

T1444

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

A.EREN DURMUŞ

+

KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR:  
TÜRKİYE'DE SEÇİLMİŞ BİR GRUP YÖNETİCİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danışman  
Prof. Dr. Fulya SARVAN

T1444-1

İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRLÜĞÜ KÜTÜPHANESİ

Antalya, 2001

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ  
OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Fulya SARVAN

Üye (Danışman):

Üye: Doç. Dr. Feride Erden

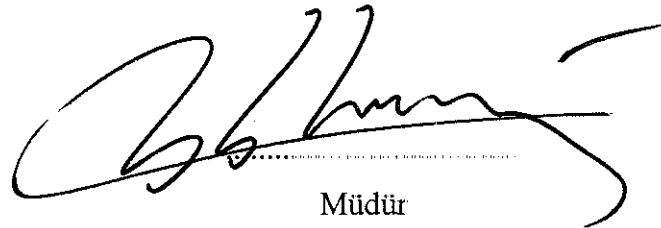
Üye: Doç. Dr. Gülsu Kayır

Üye:

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

.../.../...

İmza



Müdür

# İÇİNDEKİLER

TABLolar	v
ŞEKİLLER	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1
1. TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1. Liderlik Kavramının Tanıtılması	4
1.1.1. Lider ve Yönetici Ayırımı	4
1.1.2. Liderlik Teorileri	8
1.1.2.1. Özellikler Teorisi	8
1.1.2.2. Davranışçı Liderlik Teorileri	9
1.1.2.2.1. Ohio State Liderlik Çalışması	9
1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması	11
1.1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi	12
1.1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	14
1.1.2.2.5. Likert Sistem Dört Modeli	14
1.1.2.2.6. Lewin, Lippit ve White'in Liderlik Stilleri Sınıflandırması	15
1.1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri	17
1.1.2.3.1. Tannenbaum ve Schmidt'in Lider Davranışı Süreliği	18
1.1.2.3.2. Etkin Liderlik Modeli	19
1.1.2.3.3. Amaç-Yol Teorisi	23
1.1.2.3.4. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli	25
1.1.2.3.5. W. Reddin' nin Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli	28
1.1.2.3.6. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	28
1.1.2.4. Gelişmekte Olan Liderlik Teorileri	31
1.1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik	31
1.1.2.4.2. Dönüştürücü Liderlik	32
1.1.2.4.3. Karizmatik Yaklaşım	33
1.2. Liderlik Davranışı Ölçekleri	34
1.2.1. Liderlik Davranışına İlişkin Ölçekler	34

1.2.1.1.	Lider Davranışı Tanımlama Anketi	34
1.2.1.2.	En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği	35
1.2.1.3.	Gurman ve Long'un Lider Değerlendirme Formu	36
1.2.1.4.	Rao'nun Gözetimcilik ve Lider İnancı Anketi	37
1.2.1.5.	Kabacoff'un Lider Etkinliği Analizi	37
1.2.2.	Robert Kabacoff'un Lider Davranışı Modeli	39
1.2.2.1.	Lider Davranışı Boyutları	39
1.2.2.1.1.	Vizyon Yaratma	39
1.2.2.1.2.	İzleyici Kazanma	41
1.2.2.1.3.	Vizyonu Uygulamaya Koyma	41
1.2.2.1.4.	Sonuçları İzleme	42
1.2.2.1.5.	Sonuçlara Ulaşma	43
1.2.2.1.6.	Takım Çalışması	43
1.2.2.2.	Liderlik Yetenekleri Özellikleri	44
1.2.2.2.1.	İşletme Becerileri	44
1.2.2.2.2.	İnsan Becerileri	45
1.2.2.2.3.	Genel Performans	46
<b>2.</b>	<b>KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI</b>	<b>47</b>
	<b>ARASINDAKİ FARKLILIKLAR</b>	
2.1.	Kadın Yönetici Kavramının Önemi	47
2.1.1.	Kadının Çalışma Yaşamının Tarihsel Gelişimi	48
2.1.2.	Kadın Yöneticilere İlişkin Araştırmalar	49
2.1.3.	Türkiye'de Çalışan Kadının Durumuna Genel Bir Bakış	51
2.1.3.1.	Sosyal ve Toplumsal Yaşamda Çalışan Kadın	52
2.1.3.2.	Ekonomik Yaşamda Çalışan Kadın	56
2.1.3.3.	Türkiye'de Kadın Yöneticilere İlişkin Değerlendirme	59
2.2.	Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Etkileyen Faktörler	66
2.2.1.	Cinsiyet-Rol Basmakalıp Yargıları	66
2.2.1.1.	Biyolojik Cinsiyet ve Liderlik Davranışına Etkisi	67
2.2.1.2.	Sosyolojik Cinsiyet ve Liderlik Davranışına Etkisi	67
2.2.1.3.	Geleneksel Cinsiyet Teorisi	73
2.2.2.	Psikolojik Etki	74
2.2.3.	Örgüt Yapısı	76

2.2.3.1.	Algı	76
2.2.3.2.	Cam Tavan	78
2.2.3.3.	Tutumlar	79
2.2.3.4.	Ayrımcılık	81
2.2.3.5.	Örgütün Çalışan Yapısı	82
2.2.4.	Çoklu Rol Üstlenme	83
2.3.	Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını İrdeleyen Araştırmalar	84
2.3.1.	Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarında Fark Bulmayan Çalışmalar	85
2.3.2.	Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarında Fark Bulan Çalışmalar	86
<b>3.</b>	<b>TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>	<b>88</b>
3.1.	Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	88
3.1.1.	Araştırmanın Amacı	88
3.1.2.	Araştırmanın Kapsamı	89
3.1.3.	Araştırmanın Yöntemi	89
3.1.3.1.	Veri Toplama Aracı	90
3.1.3.2.	Örneklemin Tespiti	90
3.1.3.3.	Veri Toplama Süreci	91
3.1.3.4.	Veri Analiz Teknikleri	92
3.2.	Araştırma Bulgularının Yorumu	93
3.2.1.	Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar	93
3.2.2.	Liderlik Davranışı Anketinin Bulguları	94
3.2.2.1.	Liderlik Davranışı Anketinin Güvenilirlik Analizi	94
3.2.2.2.	Liderlik Davranışı Anketinin Ortalama ve Standart Sapma Araştırma Değerleri	94
3.2.2.3.	Korelasyon Analizi	97
3.2.2.4.	Faktör Analizi	100
3.2.3.	Liderlik Becerileri Anketinin Bulguları	102
3.2.3.1.	Liderlik Becerileri Anketinin Güvenilirlik Analizi	102
3.2.3.2.	Liderlik Becerilerine İlişkin Genel Değerlendirme	102

3.2.4. Yöneticilerin Cinsiyetinin Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisinin Araştırılması	104
---	-----

<b>SONUÇ</b>	107
--------------	-----

<b>KAYNAKÇA</b>	112
-----------------	-----

<b>EK 1. Lider Davranışı Tanımlama Anket Formu</b>	125
--	-----

<b>EK 2. Lider Becerileri Tanımlama Anket Formu</b>	126
---	-----

<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	127
-----------------	-----

## TABLULAR

Tablo 1.1. Ohio-State Liderlik Çalışması Sonuçları.....	10
Tablo 1.2. Liderlik Stilleri.....	16
Tablo 1.3. ETEÇA Değerlendirme Faktörleri.....	35
Tablo 2.1. Sayım Yıllarına Göre Okuma - Yazma Oranları.....	53
Tablo 2.2. Öğrenim Durumunun Yıllara Göre Dağılımı.....	53
Tablo 2.3. İşgücünün Mesleklere Göre Dağılımı.....	55
Tablo 2.4. Cinsiyet ve Duruma Göre İşgücü Dağılımı.....	56
Tablo 2.5. Kesimlere Göre İşgücünün Kullanımı.....	57
Tablo 2.6. İşgücünün Cinsiyete Göre Sektörel Dağılımı.....	58
Tablo 2.7. Genel, Katma, Özel Fon Bütçeli Kurumlarda, KİT ve Mahalli İdarelerde Çalışan Memurların Bütçelerine Göre Toplamı.....	59
Tablo 2.8. Genel, Katma ve Özel Bütçeli Kamu Kurum ve Kuruluşlarda ve KİT'lerde Çalışan Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Oranları.....	60
Tablo 2.9. Milli Eğitim Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Dış İşleri Bakanlığında İdari Görevlerde Çalışan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	61
Tablo 2.10. Dünyada Çalışan Kadınların Yönetim Düzeylerinde Bulunma Oranları.....	63
Tablo 2.11. Milletvekillerinin Yıllar İtibari İle Dağılımı.....	65
Tablo 2.12. Bazı Kurumlarda Çalışan Kadınların Sayıları ve Oranları.....	65
Tablo 3.1. Liderlik Davranışı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	96
Tablo 3.2. Liderlik Davranışı Boyutları ile Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	97
Tablo 3.3. Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi.....	100
Tablo 3.4. Liderlik Becerilerine İlişkin Karşılaştırmaların Dağılımları.....	103
Tablo 3.5. Cinsiyetin Liderlik Bileşenleri Üzerine Etkisinin Analizi.....	105

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti.....	13
Şekil 1.2. Etkili Liderlikte Kişisel ve Durumsal Faktörler.....	17
Şekil 1.3. Lider Davranış Süreliği.....	18
Şekil 1.4. Liderin Durumsallık Modeli.....	22
Şekil 1.5. Amaç Yol Modelinin Şematik Açıklaması.....	24
Şekil 1.6. Karar Ağacı Modeli.....	27
Şekil 1.7. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Derecesi İlişkisi.....	30
Şekil 1.8. Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik.....	33



## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları belirlemek, varsa bu farklılıkların hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Çalışmanın birinci bölümünde, ilk olarak liderlik kavramına ilişkin tanımlamalar yapılmış ve lider ile yönetici kavramları arasındaki ayırım incelenmiştir. Liderlik sürecini farklı açılardan ele alan liderlik teorileri ile ilgili açıklamalar yapılarak, liderlik davranışı modellerine ilişkin literatürde yer alan ölçekler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde kadın yönetici kavramı üzerinde durularak, dünyada kadınların çalışma yaşamlarının tarihsel gelişimi incelenmiştir. Kadın yöneticilere ilişkin literatürde yer alan araştırmalara değinilerek, Türkiye’de çalışan kadınların ve kadın yöneticilerin, toplumsal, sosyal ve ekonomik açılardan genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler açıklanarak, söz konusu liderlik davranışlarıyla ilgili araştırmalardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek ve karşılaştırmak amacıyla Türk bankacılık sektörüne yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada eşit sayıda ve benzer pozisyonlarda kadın ve erkek yöneticiye ihtiyaç duyulması nedeniyle bankacılık sektörü seçilmiştir. Çalışmada Kabacoff’un Lider Etkinliği Analizi esas alınarak liderlik davranışı ve becerilerini saptamaya yönelik iki yeni anket oluşturulmuştur. Türkiye’de faaliyetlerine devam eden ve şube sayısı 100’den büyük olan 3 bankanın genel müdürlüklerinde çalışan yöneticiler, araştırma evrenini meydana getirmişlerdir. Liderlik davranışını saptamaya yönelik ilk ankette, yöneticilerden belirtilen davranışları ne ölçüde gösterdiklerini belirlemeleri istenmiştir. Liderlik becerilerinin değerlendirildiği ikinci ankette ise, yöneticilerden performans boyutlarının her birinde kadın ve erkek yöneticileri karşılaştırmaları ve hangi grubu genel olarak üstün gördüklerini belirlemeleri istenmiştir. Her iki ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizleriyle, boyutlar ve bileşenleri arasındaki korelasyon ve faktör analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin empati ve duygusal kontrol bileşenlerine ilişkin liderlik davranışları arasında farklılık tespit edilirken, becerilere ilişkin konularda ise farklılık bulunamamıştır.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the leadership behaviour of male and female managers and if exists, to determine the dimensions of any differences between their leadership behaviour. In the first part, the definitions related to leadership concepts and the differences between leader and manager concepts were examined. The different views of leadership process in leadership theories and scales related to leadership behaviour models were explained.

In the second part, first the concept of woman manager and historical development of working women in the World were discussed. The literature related to woman managers were examined and a general evaluation was given regarding working women and woman managers in Turkey in terms of social and economic factors. The factors affecting leadership behaviour of male and female managers and related studies were mentioned.

In the last part of this study, in order to determine and compare leadership behaviour of man and woman managers, a study on the managers of Turkish banking sector was performed. Banking sector was chosen because of the need for having man and woman managers with comparative numbers and similar positions. Two new questionnaires were formed to determine and compare leadership behaviours and skills of man and woman managers based on Kabacoff's Leadership Effectiveness Analysis (LEA). The universe of the study was the managers working in the general directorates of three Turkish banks one public, two private, all having more than 100 branches. In the first questionnaire which consisted 38c statements leadership behaviour, it was asked from the managers to determine how much they show these behaviours. In the second questionnaire in which the leadership skills were evaluated, it was asked from the managers to compare man and woman managers in general on each of the performance dimensions and to determine which group they thought was generally dominant. Correlation and factor analyses between dimensions and components and reliability analysis related to both of the scales were done. As a result of these analyses, the differences between man and woman managers were found only on empathy and emotional control components of leadership behaviour but no significant difference was found related to the perception about leadership skills.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlanmasında, manevi desteği ve katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Fulya SARVAN'a, yardımlarından dolayı Sayın Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e ve Sayın Doç. Dr. Ferda ERDEM'e, tezimin en zor dönemlerinde güçlerini sonuna kadar kullanan, canım kardeşim Murat DURMUŞ'a ve canım dostlarım Serkan ARICI ve Bora KAYTANLIOĞLU'na, sevgileriyle bana güç veren aileme,

Son olarak, her yönü ile daima örnek aldığım, hakkını asla ödeyemeyeceğim, canım desteğim ANNEM'e ve görmese de hep yanımda olduğunu bildiğim, ilk öğretmenim canım BABAM'a,

Yürek Dolusu Teşekkürler.....

A.EREN DURMUŞ

Antalya- 2001

## GİRİŞ

Liderlik, özellikle yönetim bilimi başta olmak üzere pek çok alanda üzerinde sayısız araştırmaların yapıldığı bir kavram olmuştur. Bu araştırmalarda liderlik kavramı, araştırmacıların inceledikleri alana ve bakış açılarına göre farklılık göstermiştir. Ancak çalışmaların tümünde liderliğin belirli bir konuda sosyal etkileşim ve/veya güç kullanma ile sağlanan bir süreç olduğu kabul edilmiştir. İnsan ilişkilerinin bulunduğu her alanda liderlikten söz edilebilir. Bu nedenle bir kişinin lider olabilmesi için mutlaka belirli şartların varolmasına gerek yoktur.

Akademik ve popöler yazında genellikle lider ve yönetici kavramları aynı anlamlarda kullanılsa bile, aslında bu kavramlar birbirinden farklıdır. Genel olarak yöneticiler güçlerini buldukları mevkilerden sağlarlarken, liderler güçlerini kişisel yapılarından sağlamaktadır. Ancak günümüzde toplumsal, ekonomik ve sosyal değişimlere bağlı olarak organizasyonlarda liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Son yapılan araştırmalarda yöneticilerin daha etkin olabilmeleri, liderlik niteliklerine sahip olmaları ile açıklanmaktadır. Bu nedenle günümüz yöneticilerinin organizasyonel ve bireysel verimliliği sağlamaları için liderlik yönünde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Sosyal ve bilimsel gelişmeler, liderlik yazınına da geliştirerek yeni teorilerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Liderlik teorileri kapsamında yapılan araştırmalar, liderlik sürecini farklı bakış açılarından incelemişlerdir. Bu nedenle liderliğin ele alınışı ve yorumlanışı araştırmacılar arasında farklılık göstermiştir. Genel olarak liderlik teorileri, Özellikler Teorisi, Davranışçı Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Gelişmekte olan Liderlik Teorileri başlıkları altında incelenmiştir. Liderlik ile ilgili çalışmalarda özellikle liderin davranışlarını belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak bu araştırmalarda liderlik davranışına ilişkin model ve ölçeklerde önemli eksiklikler ve kısıtlamalar bulunduğu tespit edilmiştir.

Toplumsal, ekonomik ve sosyal değişimlerin hız kazandığı günümüzde organizasyonlar arasında da rekabet ortamı yoğunlaşmıştır. Organizasyonlar küresel rekabette ayakta kalabilmek ve mücadele edebilmek için değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle etkin bir organizasyonel yapıya ulaşmak, rekabet güçlerini arttırmak ve küresel standartları yakalayabilmek için klasik yönetim modellerinden uzaklaşmaya başlamışlardır. Bu gelişmeler organizasyonlarda yöneticilere ilişkin geleneksel beklenti ve imajların

değişmesine de yol açmıştır. Özellikle kadın yönetici sayısının artması organizasyonlarda kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin yeni yönetim modelleri oluşumunu gündeme getirmiştir.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının ortaya çıkışı ile birlikte, yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler giderek daha yoğun araştırma konusu olmaya başlamıştır. Araştırmalarda özellikle sosyolojik ve biyolojik cinsiyete bağlı olarak oluşan toplumsal rol beklentileri ve yöneticilerin davranışları üzerindeki etkisi açıklanmıştır. Ayrıca psikolojik faktörler ve organizasyonlarda oluşan tutum, algı ve engeller ile çalışanların cinsiyetinin etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmaların bir kısmında kadın ve erkek yöneticilerin davranışları arasında farklılıklar bulunurken, diğer araştırmalarda herhangi bir farka rastlanmamıştır.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları belirlemeyi, varsa bu farklılıkların hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamayı amaçlayan bu çalışma, Türkiye'deki bankacılık sektörü üzerinde uygulanmıştır. Bankacılık sektörünün uygulama alanı olarak belirlenmesinin nedeni, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin literatürde yapılan çalışmaların çoğunluğunun hizmet sektöründe toplanması ve uzun zamandan beri çalışan kadın sayısının bu sektörde yoğun olmasından kaynaklanmıştır.

Bu çalışmada, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının araştırılması nedeniyle yeni bir modele ihtiyaç duyulmuştur. Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilen (1998) "Liderlik Davranışı Analizi" bu güne kadar yapılmış araştırmaların eksik yönlerini ve kısıtlamalarını gidermiştir. Kabacoff'un Liderlik Etkinliği Analizinde kullandığı liderlik davranışı modeli esas alınarak, liderlik literatürünün de incelenmesiyle yeni bir liderlik davranışı soru formu oluşturulmuştur. Soru formu şube sayısı 100'den fazla olan 3 ticari bankanın genel müdürlüklerinde bulunan 161 kadın ve erkek yöneticiye uygulanmıştır. Bu formda yöneticilerden belirlenen liderlik davranışlarını ne ölçüde uyguladıklarını belirlemeleri istenmiştir. Ayrıca Kabacoff'un Liderlik Etkinliği Analizinde tanımladığı liderlik becerileri boyutları ile ilgili ek bir soru formu da oluşturulmuştur. Bu formda yöneticilerden, performans boyutlarının her birinde kadın ve erkek yöneticileri karşılaştırarak hangi grubu genel olarak üstün gördüklerini belirlemeleri istenmiştir. Her iki anketin güvenilirlik analizleri ile liderlik davranış boyutları ile bileşenleri arasında korelasyon ve faktör analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin tanımlanan 22 davranış boyutundan yalnızca “duygusal kontrol” ve “empati” davranışları üzerinde anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Kadın yöneticilerin empatik davranışlar, erkek yöneticilerin ise duygusal kontrol davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca kadın ve erkek yöneticilerin insana, işe ve genel performansa yönelik liderlik becerilerinde iki cinsi algulamaları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırma sonuçları, Türkiye’de bankacılık sektöründe seçilmiş bir grup kadın ve erkek yöneticinin liderlik davranışları ve becerileri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi ve hazırlanan soru formlarının gelecekteki araştırmalarda geliştirilebileceğine ilişkin sonuçlar sunmaktadır.

## BÖLÜM 1: TEMEL KAVRAMLAR

### 1.1. Liderlik Kavramının Tanıtılması

Lider ve liderlik kavramları, toplumsal, politik ve ekonomik değişimlere bağlı olarak eski dönemlerden itibaren sürekli tartışılan konular arasında yer almıştır. Bu nedenle liderlik konusu başta yönetim bilimi olmak üzere pek çok alanda incelenerek sayısız çalışmalar yapılmıştır. Liderlik kavramı ile ilgili belli başlı tanımlamalar, teoriler ve ölçekler aşağıda ayrıntıları ile incelenecektir.

