olarak toplumsal öğrenme

yaklaşımında; mükâfat, ceza ve gözlem yaparak öğrenmenin, cinsiyet rollerinin edinilmesinde ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır (Onur, 1997:183).

Cinsiyet kimliğinin gelişmesinde aydınlatıcı rol oynayan bir başka teori ise 1979’ da Tajfel ve Turner’in geliştirdiği ‘sosyal kimlik teorisi’dir (Tajfel, 1971).

Sosyal kimlik teorisine göre; sosyal çevrede, birbirinden farklı özellikleri olan çok sayıda grup bulunmaktadır. Bu durum, gruplar arasında bir ayırım yapılmasına neden olabilmektedir (Rüstemli, Mertan, Çiftçi, 2000).

Bireyin mensup olduğu grup tarafından kazandığı kimlik, sosyal kimlik olarak ifade edilmektedir. Kadın ve erkeği birbirinden ayıran unsurlardan bir tanesi, toplulukçu (communal) ve bireyci olmaları ile alakalıdır. Kadınlar için kişisel ilişkiler daha önemlidir ve sosyal olmak kendilerine daha çok güvenmelerini sağlamaktadır (Tajfel, 1971).

2.2.6. Bilişsel gelişim kuramı

Lawrence Kohlberg’in (1966) teorisine göre; cinse bağlı temel davranışlar, sadece biyolojik etkenlere ya da kültürel faktörlere bağlı gelişmemektedir. Söz konusu davranışlar, bireyin cinsel rolünün gerektirdiği şekilde ve topluma ait bilişsel organizasyon ile oluşturulmaktadır (Parker, 2005:15).

Çocuklar, etrafında olup bitenlerden etkilenip gördüklerini taklit ederek cinsiyet ile ilgili yargılarını geliştirmektedir. Bu şekilde cinsiyetini eline alan çocuk, cinsel kimliğine uygun olan davranışlarda bulunmaya ve bunların dışında davranmamaya çalışmaktadır. Bu sürece ‘kendi kendini toplumsallaştırma’ olarak ifade edilmektedir (Bussey ve Bandura, 1999).

Bilişsel Gelişim Kuramı’na göre; cinsel kimlik, üç ayrı dönemin sonunda oluşmaktadır. Söz konusu dönemler; cinsiyeti belirleme, cinsiyetin kararlılığı ve cinsiyetin sabitliliğidir. İlk dönemde yani cinsiyeti belirleme döneminde (2-3,5 yaş) çocuk, kendini ve bir başkasını kadın ya da erkek olarak belirleyebilmektedir. Ancak bu dönemde çocuk cinsiyetinde değişiklik olabileceğine de inanmaktadır. Cinsiyetin kararlılığı döneminde (3,5-6 yaş) çocuk, artık cinsiyetin değişmeyeceğini anlamakta fakat bazı durumlarda

değişebileceğine inanmaktadır. Cinsiyetin sabitliliği döneminde (6-7 yaş ve yukarısı) ise çocuk, cinsiyetinin değişmeyeceğini anlamaktadır (Bussey & Bandura, 1999).

Sonuç olarak; çocuk, bu üç dönemin sonunda cinsiyetin sürekli olduğunu idrak etmekte ve kendisini kız veya erkek olarak gruplandırarak gelecek dönemlerdeki davranışlarını tayin etmektedir. Ayrıca çocuk, kendi cinsinden gelen davranışları takdir ederek karşı cinsin davranışlarını küçümsemeye başlamaktadır. Kohlberg'in bu teorisi uzun yıllar boyunca ilgi görmüş olmasına rağmen dayandığı temel kurallar deneye dayanmamaktadır (Onur, 1997:188-189).

2.2.7. Toplumsal cinsiyet roller

Birey, kadın ve erkek olduğu için bazı özelliklere sahip olmanın yanında, toplumsal faktörlere bağlı olarak da kadından ve erkekten bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu bağlamda kadınlık özellikleri; duygusallık, düşüncelerini zorlanmadan ifade edebilmek ve samimi ilişkiler kurma eğiliminde olmak, erkeklik özellikleri; ise somut değerlere sahip olmak, tatminkâr olabilmek isteği duymak şeklinde değerlendirilmektedir (Bayhan, 2002:8).

Toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkeğin farkını, biyolojik farklılıkların dışında psikolojik ve kültürel farklılıkları ile ifade etmektedir. Kadın ve erkekte aranan toplumsal rol ve görevler ise "toplumsal cinsiyet rol" olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla kadına ve erkeğe uygun olduğu düşünülen toplumsal cinsiyet roller, kadınlık ve erkeklik olarak tasvir edilmektedir (Koca, 2006:82).

Geleneksel toplumsal cinsiyet roller, bireyin ya erkek ya da kadın rolünü üstlenebileceğini aynı bireyde iki rolün olamayacağını kabul etmektedir. BEM (1974) tarafından ileri sürülen BEM Cinsiyet Rolü Envanteri'nde birey; erkeksi, kadınsı (iki cinsiyet rolü beraber gösteren) ve belirsiz (alçak seviyede kadınsı ve erkeksi özellikleri olan) olarak ayrılmaktadır. Aynı zamanda androjen'in, kadın ya da erkek olma özelliklerini değil insan olma özelliklerini belirlediğini ifade etmektedir (Akt: Noyan, 2006:11).

Kadınlar, bazen iki toplumsal cinsiyet özelliklerine sahip olabilmektedir. Çalıştıkları yerde başarı elde etmek için erkeksi ve androjen özellikler taşıması gerekmektedir. Erkekler için durum çok farklıdır. Çünkü erkeklerden her durumda erkeksi özellikler taşıması ve davranışlarda bulunması beklenmektedir (Dökmen, 1997:40).

2.3. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar

2.3.1. Kadın liderlik

Kadınlar, ekonomik olarak erkeklerden çok daha uzun yıllar sonra ve zorlu şartlarda iş hayatına girebilmiş, üst kademelerde yönetici olarak görev alabilmeleri ise çok daha zorlu bir süreç gerektirmiştir. Kadınların yönetici olarak görev alması ve yönetici pozisyonundaki oransal büyüklükleri, iş yaşamındaki etkinliğini ve saygınlığını göstermektedir. Kadınların iş hayatında erkeklere nazaran daha az yetki sahibi olması ve daha az kariyer yapması; toplumsal yargılardan ve eğitim konusunda eşit fırsatlara sahip olamamasından kaynaklanmaktadır (Özbey, 2004:63).

Bernard Bass, 1990'lı yıllarda kadın yöneticileri konu alan çok geniş bir araştırma yürütmüştür. Bu araştırmanın sonucunda elde edilmiş olan verileri şu şekilde belirtmektedir (Özbey, 2004:24);

- Bass, literatürde “kadınlar, yöneticilik pozisyonuna gelebilmek için birçok engelle karşılaşmış olmasına rağmen” ifadelerinin çok fazla görüldüğünü belirtmiştir. Bu ifadeler ise zorlu bir mücadele sonrasında kadınların yönetici konumunda olmayı hak kazandıklarını, yöneticilik için uygun görülmediklerini ve bu anlamda küçümsediklerini vurgulamıştır.
- Kadın ve erkeklerde yönetici davranışları yönünden büyük bir fark görülmediğini, ancak ön yargılı gruplar tarafından önemsiz detaylar üzerinde çok fazla durulduğunu belirtmiştir.

Çalışma hayatında kadınların giderek daha da fazla yer alması, kadınların çalışma hayatı ve kadın yöneticiler gibi konularda daha fazla araştırma yapılmasına neden olmuştur. Bu konuda yapılan araştırmalarda, özel sektörde çalışan kadın yöneticilerin, orta

kademeden sonra ilerleyemedikleri görülmüştür. Bu konuda Amerikan Yönetim Topluluğu üyeleri üzerinde yapılan bir araştırmada; katılımcı kadınların %69'una göre; kadın yöneticilerin şirket içindeki pozisyonlarının yükselebilmesi, erkek yöneticilere göre daha zordur. Katılımcılara göre bunun en büyük nedeni, erkek yöneticiler için kalıplaşmış bir düşüncenin olmasıdır.

Bu konuda ILO yıllık iş gücü istatistikleri, Birleşmiş Milletler Örgütleri, ülkelerin kamu kurum ve kuruluşları ve bazı araştırma şirketlerinden elde edilen veriler; kadın yöneticilerin üst kademe yönetiminde görev alma oranının düşük olduğunu göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nin 2002 yılında (GAO) yayımladığı çalışmada; ABD'deki çalışanların %47'sinin kadın olduğu ve kadın çalışanların %12'sinin yönetim kademesinde olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yönetim kademesinde bulunan kadınların %60'ından fazlasının sağlık hizmetlerinde ve eğitim alanında görev aldığı görülmüştür.

EOWA'nın 2002 yılında 200 büyük şirket üzerinde yaptığı bir çalışmada; Avustralya'daki kadınların %8.2'sinin üst düzey yönetim kadrosunda olduğu ve yalnızca iki kişinin (%1) CEO olduğu belirtilmiştir. Dünya genelindeki verilere bakıldığında, orta kademe kadın yönetici sayısının giderek arttığı ancak üst düzey yönetici kademesinde bu oranın düşük olduğu görülmektedir (ILO, 2004).

2.3.2. Gizil liderlik yönünden kadın-erkek farklılıkları

Çalışmanın bu tarafında, kadın ve erkekler; zeka, yeniliğe uyarılma, vizyon ve iletişim potansiyeli doğrultusunda kıyaslanmaktadır.

2.3.3. Zekâ

Son yıllarda beyin izleme (röntgen) yöntemlerinin geliştirilmesiyle birlikte kadın-erkek davranış farklılıklarının temeline ışık tutan çalışmalar, oldukça değişik sonuçlar ortaya koyuyor. Ruigrok ve çalışma grubu (2014), erkek ve kadın beynindeki yapısal değişikliklere ilişkin büyük bir meta-analiz uygulaması yapmışlardır. 1990–2013 tarihleri arasında ortaya çıkan 5095 araştırmanın içindeki en uygun 167 araştırmanın tam metnini incelemişlerdir. Araştırmada, 18 ile 80 yaş aralığındaki bireylerin verileri çalışmaya dâhil

edilmiştir. Nörolojik çalışmaların son yirmi yılına yol gösteren araştırmanın sonuçları, kadın-erkek farklılıklarına ilişkin oldukça ilginç neticeler vermiştir. Eski araştırmalarda, oransal olarak erkek beyninin kadın beyninden büyük olduğu kanıtlanmıştır. Ama ekip, bu araştırmada bölgesel değişiklikleri de incelemiştir. Bunun sonucunda ise erkek beyni, kadın beyninden toplamda %11, intrakranial alanda %12, serebellumda %10, Beyincikte %9 daha büyüktür.

“Kaliforniya Üniversitesi tarafından son zamanlarda yapılan bir çalışma, kadın beyninin zeka ile ilgili bölümünde erkek beynine oranla 9 kat daha fazla beyaz madde, 6 kat daha az gri madde bulunduğunu ortaya koymuştur. Gri madde, beyin bilgi işleme merkezlerinde bulunmakta iken beyaz madde, beyin yarı küreleri arasında bilgi akışını sağlama görevindedir”(Uzun,2016:48).

Zekâ test sonuçlarından alınan veriler sonucundan kadın ve erkeklerin farklı özelliklerde birbirinden üstün olduğu görülmüştür. Kadınlar, sözel konularda kelime akıcılığı, muhakeme ve ezberde erkeklerden daha iyi notlar almışlardır. Erkeklerse, sayısal ve grafiksel alanlarda ve mekanik sorunlarını çözmede daha yüksek notlar almışlardır.

Mccarthy'ye (2005) göre, araştırmalarda yapılan IQ test sonuçlarının eşit olduğu görülmüştür. Ama bazı testlerde, cinsiyete bağlı olarak farklı sonuçlar elde edilmiştir. Erkekler uzamsal sorularda iyi iken kadınlar okuma yani daha çok sözel konularda daha iyilerdir.

2.3.4. GÜDÜ (liderlik motivasyonu)

Genel olarak güdü, insanı bir hedefi gerçekleştirmeye bilinçli olarak iten bir psikolojik güçtür. “Organizmayı harekete geçiren durumdur. Güdüler bir kez ortaya çıkıp doyuruldukları zaman tamamen ortadan kalkmazlar, bir süre sonra yeniden ortaya çıkarlar. Buna güdülerin döngüsel olma özellikleri denir. Buna göre bu döngü; ihtiyacın hissedilmesi, ihtiyacı gidermeye yönelik davranış ve ihtiyacın giderilmesidir” (Bacanlı, 2003:204).

Liderlerin etkin ve başarılı olabilmesi için motivasyon konusuna çok önem vermeleri gereklidir. Çünkü kişilerin davranış şekli ile motivasyon doğru orantılıdır. Dolayısıyla personellerinin davranışları hakkında bilgi sahibi olamayan liderler, onları harekete geçirmede zayıf kalırlar.

Yapılan bazı araştırmalara göre kadın yöneticiler; organizasyon kültürünün geliştirilmesi, bir arada işin yürütülmesi ve müşteri odaklılık gibi alanlarda erkek yöneticilerden daha başarılı sonuçlar göstermişlerdir (www.dunya.com).

Çizelge 2.4. Kadın ve Erkek Girişimciler Arasındaki Farklılıklar

MOTİVASYON	
Erkek	Kadın
Dışsal Odaklı	zerk olma isteği
İnisiyatif almada güçlülük	Daha pozitif
Daha fazla para kazanma	Daha sağduyulu
nceki deneyim	Eleştirel düşünme
	Kendi işinin patronu olma
	Başarı hissi edinmek

Kaynak: (Shmailan 2016:3-6).

Yukarıdaki tabloda zet Şekilde, Shmailan tarafından kadın ve erkek girişimciler arasındaki motivasyon farkı gösterilmiştir.

Donnell ve Hall (1980), gerçekleştirdikleri uygulamalar sonucunda Maslow'un motivasyon yaklaşımını kadın liderlere uyarlamışlardır. Böylece kadınların zorunlu ihtiyaçlarının düşük seviyede, kendini gerçekleştirme hissini ise yüksek seviyede olduğu grlmştir. Bununla birlikte erkek liderlere göre, kadın liderlerin kendi işinin patronu olma ve mücadeleye daha çok değer verdikleri grlmştir.

2.3.5. Yeniliğe ayak uydurma

Trumbo'ya (1961) göre erkekler, değişime uyum sağlama konusunda kadınlardan daha başarılı olmaktadır. Denmark ve Diggory (1966) ise, kadınların erkeklere göre biraz daha baskın bir liderlik davranışı gösterdiği tezini savunmuştur. Ancak gerçekte böyle olmadığı halde farklılıkların istatistik açıdan bir anlam taşımadığı sonucuna varılmıştır (Bass, 1981:496-497).

2.3.6. Vizyon

Vizyonun literatürde birçok tanımı vardır. Ancak en basit anlamıyla “gelecekle ilgili resim” şeklinde tanımlanabilir. Vizyon; şu an içinde olduğumuz durumla, gelecekte hedeflediğimiz durumun birleştirilmesidir. Vizyon, gelecekte olabilmeyi önceden görme ve o konuma ulaşmak için ihtiyaç duyulan planlamayı yapabilecek güçte bir hedef belirleme işidir. Vizyon, tahmin yapmak veya imkânsız hayal kurmak değildir. Vizyon, yaşamın akışına teslim olmak değildir (Aktaran: Deniz, 2014:43).

İyi bir liderin vizyoner olması gerektiği, yaygın olarak bilinen bir durumdur. Vizyonsuz bir şirket, nereye gideceğini veya oraya nasıl ulaşacağını bilmiyor demektir. İyi bir lider, vizyon yaratır ve bu vizyonu takipçileri için çok net bir şekilde ifade eder. Böylece, organizasyonun hemen her noktasında belirli beklentiler oluşur. Bu da organizasyonun başarısını ve ömrünü uzatır.

Harvard Business Review’de 2009 yılında yayınlanan “Women and the Vision Thing” adlı makalede ilginç bilgi ve sonuçlara yer verilmiştir. Başlangıçtaki araştırmalar, kadınların vizyon ve öngörme haricindeki birçok liderlik kategorisinde erkeklerden daha yüksek sonuç aldığını göstermiştir. Bu çalışmadaki kadın liderlerdeki zayıf vizyon algısı, erkek akranları tarafından meydana getirilmektedir. Şimdilerde John Gerzema ve Michael D’Antonio tarafından yayınlanan “Athena Doctrine” adlı raporda, vizyonerliğin nötr bir özellik olduğu yani kadınsı ve erkeksi bir özellik olmadığı bildirilmektedir.