#### 1.1.1. Lider ve Yönetici Ayırımı

Liderlik kavramının açıklanması ve tanımlanması, araştırmacıların inceledikleri alanlara ve konuya bakış açılarına göre değişim göstermiştir. Genel olarak liderlik, herhangi bir durumda, belirlenmiş hedef ya da hedeflere ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileyerek yönlendirme, harekete geçirme ve grup elemanları arasında bütünlüğü ve devamlılığı sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1998; Dinçer, 1996). Barnard'a (1938) göre liderlik, bir üstün astlarının davranışlarını etkileyerek, onları belirli bir etkinlik dizisini izlemeye ikna etme yeteneğidir (Gannon, 1982, s. 351-352).

Liderlik konusunda çok sayıda araştırması olan Bass'a (1949) göre liderlik, grup tartışmasında, başlatma, örgütlenme, aydınlatma, motive etme ve sonuçları ifade etme görevlerinin üstlenilmesidir (Fiedler, 1967, s.7). Selznick (1957, s.26) ise liderliği, değerlerin yaratılması, korunması ve varoluş amacının belirlenmesi olarak tanımlamıştır. Coons ve Hemphill'e (1974) göre, paylaşılan amaçlara ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirmede bireyin davranışı liderlik olarak tanımlanmaktadır (Stogdill ve Coons, 1957, s.7). K. Davis (1985, s.146) ise liderliği, tanımlanmış amaçlara ulaşmada, diğerlerini isteyerek çaba göstermelerini sağlamak için ikna etme yeteneği şeklinde açıklamaktadır. Tüm tanımlar, liderliğin belli bir konuda, sosyal etkileşim ve/veya güç kullanma (Daft, 1994; Hodgetts, 1991; Stoner ve Freeman, 1992) ile sağlanan bir süreç olduğu konusunda toplanmaktadır.

Bir kişinin, amaçlar doğrultusunda diğer bir kişiyi ve/veya kişileri etkilediği, böylece grup birliği sağladığı ve üyelerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, bir sosyal birim olarak yaşama amacını gerçekleştirdiği veya iş yapmak ve grup amacını gerçekleştirmek için yönlendirdiği her durumda liderlik sürecinden söz edilebilir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999, s.190). Sosyal etkileşim ve güce bağlı olarak liderlik sürecini sağlayan kişiye de "lider" denilmektedir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse olarak tanımlanır (Eren, 1993, s.337). Bir diğer ifadeyle, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri kişilerdir (Ertürk, 1996, s.132). Barnard'a (1927) göre liderler, grup üyelerinin ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak, grubu yönlendiren kişilerdir (Stogdill, 1974, s.7). Sosyal sistemlerde liderlik üzerine araştırmaları bulunan Burns'e (1978) göre ise, lider ve izleyicileri arasında karşılıklı etkileşim geliştirilmesi süreci sonucu oluşan liderlik sosyal bir süreçtir (Berberoğlu, 1991, s.128).

İnsan ilişkilerinin bulunduğu her alanda lider ve liderlikten söz edilebilir (Peters ve Austin, 1985). Bu nedenle liderin liderlik sürecini gerçekleştirirken "resmi yetki donanımının olması", "biçimsel bir organizasyonda bulunması" ya da "organizasyonların üst düzeylerinde bulunması" şart değildir (Akat ve diğerleri, 1995, s.221). Bu noktada "lider" ve "yönetici" kavramları ortaya çıkmaktadır.

Genelde akademik çalışmalarda ve popüler yönetim kitaplarında, "liderlik" ve "yöneticilik" birbirlerinin yerine kullanılan terimler olmuşlardır. Çünkü bir işletme yöneticisi herhangi bir alandaki lider ile aynı temel rolü yerine getirmekte ve aynı temel beşeri ve örgütsel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Rachid ve Archer, 1982, s.210). Ancak birçok açıdan, liderlik ve yöneticilik kavramları ayırt edilmeye özen gösterilmiştir (Selznick, 1957; Zaleznik, 1982; Bennis, Nanus, 1985; Snyder, 1986; Koçel, 1998). Zaleznik (1982) yaptığı araştırmada lider ve yöneticilerin farklı olduklarını şu sözlerle belirtmiştir:

".....yöneticiler ve liderler çok farklı türde insanlardır. Motivasyon açısından, kişisel geçmiş açısından ve nasıl düşünüp davrandıkları açısından farklılık gösterirler....." (s.197)



Yazar, lider ve yönetici arasındaki farkları dört yaklaşım altında değerlendirmiştir (1982, s.198-206):

- i. **Amaçlara Karşı Tutumlar:** Yöneticiler, amaçlara karşı kişisel olmayan bir tutuma girme eğilimindedirler. Liderler, amaçlar konusunda kişisel bir tutum benimseyip, amaçlara şekil verirler. Yani liderler, hayaller ve beklentiler oluşturup, hedefler yaratır.
- ii. **İşe İlişkin Görüşler:** Yöneticiler çatışan güçler arasında sürekli uzlaşma ve dengeleme sağlayıp, stratejiler doğrultusunda kararlar alırlar. Bunu sağlarken bir yandan müzakere ve pazarlıklar yapıp diğer yandan ödül ve ceza mekanizmasını kullanır. Bu yüzden yöneticilerin sorunlara ilişkin seçim alternatifleri sınırlıdır. Liderler ise, sorunlara yönelik yeni yaklaşımlar ve çözümler geliştirirler. Böylece fikirlerini insanları heyecanlandıran, erişilebilecek hayallere (vizyon) yansıtmaya çalışırlar. Bunun yanı sıra, yöneticiler için risk almak çok kolay değildir. Oysa liderler yüksek risk alma eğilimindedirler.
- iii. **İnsanlarla İlişkiler:** Yöneticiler astlarıyla güçlü duygusal tepkiler yaratabilecek iletişim kurmaktan ziyade dolaylı yollardan iletişim kurarlar. Oysa liderler, yoğun insan ilişkilerine ve dolayısıyla duygusal iletişime önem verirler. Ayrıca yöneticiler insanları karar alma sürecinde ya da bir dizi olayda aktörler olarak görerek oynadıkları role göre iletişim kurma eğilimindedirler. Liderler ise, fikirlerle daha çok ilgili oldukları için daha sezgisel ve duyarlı yollardan ilişki kurarlar.
- iv. **Kimlik Duygusu:** Yöneticiler buldukları organizasyonlara aittirler. Yani organizasyon içindeki mevcut durumu koruyarak ya da geliştirerek kendilerini yaptıkları işlerle özdeşleştirirler. Liderler bunun ötesinde, organizasyon içindeki mevcut durumu koruyup geliştireseler dahi, hiçbir zaman buldukları organizasyonlara ait olmazlar.

Bennis ve Nanus'a (1985, s.18-21) göre ise, yöneticilik birşeylerin olmasını sağlamak, başarmak, birşeylerin sorumluluğunu taşımak ve bir şeye yön vermektir. Liderlik ise, bir şeylerin gerçekleşmesi için etkide bulunmak, yön vermek ve yol göstermektir. Çevresel

değişimlere uyum sağlamak amacıyla örgütsel uygulamalara yeniden şekil verirler. Bunun için de sorumluluk üstlenirler. Yöneticiler işleri doğru yapan kişiler olup, liderler doğru işi yapan kişilerdir. Snyder'e (1986, s.16) göre, gerçek liderleri iyi yöneticilerden ayıran üç nitelik vardır.

- i. **Vizyon:** Liderler, erişilmesi istenen hayale ya da hayallere (vizyon) sahiptirler.
- ii. **Değer Yargıları ve İnançlar:** Liderler bu hayali ya da hayallerini gerçekleştirecek temel değerleri ve inançları belirleyip, insanların bu değer ve inançları benimsemelerini sağlayabilirler.
- iii. **Eylem:** Liderler eyleme yönelik kişilerdir; hayali ya da hayalleri konusunda inançlıdır; bunların gerçekleşmesi için risk almaya gönüllüdürler.

Genel olarak yöneticilik, organizasyonun temel amacı olan hizmet ya da mal üretimi amacıyla gerekli kaynakların bir araya getirilmesini sağlamaktır (Longonecker ve Principle, 1984, s.4). Yönetici bu işlevleri hiyerarşik otoritesini kullanarak yerine getirir. Yani yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik, kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir. Grubu etkileme süreci içinde yöneticiler güçlerini buldukları mevkilerden alırken liderler güçlerini kişisel yapılarından ve gördükleri desteklerden alırlar.

Organizasyonlar, hızla değişen çevresel koşullara bağlı olarak varlıklarını sürdürebilmek, büyümelerini ve iletişimi sağlamak amacıyla liderlik özellikleri olan yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Özellikle, organizasyonel yapıdaki değişimler, takım (grup) bazında organizasyon gibi kavramlar esas olarak makama (pozisyona) dayanan biçimsel otoriteyi kullanan "yönetici" yerine "lider" kavramını ön plana çıkartmıştır (Koçel, 1998, s.396). Bununla birlikte yönetici, planları eylemlere dönüştürürken astların karşılaştıkları sorunları anlamak için karşılıklı ve etkin bir biçimde liderlik davranışı sergilemektedir (Can, 1997, s.189). Bir yerde liderlik nitelikleri ile yöneticilik görevinin birleşmesi olumlu bir bütünü oluşturmaktadır (Türkmen, 1999, s.58). Son yıllarda yapılan araştırmalar, yöneticilerin organizasyonlarında daha *etkin* olabilmeleri için liderlik niteliklerine sahip olmaları ve diğer kişileri peşlerinden sürükleyebilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle yönetimde verimlilik için yöneticilerin liderlik yönünde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Türkmen, 1999, s.57-60; Özçer, 1988, s.58). Günümüzde yöneticilerin aynı zamanda liderlik yeteneklerine ve vasıflarına sahip olmaları ve resmi görevleri dışında liderlik yapmaları gerekmektedir (Koçel,1998, s.397).

Yönetim dünyasındaki başarılı işadamlarının dikkate alındığı bir araştırmanın bulgularına göre ise liderliğin temel nitelikleri şunlardır (Polat, 1998, s.164):

- i. Lider çalışanlarını yönetmekten çok yönlendirir. Kişilerin bireysel beceri ve yeteneklerinin uygulamaya geçirilmesine zemin sağlar.
- ii. Lider çalışanlarına gösterdiklerini önce kendi uygular. Moralin liderliğin temel taşı olduğuna inanır.
- iii. Lider vizyon oluşturur. Varoluş felsefesinin sınırların çizer.
- iv. Kararlarında sezgi ve duygulara büyük oranda yer verir.
- v. Belirlediği hedefleri coşku yüklüdür.

Ancak, her yönetici lider olmayabileceği gibi her lider de yönetici olmayabilir. Bir ifadeye göre, güçlü liderler zayıf yöneticiler, iyi yöneticiler de güçlü liderler olabilirler (Davis, 1985, s.146). Buna rağmen, günümüz organizasyonlarında yönetimde verimlilik için yöneticilerin liderlik yönünde kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Türkmen, 1999, s.60).

### 1.1.2. Liderlik Teorileri

Sosyal ve bilimsel gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni teoriler, liderlik yazını zenginleştirerek, liderliğe çok yönlü bakış açıları kazandırmıştır. Bu nedenle, liderliğin ele alınışı ve yorumlanması araştırmacılar arasında farklılıklar göstermektedir. Geliştirilen teori ve yaklaşımlar liderlik sürecini aşağıda sırasıyla açıklanacak olan farklı açılardan ele almışlardır.

#### 1.1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi (Büyük Adam Teorisi) liderlik alanında tanımlanan ilk liderlik teorisidir. Galton'a (1879) göre, toplumsal alanda başarı elde etmiş kişiler kalıtsal geçmişlerinden dolayı "lider"(büyük adam) olarak tanımlanmaktadırlar. Galton'un bu teorisini temel alan araştırmacılar, bireylerin sahip olduğu fiziksel, zihinsel ve kişisel özelliklerin farklı olması durumunda, "lider" olduklarını ileri sürülmektedir. Bernard (1926), Bingham (1927), Tead (1929) ve Kilbourne (1935), liderlik yeteneğini bireyin kişiliğine ve karakterine bağlı özellikler göstermesi şeklinde açıklamışlardır (Stogdill, 1974, s.17).

Ancak liderlik sürecini sadece "lider" değişkeni açısından ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Bu durum aşağıdaki faktörlerden kaynaklanmaktadır. (Hodgett, 1991, s.218; Daft, 1994, s.481):

- i. Başarısız liderleri başarılı liderlerden ayırma güçlüğü'nün olması,
- ii. Başarılı liderlerin performansının nedenini açıklama zorluğunun olması,
- iii. Grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıklarının görülmesi,
- iv. Liderin özelliklerini ölçebilecek herhangi bir aracın olmaması,
- v. Durumsal öğelerin etkisini tanımlamada yetersiz kalınması.

Bu nedenlerle özellikler teorisi geçerliliğini yitirmiş ve araştırmacılar alternatif kavramlara yönelerek lider davranışları ile astların tatmin ve performansı arasındaki ilişkileri incelemeye başlamışlardır (Sarvan, 1990, s 5). Artık liderin kim olması gerektiğinden ziyade, liderin ne yaptığı, çevresindekilere nasıl davrandığı, çevresindekilerle ilişkileri ve iletişimi gibi konulara önem verilmiştir.

#### 1.1.2.2. Davranışçı Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması nedeniyle araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine fiili davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir. Araştırmalarda, etkili liderin davranış özellikleri açıklanmaya çalışılarak "davranış teorisi" geliştirilmiştir (Stoner, 1992, s.474).

##### 1.1.2.2.1. Ohio State Liderlik Çalışması

Ohio State Üniversitesinin Liderlik Çalışmaları davranışsal liderlik teorisine büyük katkısı olan önemli bir çalışmadır. 1945 yılında Ralph Stogdill başkanlığında, askeri ve sivil kuruluşlarda bulunan çok sayıda yönetici üzerinde yapılan çalışmanın amacı, organizasyon veya bir grup liderinin davranışlarını belirlemektir (Stogdill, 1974, s.128). Grup amaçlarını ve astları esas alan etkin lider davranışını tanımlamak amacıyla, yüz elli maddeden oluşan "Lider Davranışı

Tanımlama Anketi" (Leader Behaviour Description Questionnaire) (LBDQ) geliştirilmiştir (Stogdill, 1974, s.136).

Tablo 1.1. Ohio-State Liderlik Çalışması Sonuçları

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması Liderlik Boyutları	
İnisiyatif	Anlayış
Planlama ve örgütlenme	İş tatminine önem verme
Karar verme	Arkadaşça davranma
Koordine etme	Duygu ve düşünceleri anlama
Problem çözme	Danışarak karar verme
İletişim sürecini belirleme	Destek olma
Yöneltme, talimat verme	İletişim kurma
Baskıcı davranma	

Kaynak: Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999, s 192

Çalışmalar sonucunda birbirinden bağımsız iki önemli değişkenin liderlik davranış tarzını tanımlamada önemli rol oynadıkları bulunmuştur (Stogdill, 1974, s.339-395; Bass, 1990, s.511-512):

- i. **Anlayış Boyutu** (Consideration Structure): Liderin insan ilişkilerine karşı davranışlarını açıklar. Liderin, astlarına (subordinate) arkadaşça ve destekleyici faaliyetlerde bulunup onların refahıyla ilgili olarak gösterdiği davranışlardır (Steers, Porter ve Bigley, 1996, s.168). İş tatminini vurgulayan, izleyicilerin verimli çalışmalarını için kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan, astların önerilerini dikkate alan, karar vermeden önce astlarının fikirlerini alan ve tartışan davranışlar gösterirler. Bireyleri dikkate almayan liderler ise, izleyicilerin duygularını önemsemeyip önerileri dikkate almazlar (Jerome, 1985, s.8). Liderin izleyicilere yönelik davranışları esas alındığından bu boyut "kişiyi dikkate alan" (Eren, 1998, s.348), "insan ilişkilerine dönük" (Akat ve diğerleri, 1995, s.227) şeklinde de adlandırılmaktadır.
- ii. **İnisiyatif Boyutu** (Initiating Structure): Liderin yapılan işe yönelik tüm faaliyetleri tanımlama ve düzenleme, yapılacak işler için prosedürler oluşturma,

amaçları belirleme, performans standartları oluşturma ve işle ilgili süreleri belirleme yönündeki davranışlarını ifade eder. Bazı yazarlar tarafından; “göreve dönüklük” (Akat ve diğerleri,1995, s.227), “işe ağırlık verme” (Koçel, 1998, s.400), “girişimcilik ruhu” (Eren, 1998, s.348), “yapıyı harekete geçirme” (Can, 1997, s.193) olarak adlandırılmaktadır.

Ohio-State çalışmalarının bulguları ise şöyle özetlenebilir (Bass, 1990, s.543):

- i. Liderin etkinliği, birbirinden bağımsız olan anlayış ve inisiyatif boyutlarında yüksek performans gösterilmesi ile artacaktır.
- ii. Anlayış boyutu (Consideration Structure) yüksek liderlerin organizasyonlarında, personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlık azalacaktır.
- iii. İnisiyatif boyutu yüksek liderlerin organizasyonlarında, kısa dönemde personel performansında artış görülecektir.
- iv. Üstler ve astlar lider davranışı olarak tanımlanan boyutları etkinlik açısından birbirinin tersi olarak algılamaktadırlar. Üstler inisiyatifin önemini vurgularken, astlar liderin etkin olmasında en önemli boyutun anlayış olduğunu savunmaktadırlar.

#### 1.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması

Rensis Likert tarafından 1947’de Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminini ve grubun verimliliğini etkileyen öğeleri belirlemektir. Bu amaçla, iş tatmini, maliyet, verimlilik, personel devir hızı, devamsızlık ve motivasyon gibi kriterler dikkate alınmıştır (Likert, 1961, s. 97).

Örgütsel etkinliğin artmasına neden olan liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla liderlik davranışları iki boyutta incelenmiştir ( Likert, 1961, s.16-19):

- i. **İşe Yönelik Liderlik Boyutu** (Production-Centred Style): Lider, önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre izleyicilerinin çalışıp çalışmadıklarını

yakından kontrol eder. Konumundan (pozisyonundan) kaynaklanan biçimsel (biçimsel) yetkisini kullanarak, ödül-ceza sistemini uygulayan davranışlar gösterir. Liderin amacı, belirlenen yöntemlere uygun bir şekilde hedefler belirleyip, bu hedeflere ulaşmada izleyicileri çalışmaya yönlendirmektir.

- ii. **Kişiyeye Yönelik Liderlik Boyutu (Employee-Centred Style):** Lider, izleyicilerin çalışma koşullarını ve ihtiyaçlarını dikkate alacak şekilde davranışlar sergiler. İzleyicilerin iş tatminlerini arttıracak çalışma koşullarının düzenlenmesi ve onların bireysel gelişimlerine katkıda bulunması ve yetki devri temel amacdır. Michigan Üniversitesi çalışmaları sonucunda, kişiyeye yönelik liderlerin davranışlarının daha etkin olduğu ve astlarının performans ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Likert, 1961, s.59).

Ohio State ve Michigan çalışmaları, davranış teorilerinin ağırlık noktası olmuştur. Ayrıca bu çalışmalar, liderin gösterdiği davranışları sınıflandıracak ve açıklayacak boyutları geliştirmiştir.

#### 1.1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi

Ohio State modeline benzeyen ve Robert Blake ve Jane Mouton tarafından "Managerial Grid" "Yönetim Tarzı Matrisi" (Yönetim Skalası) olarak adlandırılan bu modelde amaç, yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmektir. Blake ve Mouton'a (1982) göre liderlik davranış tarzları, üretime yönelik (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik (concern for people) olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bu iki boyutun birbirleriyle etkileşimlerini göstermek amacıyla 1'den 9'a kadar bölümlere ayrılan bir matris oluşturularak, 81 tane farklı liderlik stili ortaya çıkmıştır (Daft, 1994, s.485).