2.3.7. İletişim potansiyeli

Liderliğin en önemli unsurlarından birisi de; liderlik edilen kişilere, bölgelere iletişimin doğru ve başarılı bir şekilde yapılmasıdır. Doğru ve başarılı iletişim, kitleleri doğru bir şekilde anlayıp değerlendirerek onları doğru şekilde yönlendirmektedir.

İletişim, genelde erkekler için problem çözme ya da bilgi paylaşımı olarak kullanılırken kadınlar için daha çok bir sosyal bağlantı kurma yani bir ilişki yöntemidir. Yani, erkekler daha çok somut kavramlar üzerine konuşurken kadınlar daha çok soyut kavramlar, duygular ve ilişkiler üzerinde konuşurlar.

“Erkeklerin dili kullanma şekli rekabetçidir, konuşmalarında statü kazanma ya da statüsünü koruma amacı belirgindir. Kadınların dili kullanma şekli işbirlikçidir, konuşmalarında eşitlik ve uyum yaratma amacı belirgindir “(www.kigem.com). Kadınlar; göz teması, hareket ve hareketli yüz ifadeleri gibi sözsüz iletişimden yararlanırlar ve genellikle yüz yüze konuşmayı tercih ederler. Erkekler ise daha çok yüz yüze değil, omuz omuza konuşmayı tercih ederler (www.livestrong.com).

Dinleme söz konusu olduğunda, kadınlar ve erkekler farklı şekillerde çalışırlar. Erkekler, problem çözme konusunda doğal bir kabiliyete sahiptir ve bu bilgi toplama biçiminde karşımıza çıkar. Erkekler, karar verebilecekleri yolları düşünerek ve problemi çözerek dinlerler. Sonuç olarak erkekler, karar verme ve ilerleme yönünde çok hızlıdırlar. Buna karşılık kadınlar; bilgileri, sorunun bağlamını ve veri noktalarını zihinsel olarak not ederek dinlerler. Bu sayede, kadınların topladıkları referansları, arzulanan bir hareket akışına oturtmadan önce çeşitli çözümler üretmek için kullanırlar. Bu durum onları çözüme ulaştırmada erkeklerden daha yavaş hale getirir. Yani, erkekler daha çok çözüm odaklı olup kadınlar ise çözüm yolculuğuna daha çok ilgi duyarlar.

Kadınların, bir sorunu olduğunda veya karar vermeleri gerektiğinde diğer kadınlarla konuşma olasılıkları daha yüksektir. Erkekler ise kendi sorunlarını kendilerinde saklı tutar ve kişisel konuların paylaşılma noktasını görmezler.

Erkekler ve kadınlar, insanları yönetme ve emir verme şekillerinde çoğu zaman farklılık gösterirler. Yapılan bazı çalışmalar, kadınların taleplerini ve ifadelerini yumuşatma eğiliminde olduğunu, ancak erkeklerin bu talepleri daha doğrudan aktardıklarını göstermiştir. Örneğin, kadınlar daha fazla "düşünmüyor musun?", "sence?" gibi soru cümleleri kullanırken erkekler bunları daha az kullanırlar.

2.3.8. Liderlik davranışı yönünden kadın-erkek farklılıkları

Liderlik davranışı yönünden kadın ve erkek arasında fark bulan çalışmalar

Cinsiyetin liderlik davranışlarına olan tesirini konu alan ilk etütler, 1970'lerin başlarında ABD'de düzenlenmiştir. Çalışma, dokuz farklı sigorta şirketinin çalışanlarını kapsamaktadır.

Çalışanlardan, bir bütün olarak kadınların ve erkeklerin ve de başarı sağlamış yöneticilerin sahip olduğu özellikleri tanımlamaları istenmiştir. Araştırma sonucunda; erkek çalışanların, başarılı yöneticileri erkeksi olarak değerlendirdiği görülmüştür. Yapılan ilk çalışmalardan bu güne görülen değişiklik, kadınların başarılı yöneticileri erkeksi olarak tanımlamasalar bile onların kadınsı özelliklerinin olduğunu da düşünmediklerini ortaya koymaktadır (Vinnicombe, 1999).

Heinmen, McGlauchin, Legeros ve Freeman'a (1975) göre kadın yöneticiler, astların birbirleri ile çatışmasında zorlanmaktadırlar. Bunun sebebi de kadınların yüzleşmesine mani olan sosyalleşme sürecidir.

Morsink'in (1966) Lider Davranışı Tanımlama Anketi'nden elde edilen sonuçlara göre; kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerle ve başka çalışanlarla (erkek-kadın) karşılaştırıldığında; ikna kabiliyetinin ve temsil etme yeteneğinin daha güçlü olduğu, üretime önem verdiği ve üstlerini etkileme konusunda daha başarılı olduğu görülmüştür (Bass, 1981:499-500).

Yönetim Araştırma Grubu (MRG) çatısında Robert Kabacoff tarafından yürütülen çalışmada, Kuzey Amerika'daki 1800 yönetici (kadın ve erkek) 'Liderlik Etkililiği Analizi' ile iş becerileri, insani yetenekler ve bütünsel etkileyicilik açısından karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere bakıldığında; kadınların insani yetenekler yönünden, erkeklerin ise iş becerileri yönünden daha başarılı olduğu gözlenmiştir.

Liderlik etkililiğinin genel olarak değerlendirilmesi sonucunda patronlar bir ayırım yapmamıştır. Fakat çalışanlar, kadınların daha etkili olduğunu düşünmektedir (Kabacoff, 1998).

Bir başka çalışma da Gardiner ve Tiggemann (1999) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, liderlik davranış biçimi açısından cinsiyet farkı olduğu, kadınların erkeklere nazaran kişiler arası ilişkide daha başarılı olduğu ve daha fazla görev eğilimli davrandığı belirlenmiştir. Aynı zamanda kadının yoğun olduğu endüstride kadınların kişiler arası tarzının üstün olduğu, erkeklerin yoğun görüldüğü endüstride ise cinsiyet farkının görülmediği gözlenmiştir (Dökmen, 2004:184-185).

Liderlik davranışı açısından kadın ve erkek arasında fark bulmayan çalışmalar

Liderlik statüsünde olan kadın ve erkek arasındaki fark, zamanla ortadan kaybolmaktadır. Kadın, lider olduğunda erkek lider gibi davranmaya başlamaktadır. Bu konuda araştırma yapmış olan Thus, Osborn ve Vicars (1976); kadın ve erkek yöneticilerin iş becerisi ve saygı görme konusunda çalışanlar tarafından farklı görülmediklerini ortaya koymuştur.

Muldrow ve Bayton (1979) tarafından yapılmış olan çalışmada, kadın yöneticilerin daha az risk almaya meyilli olması haricinde, erkek yöneticilerin liderlik davranışları ile aynı davrandıkları görülmüştür (Bass, 1981:499-500).

Son olarak Kakabadse (1999), Cranfield Yönetim Okulunun yürüttüğü uluslararası bir çalışmanın sonuçlarına dikkat çekmiş ve kadın-erkek arasında liderlik becerileri bakımından farklılıklar olduğunu kabul etmemiştir. Cranfield, kamu ve özel sektörde görev alan üst düzey yönetim kademelerindeki kadın ve erkek yöneticileri karşılaştırmış ve karşılaştırma sonucunda kadınların bir lider ve yönetici olarak erkeklerden ne üstün ne de aşağıda olduğunu belirtmiştir. Ayrıca mevcut farkların kişiye ve çalıştığı kuruma bağlı olduğunu ifade etmiştir (Kakabadse, 1999).

3. LİDERLİĞİN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1. Lider Özelliklerinin Motivasyona Etkisi

Lider, işlerin daha etkili yürütülmesini sağlayan bir aktördür. Liderlerin insan ilişkilerinde yetersiz olması, gruptaki herkesin performansını olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda bu durum; vakit kaybına, kırgınlıkların oluşmasına, çalışanların örgüte olan bağlılığında ve motivasyonunda azalmaya neden olabilmektedir (Goleman, 1998:44).

Bu nedenle liderin duygusal yeterlilikleri, lider etkinliği açısından önem arz etmektedir. Duygusal yeterlilik konusunda kendisini geliştirebilen liderler, kendisini izleyen kişileri duygularına göre yönlendirebilir ve böylece çalışanların daha kolay hareket etmesini sağlayabilirler (Goleman, 2002:17).

Liderin, çalışanlarına ilham verip onları harekete geçirebilmek için çalışanlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olması gerekmektedir. Çünkü birey, amacına ulaşmak istediğinde onu hareketlendiren duyguları olmaktadır. Dolayısıyla lider ve çalışan arasında kurulan ilişkide, duyguların önemli bir yeri bulunmaktadır. Lider, çalışanlar üzerinde duygusal bir etkiye sahip olduğunda, çalışanların performansı ve verimlilik düzeyi olumlu yönde değişmektedir (Ulaş, 2002:51).

Bundan dolayıdır ki duygular, motivasyonu etkileyen bir unsur olmaktadır. Farklı bir ifade ile duygular, motivasyonun tamamlayıcısıdır. Lider ile çalışanlar arasındaki duyguların etkin olarak kullanılması, motivasyonun sağlanmasında önem arz etmektedir. Sonuç olarak; liderin, sosyal zekâya ve duygusal zekâya sahip olması çalışanların üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır.

3.1.1. Sosyal zekâ

Bireylerin çalışma hayatı ile ilgili elde ettikleri başarıları ve genel zekâlarıyla ilişkili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalar neticesinde genel zekânın, başarıyı ve performansını belirleyen en önemli faktör olduğu görülmektedir. Aynı zamanda genel zekâ düzeyi yüksek olmasına rağmen iş yaşamında gerekli başarıyı elde edememiş

ve istenilen performansı gösterememiş bireylerin de olduğu belirtilmektedir. Bu durum, genel zekâ düzeyinin dışında, iş hayatındaki performansı ve başarıyı etkileyen başka faktörlerin de olduğunu göstermektedir. Söz konusu faktörler arasında bulunan sosyal zeka, bireyin yalnızca kişisel başarı elde etmesinde değil, iş hayatında birlikte çalıştıkları insanlarla olan ilişkilerinde de etkili olmaktadır (Arıcıoğlu, 2002:27).

Sosyal zekâ, başkalarını anlayabilme ve onları yönetme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Sosyal zekânın faktörleri arasında; sosyal yetenekler, sosyalleşme davranışları, sosyal kaygılar ve duygusallık yer almaktadır (Hançer ve Tanrısevdi, 2003:211).

Sosyal zekâ düzeyi yüksek olan kişiler, insanların duygularını, hislerini, verecekleri tepkileri akıllıca anlayan ve onlara yön verebilen aynı zamanda insanlarla kolay iletişim kurabilen ve herhangi bir tartışma anında soğukkanlılık gösterebilen kişilerdir. Yani kısaca özünde liderdirler.

Dolayısıyla, sosyal zekâyâ sahip bir lider, değişen ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanların ihtiyaç ve isteklerine karşı hassas davranmaktadır. Bu da çalışan motivasyonunda önemli bir etken olmaktadır (Hançer ve Tanrısevdi, 2003:214).

Sosyal zekânın diğer bir özelliği ise, başkalarının duygularını ve ne düşündüğünü anlayabilmektir. Başkalarını anlayabilen ve değerlendirebilen kişiler, kendilerini karşısındakinin yerine koyabildiği için daha hassas ve yapıcıdır. Dolayısıyla lider, kendisini izleyenleri anlar ve onları hissederse karşılıklı güven ilişkisi kurabilmektedir. Bu sayede lider, kuralların rahatça uygulanmasını sağlamakta; çalışanlara örgüt kültürünü benimsetmekte ve örgütün güvenli bir yer olmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak; sosyal zekâ, örgüt içerisindeki düzenin sağlanarak sorunların giderilmesi açısından önemli bir etkiye sahiptir (Çakar ve Arbak, 2004:28).

3.1.2. Duygusal zekâ

İnsan mantığı düşünmeyi sağlarken, duygular hareketin yönünü tayin etmektedir. Aynı şekilde lider de harekete geçerek başkalarını etkilemek ve onların da harekete

geçmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla duygusal zekâ, kişinin kendisini ve etrafındakileri yönetebilmesi, onları anlayabilmesi ve bunları etkin bir şekilde kullanabilme yetisi olarak tanımlanmaktadır (Ayhan, 2004:308).

Yüksek bir duygusal zekâyâ sahip olan lider, örgüt içerisinde ya da çalışanları arasında olumsuzlukların oluşmasına engel olmaktadır. Aynı zamanda duygusal zekâsı yüksek bir lider, örgüt ile ilgili her türlü tehdit ve fırsat karşısında duygularını kullanarak çalışanları belli bir amaca yönlendirebilmektedir. Dolayısıyla duygusal zekâsı yüksek lider, olayları kontrol edebildiği için çalışanları teşvik ve motive edebilmektedir (Bülbüloğlu, 2001:55).

Çalışanların performansı, bireyin duyduğu iş tatminine, örgüte olan bağlılığına ve motivasyonuna bağlıdır. Hem çalışan hem de örgüt açısından başarı sağlanabilmesi için motivasyonun sağlanması önem arz etmektedir. Bu nedenden dolayı çalışanların motive olmasını sağlayacak koşulların bilinmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi gerekliliği liderler tarafından bilinmek zorundadır. Bu noktada lider ile çalışanların ilişkisi önem taşımaktadır.

Sosyal beceri, liderin duygusal zekâsını çalıştırmasını sağlamaktadır. Başka bir ifade ile sosyal beceri, duygusal zekânın tamamlayıcısıdır. Bu nedenle, bir liderin sosyal becerilere sahip olması önemli bir özelliktir (Gürgen, 1997:197).

3.2. Liderlik Güç Kaynaklarının Etkisi

Güç, kişinin bir başkasının davranışını yönetebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, başkalarıyla ilişki kurulduğunda ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2005:80).

Liderlik, çalışanları belirli bir amaç için hareket etmeye yönlendirmek için güç gösterdiği bir süreçtir. Bu süreçte liderin varlığı çalışanlar tarafından belirlenmektedir. Ancak, lider olmaya devam etmek liderin gücüne bağlıdır. Bu anlamda güç, liderin potansiyel etki kapasitesidir. Bu nedenle güç ve liderlik birbirinden ayrılmaz önemli bir ikilidir (Manga, 2001:45).

Lider tarafından kullanılan güç kaynakları, sadece lider açısından değil aynı zamanda örgüt ve çalışanların başarısı için önemli bir etkiye sahiptir. Kullanılan gücün yeterli ölçüde etki etmesi, çalışanların bunu benimsemesi ve kabullenmesiyle ilgilidir. Çalışanlar tarafından gücü kabul edilmiş bir lider için çalışanları yönlendirmek, amaçlarına ulaşmasını sağlamak daha kolay olmaktadır (Manga, 2001:45).

Bu bölümde liderlik güç kaynaklarından olan; uzmanlık gücü, şekilsel güç, karizmatik güç, ödüllendirme ve cezalandırma güçleri ele alınmaktadır.

3.2.1. Uzmanlık gücü

Liderde bulunan özel yetenekler ve bilgiler, uzmanlık gücü olarak ifade edilmektedir. Uzmanlık gücünün diğer güçlerden farkı, kişisel özellik ile ilgili olmasıdır. Bir liderin uzmanlığı, başkaları tarafından ulaşılamayacak ölçüde olması halinde gücünü arttırmaktadır (Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:96).

Uzmanlık gücü, hiyerarşik yapıya göre değişebilmektedir. Orta seviye liderler, daha çok astları tarafından yürütülen işlerde uzmanlık gücüne sahip olmaktadır. Üst düzey liderlerde ise uzmanlık gücü, karar alma ve planlama yeteneğine ve aynı zamanda insan ilişkilerinde gösterdiği başarıya bağlıdır. Lider, uzmanlık gücünü sürdürebilmek için değişimlere uyum sağlamak zorundadır. Değişimleri takip etmeyen ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayamayan bir liderin, uzmanlık gücünü devam ettirebilmesi mümkün olamamaktadır.

Ancak liderin uzmanlık gücü, sadece sahip olduğu bilgiye ve yeteneklerine bağlı olmamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar tarafından bilgilerin algılanması gerekmektedir. Başka bir ifade ile liderin sahip olduğu uzmanlık, çalışanlar tarafından önemsendiğinde lider, uzmanlık gücü elde etmiş olmaktadır (Çelik, 2003:69).