Blake ve Mouton'un tanımladığı 81 liderlik tarzı şu şekilde özetlenebilir (Stoner, 1992, s.478-479):

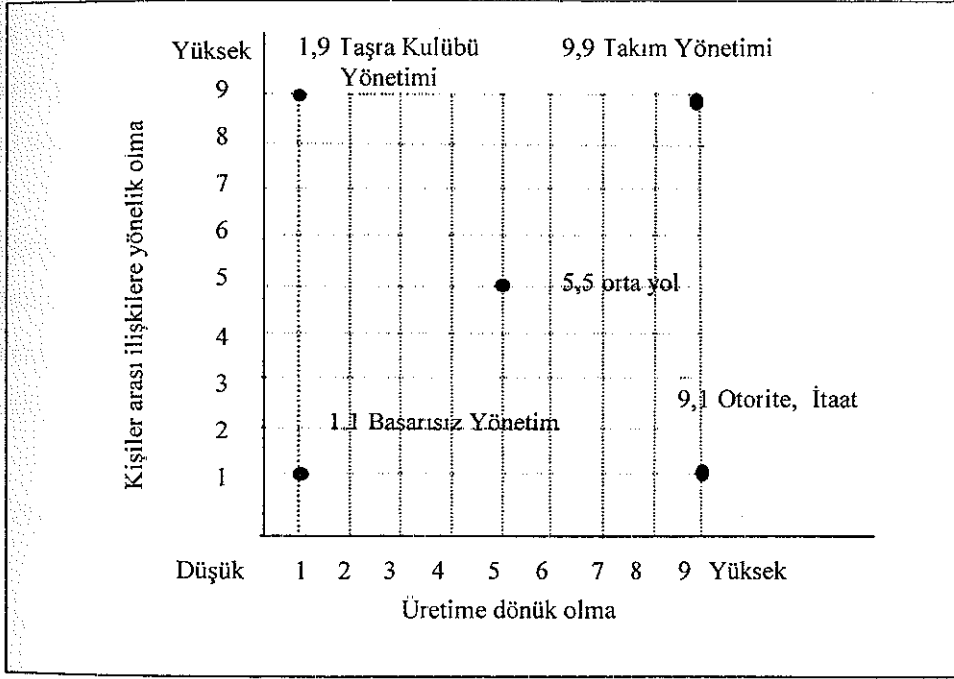
(1,1) **Başarısız Liderlik (Impoverished Management):** Bu tip liderler için ne iş ne de insan ilişkileri önemlidir.

(9,1) **Görev Liderliği (Task Management):** Bu tip liderler, üretime ve işe son derece önem verip kişiyeye önem vermezler.

(1,9) **Taşra Kulübü Liderliği** (Country Club): Bu tip liderler için önemli olan kişilerin (izleyicilerin) memnun olmalarıdır.

(9,9) **Takım Liderliği** (Team Management): Hem göreve hem de kişiye çok fazla önem veren liderlik biçimidir. Bu tip liderler, sosyal ilişkilerini organizasyonun amaçları etrafında maksimum düzeyde tutarken, işin başarılması içinde maksimum çaba harcarlar. Bu amaçla, etkin ve verimli sonuçlar elde etmek için çalışanların arzu ve gereksinimlerini de etkili biçimde karşılarlar.

(5,5) **Orta Yol Liderliği** (Middle-of-the-road management): İşe ve insana yönelik davranışlarını orta ölçüde tutar. Amacı, kişilerin (izleyicilerin) isteklerini ve moral düzeylerini düşürmeyecek şekilde etkinlik ve verimlilik sağlamaktır.



Şekil 1.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti

Kaynak: Stoner ve Freeman, 1992, s.479

Model takım liderliğinin en etkili liderlik davranışını yansıttığını savunmaktadır. Ayrıca, lider kendi tarzının ne olduğunu görerek, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzında değişiklik yapma imkanına sahip olmaktadır (Koçel, 1998, s.403). Uygulamada çok rağbet görmesine rağmen, bilimsel araştırma çalışmalarında tartışmalı ve kullanılmamış bir modeldir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1982).



#### 1.1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'a göre, liderlerin davranışlarını belirleyen, insanın doğası ve davranışlarına ilişkin bir takım varsayımlardır. Böylece liderlerin, insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, gösterecekleri davranışı da etkileyecektir (McGregor, 1960, s.33)

McGregor (1960, s.33-57), insan davranışlarını X ve Y teorisi olmak üzere iki zıt grupta toplamaktadır. X teorisine göre ortalama bir insan çalışmayı sevmez, işten mümkün olduğunca kaçar, sorumluluk almak istemez, güvenceyi her şeye tercih eder. Bu nedenle lider çalıştırmak için insanları zorlamalı, kontrol etmeli ve ödül-ceza sistemini kullanmalıdır. Y teorisine göre, insanlar çalışmaktan zevk alırlar, herkes potansiyele sahiptir, şartlar uygunsa potansiyellerini geliştirip daha çok sorumluluk alırlar, amaçları doğrultusunda kendilerini kontrol ederek çalışırlar. Liderin görevi, uygun ortam yaratarak, insanlara kendilerini geliştirme imkanı vererek, potansiyellerini amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır.

X ve Y teorilerine göre, X teorisinin öngördüğü varsayımları savunan liderler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirlerken (McGregor, 1960, s.42), Y teorisinin öngördüğü varsayımları savunan liderler ise demokratik ve katılımcı davranış gösterirler (McGregor, 1960, s.56).

#### 1.1.2.2.5. Likert Sistem Dört Modeli

Michigan ve Ohio Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak, liderlerin farklı davranış tarzlarını araştırmak amacıyla Rensis Likert tarafından "Sistem Dört" modeli geliştirilmiştir. Model, liderlerin yönetim biçimlerini, sistem 1'den 4'e kadar belli varsayımları içeren davranış süreci çerçevesinde incelemiştir. Bu davranışlar şu şekilde özetlenebilir (Likert, 1961, s.223-233):

- i. Sistem 1 (İstismarcı / Otokratik) (Exploitive Autocratic): Bu tip liderler, astlara güvenmezler. İşle ilgili konularda astlar rahat değildirler. Çünkü ceza ve korku hakimdir. Kararlar üst kademe tarafından verilmektedir.
- ii. Sistem 2 (Yardımsever / Otokratik) (Benevolent Autocratic): Çalışma ortamında güven zorunluluktan oluşur. İşle ilgili konularda astlar kendilerini

rahat hissetmezler, çünkü ödül ceza sistemi hakimdir. Kararlar üst düzey tarafından alınır, ancak astlara da fikirleri sorulur.

- iii. Sistem 3 (Katılımcı) (Participative): Çalışma ortamında tamamen olmasa da önemli ölçüde güven vardır. İşle ilgili konularda astlar kendilerini rahat hissederler. Birimlere ait kararlar alt kademelerce alınırken, genel kararlar üst kademelerde alınır.
- iv. Sistem 4 (Demokratik) (Democratic): Lider astlara tam olarak güvenir. Astlar kendilerini tamamen rahat hissederler. Karar verme sürecine örgütün tüm birimleri dahil edilir. Alt kademelerin daima fikirleri alınır. Tüm çalışanlara sorumluluk verilir. İletişim sistemi, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, bölümler arası yatay ve çaprazdır.

Kısaca, "sistem 1" tamamen "işe yönelik" ve "otoriter" bir liderlik tarzını açıklarken, "sistem 4" ise, "kişiye yönelik (karşılıklı güven ve takım çalışmasını esas alan) ve "demokratik" liderlik tarzını açıklamaktadır. Likert'in (1967, s.3-11) araştırmalarına göre, "sistem 3" ve "sistem 4" tipi liderlerin buldukları grupların verimliliği yüksek iken, "sistem 1" ve "sistem 2" tipi liderlerin buldukları grupların verimliliği düşük olmuştur. Sistem 4 modeli, metodolojisinden dolayı çeşitli eleştirilere tabi kalmıştır. Sistem 4 uygulamasının her zaman ve her yerde en etkin yönetim tarzı olamayacağı ifade edilmiştir (Koçel, 1998, s 405).

#### 1.1.2.2.6. Lewin, Lippit ve White'ın Liderlik Stilleri Sınıflandırması

Lewin, Lippit ve White (1939), söz konusu sınıflandırmada üç temel liderlik stilinden bahsetmişlerdir. Bunlar otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik stilleridir. Sınıflandırmada otokratik olarak tanımlanan liderler, izleyicilerin kararlara katılımını engellemektedirler. Aynı zamanda yetkilerin tamamı bu sınıftaki liderlerde toplanmaktadır. Demokratik liderler ise, yönetim yetkisini izleyiciler ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve yetki kullanma haklarının tamamını izleyicilere devreden liderlerdir (Jerome, 1985, s.4-6). Bu üç liderlik stilinin temel özellikleri Tablo 1.2'de özetlenmiştir.

**Tablo 1.2. Liderlik Stilleri**

Otokratik Lider	Tüm kuralları açıklar.
	Faaliyetleri yönlendirir.
	Görevlendirmeleri yapar.
	Karar verme yetkisine sahiptir
	Tartışmalara kapalıdır.
Demokratik Lider	Grup üyeleriyle sorumlulukları ve gücü paylaşır
	Kararlar fikir birliği (consensus) ya da grup katılımı ile alınır.
	Grup faaliyetlerinde grup üyeleriyle açık iletişim kurar.
	Yetki devri gerçekleşir
Tam Serbesti Tanıyan Lider	Grup faaliyetlerine katılmaz.
	Yetki gruptadır.
	Kararları grup alır. Bunun sonucu grup lideri yönlendirir.

*Kaynak: Tablo 2, Jerome, 1985, s 4' den yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.*

Tanımlanan üç tip liderlik davranışının ortaya çıkmasında durumsal etmenlerin rolü büyüktür. İzleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları, ortam koşulları, görevin yapısı gibi faktörler liderlik biçimini etkilemektedir. Bu nedenle tanımlanan liderlik tarzlarına göre kişinin başarılı ya da başarısız olarak sınıflandırılması uygun değildir.