Uzmanlık gücüne sahip olan liderler, çalışanlar tarafından benimsenmekte ve çalışanların kendilerine bağlı hissetmelerine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak, üstün yeteneklere ve ulaşılmaz zor bilgilere sahip olan liderler, çalışanlarını daha kolay motive

edebilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar, saygı duyulan ve bilgisine güvenilen bir liderin verdiği talimatlara uyacak ve tavsiyelerine değer verecektir (Çelik, 2003:69).

3.2.2. Formel güç

Formel güç, statükoya dayalıdır, kişisel özelliklere bağlı değildir. Birey, formel gücün ortaya çıkmasına neden olan konumda kaldığı sürece formel gücünü kullanabilmektedir. Ancak, söz konusu konumundan ayrılması halinde formel gücünü kaybetmektedir. Liderlik, pozisyon kaynaklı bir süreç değil, çalışanların etkilendiği ve benimsediği bir süreçtir. Dolayısıyla formel güç, liderler tarafından değil daha ziyade yöneticiler tarafından kullanılan bir güç olmaktadır. Aynı zamanda formel güçte, çalışanların kendi davranışlarının bir başkası tarafından etkilenmesine izin vermesi söz konusu olduğundan bu noktada lider, formel gücü kullanabilmektedir (Koçel, 2001:386).

Lider, formel güce sahip olduğu süre zarfında çalışanları etkileyerek motivasyonlarını sağlayabilmektedir. Ancak lider, formel gücün ortaya çıkmasını sağlayan konumdan ayrılması halinde ya da konumun ortadan kalkması durumunda çalışanlar üzerindeki etkisini kaybedecek ve çalışanların motivasyonunu sağlayamayacaktır. Dolayısıyla lider, pozisyonda olduğu müddetçe çalışanları etkileyebilecek ve motive edebilecektir. Bu da lider-çalışan arasındaki ilişkinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

3.2.3. Karizmatik güç

Karizmatik güç, önderin karakterini yansıtmaktadır. Önderin karakterinin, iş görenlere esin kaynağı olabilmesi, onların istek ve umutlarına tercüman olabilmesi bu güç kaynağının temelini oluşturmaktadır. Liderin karizmatik olması, onu iş görenler arasında daha çekici ve saygı duyulan bir duruma getirmektedir. Liderin iş görenler arasında çekici bulunması, iş görenleri kendilerini lidere benzetmeye yönlendirmektedir. Bu durum çalışanların lider tarafından daha kolay bir şekilde etkilenmesine neden olmaktadır (Çelik, 2003:69).

Karizmatik güç, iş görenlerin saygısını ve bağlılığını hak eden liderin karakter özelliklerinden gelmektedir. Çalışanlar kendilerini liderin yerine koymakta, ona benzemeye çalışmaktadırlar. Karizmatik güce sahip önder, çalışanlar için bir rol model oluşturmaktadır. Liderin iş görenlere değer vermesi, onların bir davranışını veya yaptığı bir işi beğenmesi çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Bu sebepten dolayı, karizmatik gücü olan bir lider çevresindekiler üstünde epeyce güçlü bir tesire sahiptir. İş görenler, lidere sadakat duymakta, liderin görüşlerini paylaşmakta ve devasa bir azimle önderin yazılı veya sözlü buyruklarını uygulamaya çalışmaktadırlar. Böylece önderin, iş görenlerin işlerini yapmalarını sağlaması ve motive etmesi daha da kolaylaşmaktadır. Liderin sahip olduğu ahlâk, onun sahip olduğu karizmatik gücün ayrılmaz bir parçasıdır. Ahlâk sahibi ve ahlâksız karizmatik liderler, sahip oldukları güç, temsil ettikleri vizyon, iş görenlerle iletişim, çalışanları yapıcı olarak özendirme, geliştirmesi ve ahlâki standartları ile birbirinden ayrılmaktadır. Karizmatik gücünü kendi menfaatleri için kullanan lider, iş görenlerin bağlılığını ve güvenini kaybetmekte, bu da liderin gerek karizmatik gücünü gerekse çalışanların üstündeki etkisinin yitirilmesine neden olmaktadır. Örgüt yapısında uygulanacak değişikliklerin hayata geçirilmesi için iş görenler tarafından saygı duyulan, benimsenen, takdir edilen ve ayrıca karizmatik etkiye ehil bir önderin var olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Karizmatik gücü olmayan liderin, iş görenleri ciddi bir değişime ikna etmesi ve çalışanlarını peşinden sürüklemesi çok güçtür. Karizmatik lider, örgütün hedeflerine ulaşmasında ve örgütün değişimi için iş görenleri kolaylıkla motive edebilecek bir etkiye sahiptir (Koçel, 2001:386).

3.2.4. Ödüllendirme gücü

Ödüllendirme gücü, ödül sunma veya ödülleri kendinde muhafaza etme gücü olarak tanımlanmaktadır. Ödüllendirme gücü, çalışanların önderin arzularına, hediye (ödül) kazanma, takdir edilme, fark edilme ve kazanç sağlama umuduyla itaat etmelerini anlatmaktadır. Ödüllendirme gücü, çoğunlukla liderlik gücünü beslemek amacıyla kullanılmaktadır. İş görenler açısından sunulan ödüller, bir anlam ifade ettiği sürece, çalışanlar liderin emir ve isteklerini yerine getirecektir. İş görenleri harekete geçirmeyen, onlar için herhangi bir anlam taşımayan ödüllerin verilmesi arzu edilen sonucun oluşmasında herhangi bir katkı sağlamayacaktır. Bu sebeple liderin, hangi ödüllerin iş görenler arasında önem taşıdığını ve iş görenlerin hangi ödüllerle canlanacağını bilmesi

örgütün gelişmesi için büyük bir önem taşımaktadır. Fakat çalışanları iyi analiz eden, onların ihtiyacı olan ödülleri kullanan lider, iş görenler üzerinde ödüllendirme gücünü etkili olarak kullanmaktadır. Liderin sunduğu ödüller, iş görenler açısından ne derecede önemli ise, önderin ödüllendirme gücü de o derece büyük ve dokunaklı olmaktadır. Öte yandan ödüller, beğenilen bir işin veya davranışın arkasından ne kadar hızlı verilirse, ödüllendirme gücü o kadar etkili olmaktadır. İş görenleri, önceden belirlenen gayelere yönlendirmek ve onların eylemlerini bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde işlemek amacıyla kullanılan ödüller, somut ve soyut olarak iki kısma ayrılmaktadır. Bu ödüller arasında, para ödülleri, kâra iştirak, sosyal hak ve imkânlar, yetki vermek, kararlara katılmak, takdir ve terfi yer almaktadır. İş görenlerin duygu ve düşünceleri birbirinden ayrılmaktadır. Herhangi bir çalışanı güdüleyen bir ödül, bir başka iş gören için anlam ifade etmemekte ve dolayısıyla çalışanı harekete geçirip motive etmemektedir. Liderin ödüllendirme gücünü kullanırken özen göstermesi gereken konuların başında, çalışanlara eşit davranması gelmektedir. Şayet iş görenler, aynı eylemde bulunmalarına rağmen değişik biçimde ödüllendirildiklerini öğrenirlerse haksızlığa uğradıklarını düşünecekler, bu da lidere boyun eğme ya da bağlılık gösterme yerine lidere karşı tutum göstermelerine neden olacaktır. Söz konusu durum ise liderin, iş görenler üstündeki gücünün azalmasına neden olacaktır. İş görenleri ödüllendirirken adaleti dikkate alan bir lider, etkin bir ödüllendirme gücüne sahip olmaktadır. İş görenler, bu durumda lidere karşı itaatten de öte bağlılık ve saygı duyacaklardır (Koçel, 2001:386).

3.2.5. Cezalandırma gücü

Cezalandırma gücü, ödüllendirme gücünün tam tersidir. Cezalandırma gücü, korkuyu hedef almaktadır. Cezalandırma gücü, lider vasıtasıyla uygulanabilecek olası cezaları kapsamaktadır (Ünüsân, 1997:85).

Cezalandırma gücü, örgütsel kaynaklı olup bireysel özelliklere dayanmamaktadır. Lider, örgütün kendisine tanıdığı yetkilerle cezalandırma gücünü kullanmakta ve çalışanların arzu edilmeyen davranışlarının tekrarlanmamasını sağlamaktadır. Ödüllendirme gücü, çoğunlukla iş görenler tarafından emirlere uyma ve sadakat ile algılanırken cezalandırma kudreti, iş görenlerce tepki ve kızgınlık ile karşılanmaktadır. Ceza alan iş görenler, bilerek talimatlara uymamayı denemekte ya da emirleri yerine

getirmemektedir. Öyle ki cezalandırma gücü, iş görenlerin işten soğumasına ve hatta işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Bu sebeple, lider cezalandırma kudretini yerine getirirken davranışlarına çok dikkat etmesi gerekmektedir. Yoksa lider ve iş görenler arasındaki bağ kötü etkilenecek, hatta iş görenler örgüte karşı tavır takınacaktır. Bu sebeple, lider cezalandırma gücünü son çare olarak kullanılmalıdır. Liderin cezalandırma gücü arasında, sözlü ikazdan maaş veya iş sürelerinde azaltmaya ya da işten atmaya kadar birçok ceza yer almaktadır. Fakat bu cezaların iş görene uygulanması, arzu edilmeyen davranışın yinelenmemesini sağlamakla beraber, arzu edilen bir davranışın oluşmasını sağlamamaktadır (Eroğlu, 2004:360).

Cezalandırma gücü, korkuya dayanmaktadır. Kısa vadede etkili olmasına karşın korku, uzun dönemde istenilenin tersine sonuç vermektedir. İş görenin performansını, verimliliğini ve moralini olumsuz şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte iş görenler, cezalandırma gücünü kullanan liderlerden korkmakta, bu korku yüzünden liderin emir ve talimatlarını yerine getirmekte, bu da liderin iş görenler üstündeki gücünü negatif etkilemektedir. İş görenler çekindikleri bir lidere itibar etmemekte ve ona karşı sadakat göstermemektedir. Söz konusu bu durum, çalışanların liderin mevki ve makamını sorgulamalarına sebep olmaktadır. Korkuya odaklı bir lider ve iş gören ilişkisinde, liderin iş görenleri kolayca motive etmesi ya da harekete geçirmesi zor görünmektedir. Bunun yanında, lider cezalandırma yetkisini kullanırken eylem ve ceza arasındaki dengeyi iyi analiz etmeli ve ona göre ceza vermelidir (Eroğlu, 2004:360).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik anlayışı arasındaki farkları konu alan çalışmalara bakıldığında, kadınların hâkim olduğu işletmelerde ya da örgütlerde, kadın liderlerin daha çok insana yönelik davranışlar sergilediği, erkeklerin hâkim olduğu işletmelerde ya da örgütlerde ise erkek liderlerin iş odaklı davranışlar sergilediği görülmüştür. Aynı zamanda kadın liderlerin, demokratik ve katılımcı liderlik stilini, erkeklerinse görev hedefli bir liderlik stilini benimsedikleri tespit edilmiştir. Disiplin sağlama noktasında da kadın liderlerin, erkeklere nazaran daha az başarı elde ettiği belirlenmiştir. Ayrıca çalışma hayatında, kadın liderlere karşı ayrımcılık yapıldığı, bu ayrımcılığa ise biyolojik farklılıktan çok toplumsal cinsiyet rolünün etki ettiği görülmüştür.

İleride, bu konuda yapılacak olan çalışmalarda ise büyük ölçekli şirketlerin çalışmalara dâhil edilmesi, örgüt değişkenlerinin kadın liderler üzerindeki etkilerinin araştırılması, sektörlere göre liderlik tarzlarında görülen farklılıkların değerlendirilmesi gibi konuların daha detaylı ele alınması, konuya farklı açılardan bakılmasını sağlayacak ve örgüt içi yönetimi konusunda önemli gelişmelerin sağlanmasına destek verecektir.

Kadın liderler, katılımcı liderlik stilini benimsemiştir. Başka bir deyişle kadın liderler, bilgi ve güç paylaşımına önem vererek çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini ve bu sayede de motive olmalarını sağlamaktadır. Özellikle orta seviyedeki kadın liderler, çalışma yaşamında çok başarılı görülmektedir. Başarılarının altında ise; detaycı olmaları, insan ilişkilerinde gösterdikleri iletişim becerileri ve mükemmeliyetçilik gibi bazı özelliklerinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak orta düzeydeki kadın liderler başta olmak üzere kadın çalışanlar, sosyal ya da kültürel bazı nedenlerden dolayı çalışma yaşamında üst pozisyonlara gelmede bazı engellerle karşılaşmaktadır. Bu engellerden en bilineni, kadın liderlerin çalışma hayatında ayrımcılığa maruz kalmış olmasıdır. Ayrıca literatürde de sıkça adı geçen “cam tavan sendromu”nun, iş yaşamında kadınların en çok karşılaştığı sorunlar arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Fakat Akçamete (2004) yaptığı çalışmada, bankacılık sektöründe “cam tavan”ın olmadığını hatta erkek yöneticilerin, kadınların üst düzey kademeye gelmeleri konusunda kadınlardan daha istekli bir tutum sergilediklerini dile getirmiştir. Kadınlar, aileye karşı sorumlulukları, toplumsal yargılar,

eğitimde fırsat eşitsizliği ve cinsel kalıplardan 3t3r3 karşılaştıkları cam tavan engelini, kendilerine olan g3venleri sayesinde aşabilecektir.

Son olarak; kadın ve erkek y3neticilerin liderlik anlayışları ve liderlik anlayışındaki farklılıklar, işletmeler açısından da bir farkındalık oluşturmuştur. Konuya bankacılık ve hizmet sekt3r3nde faaliyet g3steren İLBANK A.ř. tarafından bakılacak olursa: G3rev yaptığım Gaziantep B3lge M3d3rl3đ3'nde 52 kişi çalışmaktadır. Bunların 43'3 erkek 9'u kadındır. Erkek personel sayısı, kadın personel sayısının hemen hemen beş katı olmasına rağmen, y3netici (sorumlu) tarafında bu oran eşittir. İLBANK Y3netimi ve İLBANK alışanları çerçevesinden bakıldığında kadın y3netici sayısının daha az olması dikkat çekmektedir. İnsan kaynaklarının 3nem kazandığı g3n3m3z rekabet koşullarında, işletme y3netiminin; kadın çalışanların 3zellikli yeteneklerini değerlendirmesi, kadınlara y3nelik pozitif ayrımcılık anlayışını benimsemesi ve kadınların çalışma hayatı ile aile yaşantısında dengeli olabilmesi için uygun çalışma koşullarının oluşturulması konusunda yapılacak hizmet içi eğitim, belirli d3nemlerde yapılacak olan y3netici değerlendirme anketi vs. ile şirket y3netiminde daha çok kadın liderlerin g3rev alması başta 3lke imajı açısından olumlu etkiler yaratacaktır. Aynı zamanda bu, yenilikçi ve yaratıcı olma noktasında iş performansının artmasında da 3nemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar. *Amme Dergisi*, 26(3), 81.
- Akbaş, K. ve Şen, İ., G. (2013). Türkiye’de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 165-189.
- Akçamete, C. (2004). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici olmalarına Yönelik Tutumlarının Cam Tavan Sorununun İncelenmesi:Bankalarda Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdemir, D. Ş. (2016). Ayrımcılığın İnsan Hakları Boyutu ve Pozitif Ayrımcılık. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*.(Beşinci baskı), 3(4), 890-907.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavani Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 25, 133-160.
- Arat, N. (1993). *Türkiye’de Kadın Girişimcilik*. TES-AR Yayınları, Ankara, 99.
- Arıcioglu, M. A. (2002). Yönetimsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 27.
- Ay, C. ve Gülgün, A. (1997). Liderlik ve Örgüt Kültürü, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul, 2, 278-289.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004). *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ayhan, R., (2004). *Duygusal Zekâ ve Liderlik*, Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler, (Ed. N. Basım-B. Tuner-E. Altay), Ankara.
- Bass, Bernard, M. (1981), *Stogdill’s Handbook of Leadership*, A Survey of Theory and Research, N.Y.: The Free Press, 5-17, 491-508.
- Bayhan, P. (2002). *Kadın yöneticilerde liderlik davranışlarının toplumsal roller açısından incelenmesine yönelik bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Baytok, A. (2014). Sayılı H. Örgütlerde Liderlik, Nobel Akademik Yayıncılık, 126.
- Bekata, M. N. (2000). Sağlık Sektöründe Kadın, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Bekir, O. (1997), Gelişim Psikolojisi: Yetişkinlik-Yaşlılık-Ölüm, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Bektaş, Ç., (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, 46.
- Bem, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 42, 155-162.
- Bennis, W. ve Nanus B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row, 256.
- Berber, M. Eser, B.Y. (2008). Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz İş, Güç. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 2.
- Bernard, Deitzer, Karl, S. ve Michael, J. (1979). *Contemporary Management Concepts*, Grid Publishing, Inc.
- Beutel, A., M. and Marini, M., M. (1995). Gender and Values, *American Sociological Review*, V.60, N.3, Washington, p.436-448.
- Bilgin, M. (2001). Üniversite Öğrencilerinin Değerlerinin ve Fonksiyonel Olmayan Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İrdelenmesi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(8), 40-48.
- Bostic, M. L. (1998). Unsuitable Job for Women? Women at Work, Status and Issues, *Journal of Industrial Technology*, vol.15, no.1.
- Bülbüloğlu, A. (2001). *Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A.-Kavuncubaşı, Ş., (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara.
- Canbolat, S, G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, Çeşitli Grup Şirketleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çorum.