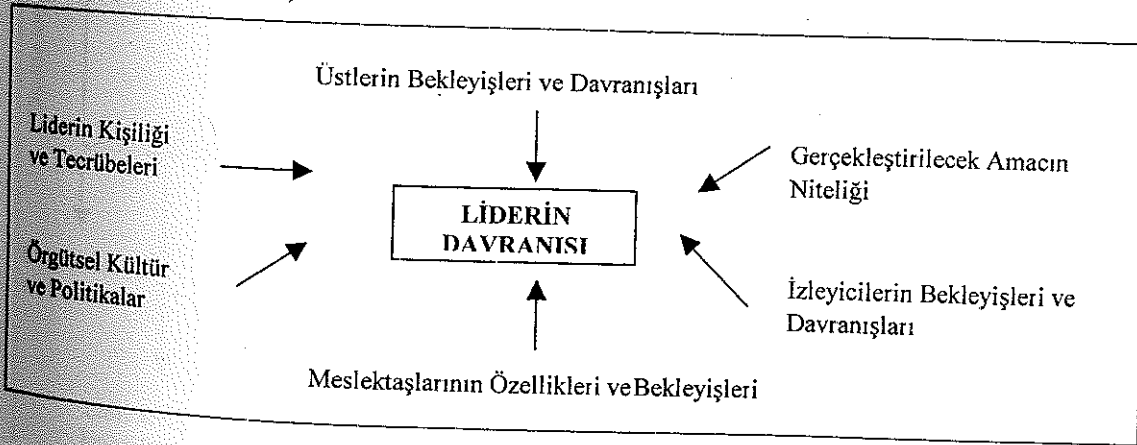
Genel olarak davranış teorileri etkili liderlik davranışlarını, tarzlarını ve liderin davranışlarına gösterilen tepkileri açıklamaktadır. Ancak bu yönde yapılan araştırmalarda, etkin olarak tanımlanan liderlik tarzının her ortamda genelleştirilemediği ve etkili olamadığı ortaya konmuştur (Sarvan, 1990, s.5). Davranış teorileri, liderlerin bulunduğu ortamın ve koşulların (organizasyon ve izleyicilere/çalışanlara ilişkin koşullar) tamamen ya da kısmen göz ardı edilmesi nedeniyle zayıf kalmıştır. Bu nedenle, davranışsal teorilerde etkili ve ideal liderlik tarzının demokratik liderlik tarzı olduğu saptanmıştır. Ayrıca liderin kişilere yönelik davranışlar göstermesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Böylece, liderin farklı ortamlarda ve koşullarda bile demokratik liderlik tarzı ve kişilere yönelik davranışlar göstermesi etkin varsayılmış, otokratik liderlik tarzının ve işe yönelik/üretimle yönelik davranışlarının da gerektiğinde etkin olabileceği göz ardı edilmiştir (Koçel, 1998, s.405).

### 1.1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Davranışsal teorilerde, organizasyonların ve çalışanların içinde buldukları durumsal faktörler göz ardı edilmiştir. Bu nedenle eksik kalan kısımlar durumsal teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır. Durumsal teorilere göre liderlik, her duruma (koşula) müsait davranışlar dizisi olmaktan çıkarak, farklı koşullarda (durumlarda) değişebilen davranışlar haline dönüşmüştür. Durumsal liderlik teorilerinde, liderlik sürecinin oluşumuna etki eden “koşullar” da dikkate alınmıştır (Steers, Porter ve Bigley, 1996, s.171). Sosyal değişimin hızlı olması, çevre koşullarını dolayısıyla insanları da etkilemektedir. Bu farklılaşma sonucunda eskiden geçerli olan liderlik biçimi ve davranışı artık geçerliliğini yitirmektedir. Liderlik, yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışı olmaktadır (Eren, 1998, s.351).

Bu varsayımları esas alan durumsal liderlik teorisine göre, liderlik “rol”dür. Roller kişilik özelliği olarak ortaya çıkmadıklarından sosyal süreç için tanımlanırlar. Böylece liderlik rolü de statik olmamakta, duruma bağlı olarak değişmektedir. Yani liderlik, spesifik bir grup içinde ya da gruplar arasında farklılıklar gösterebilmektedir (Jerome, 1985, s.11).

Durumsal liderlik teorilerinde, liderlik davranışını belirleyen faktörlerin birbirleriyle etkileşimleri göz önünde bulundurularak, liderlik tarzının hangi durumlarda etkin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Liderin etkinliğini belirleyen faktörler Şekil 1.2’de gösterilmiştir (Stoner, 1992, s.480-481).



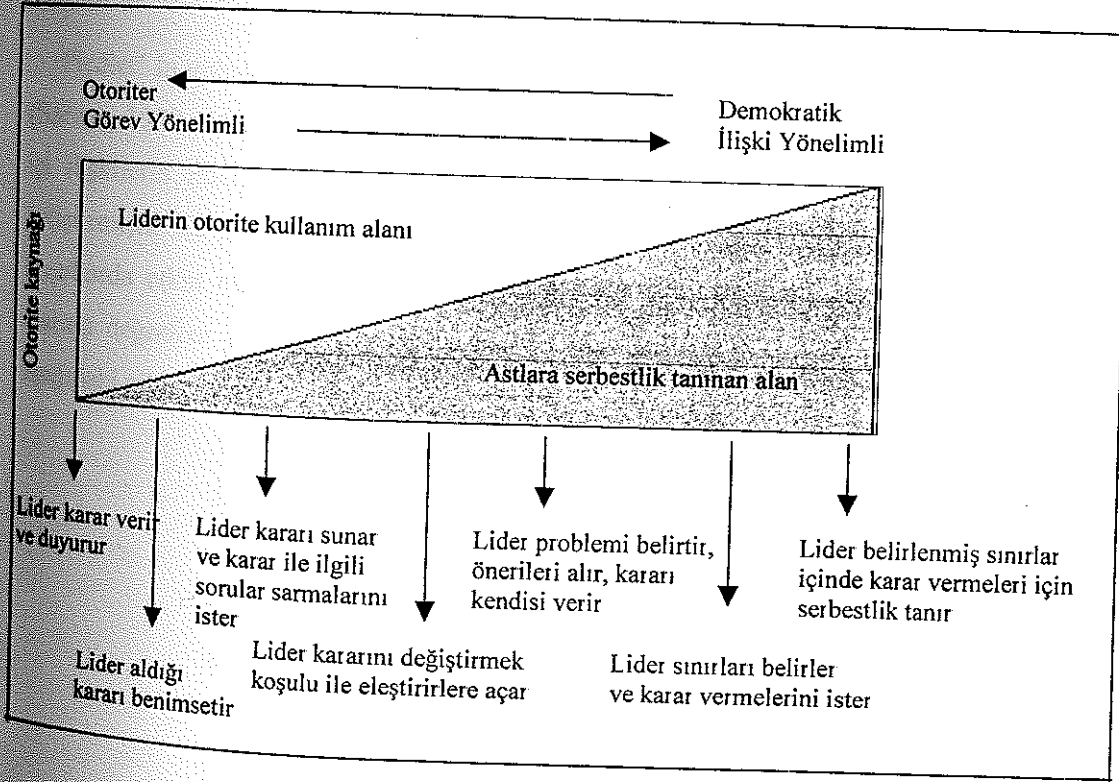
Şekil 1.2. Etkili Liderlikte Kişisel ve Durumsal Faktörler

Kaynak: Stoner, 1992, s.481

Durumsal liderlik teorisine göre, farklı koşullar (ortamlar) oluştuğunda, astların ve meslektaşların davranışları, beklentileri ve amaçları da etkilenmektedir. Buna bağlı olarak, farklı kişisel özelliklerde ve farklı liderlik biçimlerine ihtiyaç duyulacaktır (Eren, 1993, s.338). Durumsal liderlik teorisi, davranışsal liderlik teorisinden farklı olarak sadece kişiye yönelik davranışın her koşulda lideri etkili kılacağını (dolayısıyla grup üyelerinin tatmin ve verimliliğini arttıracak) kabul etmemiş, liderin işe yönelik ve kişiye yönelik davranışlarının belli koşullar altında aynı derecede etkin olacağını varsaymıştır. Buna bağlı olarak durumsal liderlik teorisi, davranış teorileri tarafından tanımlanan liderlik tarzlarının hangi koşullarda etkin olacağını veya koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmıştır (Davis, 1985, s.162).

### 1.1.2.3.1. Tannenbaum ve Schmidt'in Lider Davranışı Süreliği (Leader Behavior Continuum)

Durumsal liderlik konusundaki en önemli yaklaşımlardan biri 1957'de Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından geliştirilen "lider davranışı süreliği" (leader behavior continuum) modelidir. Lider davranış süreci Şekil 1.3'de özetlenmiştir.



Şekil 1.3. Lider Davranış Süreliği

Kaynak: Tannenbaum, Weschler ve Massarik, 1961, s.69

Teoriye göre liderlik davranışı, lider, izleyenler ve durumsal değişkenler arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Buna bağlı olarak 7 farklı liderlik davranışı bulunmaktadır (Tannenbaum, 1961, s.69). Bu davranışlar birbirinin tersi olan iki liderlik tarzı arasında dağılmaktadır. Doğrunun bir ucunda demokratik liderlik tarzı, diğer ucunda ise otokratik liderlik tarzı bulunmaktadır. İki aşırı uç arasındaki diğer lider davranışları ise yakın oldukları uca göre değişik özelliklere sahip olmaktadır (Tannenbaum, Weschler ve Massarik , 1961, s.70-71).

Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile astlarda toplanan yetkinin derecesinin bir bileşenini oluşturmaktadır. Yetkiyi kullanmada liderin astlarla geliştirdiği davranış, liderin başarısını belirleyen etmenlerden biridir. Lider, uygun bir liderlik tarzını seçmeden önce, kendinin ve astlarının özelliklerini ve durum gereklerini dikkatle incelemesi beklenmektedir (Tannenbaum, Weschler ve Massarik, 1961, s.73-77). Örneğin, çok değişken ortam koşullarında acil karar vermek ve zaman kaybını engellemek amacıyla yetkinin daha çok liderde toplanması (otoriter) gerekebilmektedir (Eren, 1998, s.348).

#### 1.1.2.3.2. Etkin Liderlik Modeli

Fiedler' in geliştirdiği teori, durumsal liderlik teorileri içinde en yaygın olarak kabul görendir (Sarvan, 1990, s.5). Fiedler özellikle örgütlerde görev, yetki ve sorumluluk dağılımları ile, örgüt içi ilişkilerin liderlik davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir. Etkin liderlik modeli olarak tanımlanan bu modele göre, lider davranışlarının hangi koşullarda etkin olduğunu belirleyen üç değişken bulunmaktadır. Bu üç durumsal değişkenin alacağı değerlere göre, her durumda farklı liderlik davranışları etkin olacaktır. Bu değişkenler aşağıdaki gibi gösterilebilir (Fiedler, 1967, Fiedler ve Garcia, 1987):

- i. **Lider-İzleyici İlişkisi (Leader-Member Relations):** Lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimin özelliklerin açıklar. Bu değişkene göre liderin izleyicileri etkileme derecesi onlarla olan ilişkilerine bağlıdır. Etkileme derecesi, liderin astlarca benimsenme düzeyidir. Liderin izleyicilerle arasındaki ilişkileri, arkadaşça-düşmanca, yumuşak-gerilimli veya destekleyici-tehdit edici biçimlerde olabilir. İlişkilere bağlı olarak lider için iki ortamdaki söz etmek mümkündür:

a. Liderin izleyiciler tarafından sevilmesi ve sayılmasına bağlı olarak izleyicilerin lidere güven duyması, liderin izleyicilerin bağılıklarını kazanması durumunda, lider izleyiciler tarafından kabul ediliyor demektir. Bu durumda lider izleyici arasındaki ilişki "iyi" olarak nitelendirilir. İyi ilişki lider için "elverişli ortamın" (favorable situation) var olduğunu gösterir.

b. Lider izleyiciler tarafından sevilmiyor, sayılmıyor ve güven duyulmuyorsa aralarındaki ilişkiler "zayıf" olarak nitelendirilir. Zayıf ilişki de lider için "elverişsiz ortamın" (unfavorable situation) var olduğunu gösterir.

ii. **Görevin (İşin) Yapısı** (The Task Structure): Görevin yapısı (niteliği), örgütte belirlenen görevlere ilişkin daha önce belirlenen yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Amaç, karar ve sorunlara ilişkin çözümlerin açıkça belirlenip belirlenmemesidir. Görevlerin iyi tanımlanması ve nasıl yapılacağı belli olması durumunda (görev yapısının belirliliğinin yüksek olması durumu) lider için olumlu bir ortam oluşacaktır. Yani "yapılandırılmış"(structured) nitelikli işler ortaya çıkacaktır. Aksine, işlerin nasıl başarılacağına ilişkin önceden ayrıntılı yöntemler geliştirilmemişse, lider için elverişsiz bir ortam oluşup "yapılandırılmamış" (unstructured) nitelikte işler ortaya çıkacaktır.

iii. **Liderin Mevki Gücü** (Position Power): Liderin biçimsel otoritesini açıklamaktadır. Liderin kontrolünde olan, ödül-ceza, terfi, işe alma, işten uzaklaştırma vs. gibi konularda sahip olduğu yaptırım gücü (yetki) diğer bireysel güçlerinden farklıdır. Eğer, örgüt içinde liderin bu tür yetkileri "fazla" ise lider için elverişli bir ortam, yetkileri "az" ise lider için elverişsiz bir ortam oluşacaktır.

Fiedler' in modelinde bu üç faktör, elverişli (favorable) veya elverişsiz (unfavorable) bir ortam yaratarak liderin davranışını etkilemektedir. Üç durumsal değişkenin oluşacağı her farklı

durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır. Bu durumda liderin etkinliği bağımlı değişken olup, liderin davranış biçimi de bağımsız değişken olacaktır (Fiedler, 1987, s.52-63).

Fiedler' e göre her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur. Kısaca; örgütteki lider-üye ilişkileri, görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiden aldığı biçimsel yetki ilişkilerine bağlı olarak çeşitli değişmelerin liderlik davranışları ve iş verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir.

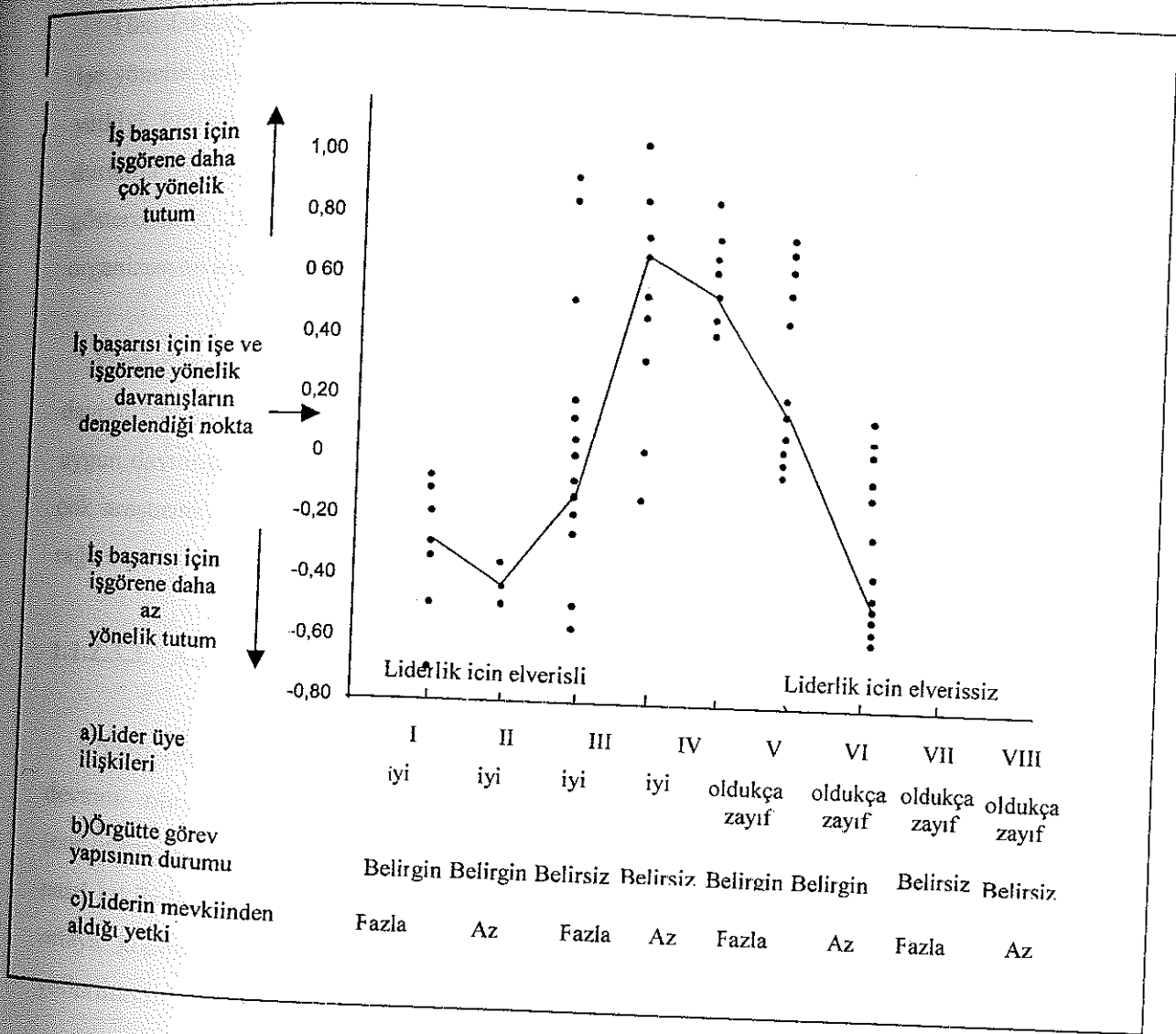
Fiedler modelinde, liderlik stilini açıklamak amacıyla "inisiyatife" ve "anlayışa" yönelik liderlik davranışlarından hareket etmiştir (Jerome, 1985, s.6). Modele göre, en elverişli ve en elverişsiz durumlarda etkin olan iki tip liderlik davranışı vardır (Fiedler, 1987, s.81-82):

- i. **İşe Yönelik Davranış** ( Task Oriented / Initiation of Structure): İnisiyatife yönelik davranışa paralel olarak tanımlanan bu davranışın başlıca özellikleri, grupların amaçlarına ulaşmasını sağlamak, liderin grup üyelerinden farklı kişilik stili sergilemesi, görev tanımları yapmak, iş kolaylığını sağlamak, işe yönelik yöntemler geliştirmek, girişimci ve rekabetçi davranış göstermektir.
- ii. **Kişiyeye Yönelik Davranış** (Person Oriented / Consideration of Structure): Anlayışa yönelik davranışa paralel olarak tanımlanan bu davranışın özellikleri ise, insan ilişkilerini dikkate alması, cana yakın olması, sıcak kişisel ilişkiler kurabilmesi ve güçlü sosyal bağları olması şeklinde özetlenebilir.

Modele göre liderler, durumsal değişimlerin derecesine bağlı olarak bazen işe veya bazen de kişiyeye yönelik davranışlar gösterebilmektedirler (Fiedler, 1987)

Şekil 1.4'de yer alan grafikte yatay ekseninde bulunan üç değişkenin çeşitli kombinasyonlarında liderin işe yönelik davranışı etkilenmektedir. Böylece lider etkinlik sağlamak için çalışanlara yönelik davranışını değiştirmektedir. Noktalar halinde gösterilen alan Fiedler'in araştırmalarının sonuçlarını göstermektedir (Fiedler, 1987).





Şekil 1.4. Liderin Durumsallık Modeli

Kaynak : Eren, 1998, s 357

Modele göre, en elverişli ve elverişsiz durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkinken, orta düzeyde elverişli ve elverişsiz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı etkin olacaktır (Luthans, 1995). Fiedler'e (1967) bunun nedeni şu şekilde açıklamaktadır:

".....en elverişli durumlarda lider güce, işe yönelik iyi yapıya sahip olduğundan grup yönetilmeye hazırdır. Grup liderden ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En elverişsiz durumlarda liderin kişiye yönelik davranış sergilemesi sonuç elde edilmeyecektir. Bu nedenle doğrudan işe yönelmesi sonucu olumlu etkileyecektir....(s.147).

Tüm faktörlerin elverişli olduğu durumlarda liderden gruba yol göstermesi bekleneceğinden, işe yönelik liderlik davranışı daha fazla kabul görerek performansı artırır. Bu koşullarda, pasif, yetkiyi kullanmayan bir liderin saygınlığı kaybolacaktır. Tüm faktörlerin olumsuz olduğu durumlarda ise organizasyonda bütünlüğü kaybetmemek için lider işe yönelik liderlik davranışı gösterecektir. Bu şekilde, organizasyonda etkinliği sağlayacaktır. Çünkü bu koşullarda organizasyon kendine yol gösterecek birine ihtiyaç duyacaktır.

Fiedler'in modeli, hangi durumlarda ne tür liderlik davranışının etkin olacağı araştırıldığından davranışsal liderlik teorilerinden farklıdır. Modele göre etkin liderlik tarzı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesi ile sağlanmaktadır ( Fiedler, 1987, s.63-67) Fiedler'in modeli pek çok araştırmaya öncülük etmesine rağmen, iş dünyasında fazla teorik bulunduğundan çok fazla rağbet görmemiştir (Luthans, 1995, s.351).