- Carr-Ruffino, N. (1993). Promotable woman advancing through leadership skills. Belmont, California: Wadsworth.
- Cole, G.A. (1993): Management Theory and Practice. 4th ed., London, DP PublicationLtd.
- Çaha, Ö., (2010) Sivil Kadın, Savaş Yayınevi, Ankara
- Çakar, U., Arbak Y., (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, DEÜ, *SBE Dergisi*, 6(3), İzmir.
- Çelik, K. (2003). "Örgütsel Kontrol",Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, (Ed. C.Elma-K. Demir), Ankara.
- Çolak, Ö. Faruk, Kılıç C., (2001). Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 214.
- D. Goleman-R. Boyatzis-A. McKee, (2002). Yeni Liderler, (Çev. F. Nayır-O. Deniztekin), İstanbul.
- Demir, G. (1997). *Çalışan Kadınlarda Rol Çatışmaları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyoloji Anabilim Dalı, Malatya.
- Demirci, M. K.. (1998). *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,. Kütahya.
- Dinçkol V., B., (1998). Kadının Hukuksal Statüsünün Tarihsel Gelişimi,Ed: Oya ÇİTÇİ 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı TODAİE Yayınları, No:285.
- Dindar, A. M. (2001). *Lider, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S., (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, İstanbul, 80.
- Dökmen, Z., Y. (2004), *Toplumsal Cinsiyet –Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, İstanbul: Sistem Yayıncılık Bayii ve Kitabevleri.
- Dökmen, Z. (1991). BEM cinsiyet rolü envanterinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Cografya Fakültesi Dergisi*. 1, 35.
- Dökmen, Z. (1997). Çalışma, cinsiyet ve cinsiyet rolleri ile ev işleri ve depresyon ilişkisi. *Türk Psikolojisi Dergisi*. 12(39), 39-56.

- Dökmen, Z., Y. (2004), *Toplumsal Cinsiyet –Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, İstanbul: Sistem Yayıncılık Bayii ve Kitabevleri, 64-69.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 68.
- Ecevit, Y. (1995). Kentsel üretim sürecinde kadın emeğinin konumu ve değişen biçimleri. In Ş. Tekeli (Ed.), *1980’ler Türkiye’sinde kadın bakış açısından kadınlar*. (Üçüncü Baskı) İstanbul.
- Ekici, K. M. (2006), *Vizyoner Liderlik*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Ercan, K. (2016). *Türkiye’de kamuda üst düzey yöneticiler*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eren, E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 368.
- Eren, E., (1991), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 236.
- Erkasap A., (2015) İstanbul Blake Moutun Yönetimsel Diyagramı Modeli, 6.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*, İstanbul, 360.
- F.Luthans,(1981). *Organizational Behavior*, 2.Ed., Mc.Graw Hill, 414-418.
- Fichter J., (1991), *Sosyoloji Nedir?*, (Çev.; N.Çelebi), Konya, Toplum Yayınları.
- Fiedler, F.E., (1967), *Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw- Hill, New York.
- Flowers, E., W., (2006),Differences between Male and Female Students Confidence,Anxiety and Attitude toward Learning Jaz İmprovisation”, *Journal of Research in Music Education*, V.54, No.4., p.97-105.
- Freedman J. L. Sears D. O. Carlsmith, J. M., (2003). *Sosyal Psikoloji* (Çev. A. Dönmez), Ankara.
- Gender Equality In Public Administration, (2014). United Nations Development Programme, NewYork, www.undp.org/gepa

- Goleman D., (1998). İşbaşında Duygusal Zeka, (Çev. F. Nayır-O. Deniztekin), İstanbul. <https://www.livestrong.com/article/1004245-goes-cardigan-sweater-men/>
- Gökalp, İ. (2008). *Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler*, Yüksek Lisans Tezi Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kırıkkale, 3.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 69.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güngör, E. (1998), *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*, İstanbul, Ötüken Yayınları,82.
- Gürgen H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul,197.
- Hançer, M. ve Tanrısevdi, A. (2003). Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 211-214.
- İbicioğlu, H. H., Özmen İ., Taş S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 4(2), 1-23.
- İnternet: A Comparative Analysis of Gender Equality Law in Europe (2016). European Comission, 13. Web:<http://www.equalitylaw.eu/downloads/3967-a-comparativeanalysis-of-gender-equality-law-in-europe-2016-pdf-867-kb> 21 Şubat 2018’de alınmıştır.
- İnternet: Altun, Y., Altun C., Bahar O. (2008). Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri ve Konuyla İlgili Yapılan Son Kanuni Düzenlemeler, Web: <http://www.muhasabenet.net> 19 Aralık 2017’de alınmıştır.
- İnternet: Bacanlı, H. (2003). Gelişim ve Öğrenme, Ankara. Web: <https://www.dunya.com/sirketler/kadin-ve-erkek-arasindaki-temel-fark-deneyim-ve-motivasyon-kaynakli-haberi-277802>. 15 Ocak 2018’de alınmıştır.
- İnternet: Bussey, K. and Bandura, A. (1999). Social Cognitive Theory of Gender Development and Differentiation, *Psychological Review*, Web: www.des.emory.edu/mfp/BanBusseyBandura.pdf 29 Aralık 2017 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Dalay, İ. (2013). *Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri*. Web: <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html>. 01 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Eagly, A., (1998), *Gender and Leadership: A Review of Pertinent Research, Harmony, Forum of The Symphony Orchestra Institute, Evanston: Symphony Orchestra Institute*, Web: www.soi.org 01 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Karizmatik lider olarak Mustafa Kemal Atatürk ve harf devrimi, Web: <https://tarihvetoplum.wordpress.com/category/kavram/>, Son Erişim Tarihi: 05.03.2018

İnternet: ILO (2003), Web: www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf, 01.09.2017 tarihinde alınmıştır.

İnternet: ILOSTAT, Web: <http://www.ilo.org/ilostat/face> Son Erişim Tarihi: 10.02.2017.

İnternet: Karadeniz O. ve Yılmaz H. “Türkonfed iş dünyasında kadın 2017 raporu birinci faz çalışma sonuçları” Web: www.turkonfed.org. 02 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Kılınc, T., Durumsal Liderliğe Vroom-Yetton Yaklaşımı, Web: http://www.tanilkilinc.com/makaleler/12_DURUMSAL_LIDERLIGE_VROOM_YETTON_YAKLASIMI_C_18_S_1_IU.pdf. Son Erişim Tarihi: 05.03.2018

İnternet: Kırteler, Ç., ,Durumsal Liderlik, <http://www.cagrikirteler.com/2015/09/durumsal-liderlik-situational-leadership.html> Son Erişim Tarihi: 09.02.2018.

İnternet: KSSGM(T.C), (2011). Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Web: www.ksigm.gov.tr/Pdf/tr_de_kadinin_durumu_temmuz_2011.pdf. 01 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Liderlik Yaklaşımı ve Modern Liderlikten beklentiler, Web: https://www.researchgate.net/publication/313114804_LIDERLIK_YAKLASIMLAR_I_V_MODERN_LIDERDEN_BEKLENTILER 11 Şubat 2018 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Lopez-Ibor, R. A., Mangas, L. E., Cornejo, J. A. F., & Briones, J. S. (2004). Gender discrimination in promotion: The case of Spanish labour market., Web: <http://www.ucm.es/eprints/6829/> 29 Ocak 2018 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Özer M, Biçerli K., Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. Web: <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11421/502/194880.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 11 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.

İnternet: Palan, Kay, M. (2001). Gender Identity in Consumer Behavior Research: A Literature Review and Research Agenda, *Academy of Marketing Science Review*,

Vol.2001, No.10, Web: www.amsreview.org/articles/palan10-2001pdf Son Erişim Tarihi: 21.02.2018.

İnternet: Sağlam, M., (2015) “Ohio Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları” Web: https://prezi.com/xo_xavreugy1/ohio-michigan-universitesi-liderlik-calsmalar/ 27.02.2018’de alınmıştır.

İnternet: Turkishtime, (2015). Web: <http://www.turkishtimedergi.com/bankacilik/simdi-kadin-bankaciligi-zamani/> Son Erişim Tarihi: 15.03.2018.

İnternet: Yüksel C., Altun O. B. (2008). Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri ve Konuyla İlgili Yapılan Son Kanuni Düzenlemeler. Web: https://www.muhasebenet.net/makale_ceylan%20altun-yuksel%20altun-ozan%20bahar_kadınların%20çalışma%20hayatındaki%20yeri%20ve%20ilgili%20son%20düzenlemeler.doc 11 Kasım 2017 tarihinde alınmıştır.

İnternet: World Economic Forum, Web: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2017/datæxplorer/#economy=DEU> 12.12.2017 tarihinde alınmıştır.

İslamoğlu, E. ve Yıldırım alp, S. (2014). Yolcu Hizmetleri Memurluğu Yapan Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(2).

Kabacoff, R. I. (1998), Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study, Management Research Group, USA.

Kakabadse, Andrew (1999), The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles, Management Focus Issue, Cranfield School of Management.

Karacan, E. (2011). *Çalışma Yaşamında Kadın*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147.

Koca, C. (2006). Beden eğitimi ve spor alanında toplumsal cinsiyet ilişkileri. *Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. of Sport Sciences*. 17 (2): 81-99.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçel, T., (2001). “Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”, İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul.

Koçel, T., (2007); İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.

- Koçmar, S. (2012). *Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Projesi Trakya Üniversitesi (TÜ), SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi (YYLP), Edirne.
- KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Ankara: Cem Web Ofset, 16-30.
- Lupton D., (2002), *Duygusal Yaşantı*, (Çev. M.Cemal), İstanbul, Ayrıntı Yayınları.
- Manga, E., (2001).*Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 45.
- McManus, B., F. (1999), *Theories about the Construction of Gender Identity: Women, Gender and Power*, www.cnr.edu.
- McGregor (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill,33-57.
- Mitchell, T.R. and Larson, J.R.,(1987),*People In Organizations*, McGraw-Hill, New York.
- Moir, A., ve Jessel, D.. (2002), *Beyin ve Cinsiyet* (Çev. T. Demirkan), İstanbul, *Pencere Yayınları*.
- Mudd, E. H.(2002). *Women's Conflicting Values*. Journal of Marriage and Family Living, 8(3), 50-65.
- Nahavandi, A .(2000). *The Art And Science of leadership*.(2),4.
- Newstorm, J. W. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw-Hill, New York, 222.
- Northouse, P. (2013). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Noyan, İ. (2006). *Elit kadın sporcular ve kadın akademisyenler ile spor yapmayan kadınların toplumsal cinsiyet rol özelliklerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara,11.
- Owens, J. (1976). *The Uses of Leadership Theory*, Management Organization and Human Resources, (Eds: H.Hicks and J.Powell),Mc Graw Hill Book Comp.
- Özbey, F. R. (2004),*Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik*, I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiri Kitapçığı, 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF,.369-383.

- Özen, D. ve Bayraktar, R. (1993). *Annenin Çalışma Durumunun Çocuğun Cinsiyet Özelliklerine İlişkin Kalıp Yargıların Gelişimi Üzerindeki Rolü*, VII Ulusal Psikoloji Kongresi, 22-25 Eylül 1992, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 65-75.
- Özkalp, E., ve Kirel Ç. (2013). *Örgütsel Davranış* (Altıncı Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Öztürk, Z., A. (2015). Uluslararası Siyasette Ve Karar Alma Mekanizmalarında Kadın, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 1-33.
- Paglia, C., (2004). *Cinsel Kimlikler*, (Çev. Didem Atay-Anahid Hazeyan), Ankara, Epos Yayınları.
- Parker, M. (2005). *Gender Identity*, City University, School of Social Sciences Department of Psychology, PS1006 Lifespan Psychology, Lecture 8.
- Peker, E., Kubar Y. (2012). Türkiye’de Kırsal Kesimde Kadın İstihdamına Genel Bir Bakış, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*,14(2), 173-188.
- Robbins, S.,P. (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 347.
- Robbins, S., P. ve Timothy A. J.(2013). *Örgütsel Davranış*, (Çev.: İnci Erdem), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Robertshaw, M. (1999). Senior Management Looks To Me For Leadership, *Memphis Business Journal*, vol.21, 32-13.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, The Free Pres.
- Ruigrok, A. N.V., Salimi-Khorshidi,G., Lai,M.C., Baron-Cohen,S., Lombardo,M. V., Tait,R. J., Suckling, J. (2014) A Meta-Analysis Of Sex Differences in Human Brain Structure, *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 39:34-50.
- Rüstemli, A., Mertan, B.,Çiftçi, O., (2000), In-Group Favoritism Among Native and Immigrant Turkish Cypriots: Trait Evaluations of In-Group and OutGroup Targets, *The Journal of Social Psychology*, s.140, ss.26-34.
- Shmailan, B. A. (2016). Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(4), ISSN: 2169-026X, DOI: 10.4172/2169-026X.1000203, 1-7. <http://www.kigem.com/kadinlar-ile-erkekler-nasil-anlasir.html>
- Silah, M., (2000), *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Şimşek, H., (2007), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tajfel, H. (1971), *Social Comparison and Social Change: Studies in Inter-Group Behaviour*, London, www.untwente.nl/theorieenoverzicht
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 3-6.
- Thomas, R.J. and P. Cheese (2005), *Leadership: Experience is the Best Teacher*, *Strategy & Leadership*, 25.
- TİSK, (1999), *Kadın İşgücü Araştırması*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara.
- Ulaş Ç., (2002). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İzmir, 51.
- Usal, A., Kuşlivan, Z., (1999), *Davranış Bilimleri – Sosyal Psikoloji*, İzmir: Şafak Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Uzun G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Ünal C. (1991). *Cinsiyete Bağlı Psikolojik Farklar ve Türk Çocukları Üzerinde Bir Karşılaştırma*, Aile Yazıları, Ankara, Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, 40-48.
- Ünal, C. (1981). *Genel Tutumların veya Değerlerin Psikolojisi*, Ankara, A.Ü.D.T.C.F. Yayınları.
- Ünüsan, Ç., (1997). "Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi", *Anadolu Üniversitesi (An.Ü), İİBFD*, C. 13, S. 1-2.
- Vinnicombe, Susan (1999). *The Debate: Do Men and Women Have Different Leadership Styles?*, Management Focus Issue, Cranfield School of Management.
- Wajcman, J. (1998). *Managing like a man: Women and men in corporatemanagement*. New York: Polity Press.
- Wilson, Fiona, M. (1995), *Organizational Behaviour & Gender*, England: McGrawHill Book Company, 10-202.
- Yeşilyurt P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: *Türkiye' de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Yörük, D., Dünder, S. (2011). *Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(25), Erzurum, 93-106.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : ÖNER, Mustafa
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 29.11.1988 Erzin
Medeni Hali : Evli
Telefon Numarası : 0 (342) 321 78 50
Faks Numarası : 0 (342) 321 78 48
E-posta Adresi : moner@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / Sosyal Bilimleri Enstitüsü / İşletme	Devam Ediyor
Lisans	Hacettepe Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce)	2013
Lise	Bahri Çelen Anadolu Lisesi	2007

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-Halen	İller Bankası Gaziantep Bölge Müdürlüğü	Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