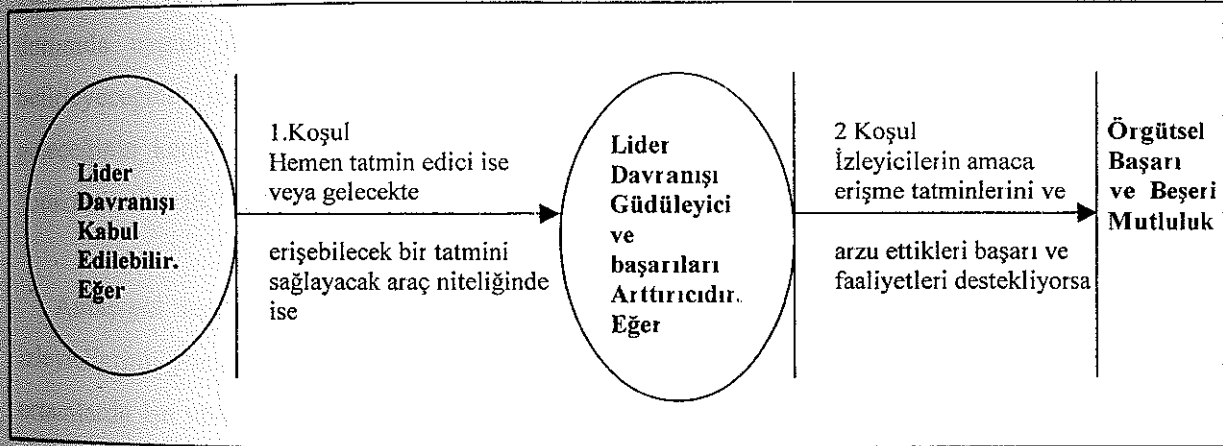
#### 1.1.2.3.3. Amaç-Yol Teorisi ( Path-Goal Theory of Leadership)

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen teori, Ohio State liderlik çalışmalarının devamı olarak geliştirilmiştir. Modele göre, inisiyatif (initiating structure) ve anlayış (consideration structure) liderlik tarzlarının, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca bu davranışların hangi durumlarda neden etkin olduğunu ortaya konmaya çalışılmıştır. Teori, işle ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durmaktadır ( House, 1971, s.320)

Teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki beklenti (bekleyiş) teorisine dayanmaktadır. Bekleyiş teorisine göre, belli bir amacı gerçekleştirirken yapılan faaliyetler, arzulanan sonuçlara ulaştıracak birer araç olarak algılanır. Bu durumda insan davranışlarını etkileyen 2 unsur vardır (Stoner, 1992, s.485-486):

- i. **Bekleyiş:** Kişinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracığı konusundaki inancı.
- ii. **Değer (Valens):** Bu sonuçlara kişinin verdiği değer.

Beklenti teorisinin amaç-yol teorisinin temeli olma nedeni ise, liderin izleyicilerin beklentilerini (yol) ve değerini (valens) etkileme derecesi (amaç) ile izleyicilerin lider tarafından motive edilmesidir (Luthans, 1995, s.353). Liderin organizasyondaki en önemli görevi; organizasyondaki amaçları belirleyerek izleyicilere bu amaçları gerçekleştirirken hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirmek suretiyle yolu bulmalarına yardım etmektir. Bunun için lider davranışının izleyiciler tarafından tatmin edici olması ve bu davranışın ileride ödüle götürülebilir (araç) olasılığına bağlı olarak kabul edilmesi gerekir. Yani liderin davranışı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklediği ölçüde güdüleyici olur. Amaç-yol teorisine göre bireyin bir davranış biçimini gerçekleştirmesi, gereksinimlerine ve o davranışın gereksinimleri tatmin edebilme olasılığına bağlıdır. Bu durum Şekil 1.5'de açıklanmıştır.



Şekil 1.5. Amaç Yol Modelinin Şematik Açıklaması

Kaynak: Eren, 1998, s.364

Amaç-yol teorisi; lider davranışının, izleyici motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Teoriye göre, lider dört liderlik davranışından birini gösterebilir (Yukl, 1989a, s.104):

- i. **Otoriter Liderlik:** Beklentileri netleştirir. İzleyicileri kurallara uymaları için yönlendirir.

- ii. **Başarı Yönelimli Liderlik:** Hedefleri yüksek düzeyde belirleyip performans artışını teşvik eder. İzleyicilerin belirlediği düzeye ulaşacaklarına olan inancını belirtir.
- iii. **Destekleyici Liderlik:** İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verir. Arkadaşça davranışlar sergileyip anlayışlı davranır.
- iv. **Katılımcı Liderlik:** İzleyicilerine danışır. Karar vermeden önce onların fikirlerini alıp kullanmaya özen gösterir.

Otoriter liderlik ve başarı yönelimli liderlik, liderliğin inisiyatife yönelik kısmına benzerken, destekleyici ve katılımcı liderlik ise anlayışa yönelik kısmına benzemektedir.

İzleyicilerin kişisel özellikleri, izleyicilerin üzerindeki çevre ve zaman baskısı ve işin niteliği olarak ele alınan durumsal değişkenlik, belirtilen dört liderlik tarzından hangisinin hangi durumda uygun olacağını belirler. Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar (içsel) "katılımcı liderlik" tarzını uygun görürlerken, insanın geleceğinin kendi kontrolleri dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar (dışsal) "otokratik liderlik" tarzını uygun görebileceklerdir (Hersey ve Blanchard, 1989, s.111).

Amaç-yol teorisine göre, belirsizliğin ve plansızlığın yüksek olduğu iş ortamında lider izleyicilerini yönlendirdiği ölçüde tatminlerini artırır. Planlı işlerin ve durumların olduğu ortamlarda işe yönelik tarzı benimsemeyip ilişkilere ağırlık veren bir lider daha etkin olacaktır (House, 1971, s.335). Yapılan araştırmalar, bu kuramın işyerlerindeki yeterince değişkeni dikkate almadığını saptamaktadır. Kuram bazı kişilere ve onların güdülenme özelliklerine uygun olabilir. Ama tüm insanlar için aynı durum söz konusu olmaz (Eren, 1998, s.365).

#### 1.1.2.3.4. Vroom-Yetton Karar Verme Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından oluşturulan, daha sonra Victor Vroom ve Arthur Jago tarafından geliştirilen bu modelde, liderin her türlü duruma uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olması gerekir. Modelde, belli durumlarda hangi karar tiplerinin en etkin olacağı araştırılmıştır. Lider karar verme aşamasında, katılım şeklini ve katılım düzeyini bir

dizi karar kuralı ile sağladığından, model "normatif model" olarak da adlandırılmaktadır (Vroom ve Yetton, 1973).

Modelde liderin bireysel özellikleriyle, durumsal değişkenlerin karşılıklı etkileşimde oldukları varsayılmıştır. Ayrıca liderlik davranışı geliştirildiğinde, örgütün etkinliği de sağlanacaktır. Liderin kişilik özellikleri (iletişim ve tecrübe gibi) ile durumsal değişkenler birbirini etkileyerek örgütsel etkinliği arttıracak lider davranışını oluştururlar (Vroom ve Jago, 1988, s.78).

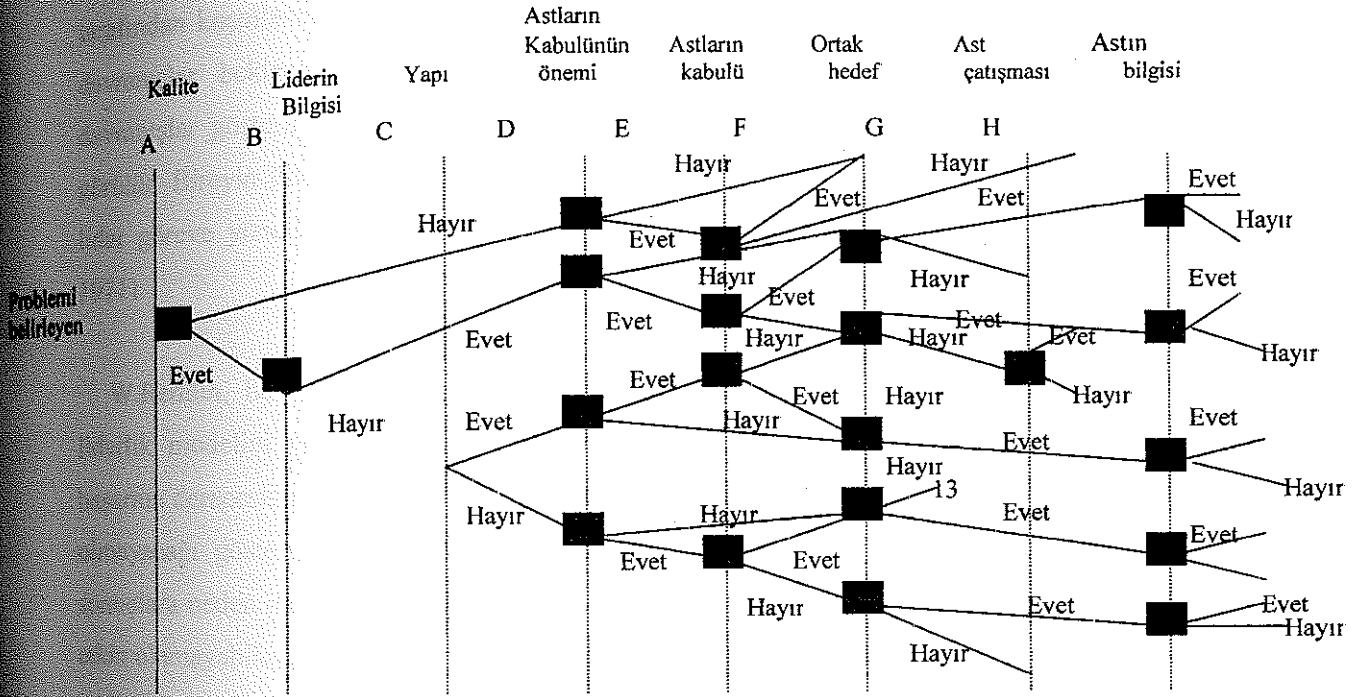
Model, karar vermede hangi tip liderlik tarzının uygulanacağını belirlediğinden 5 tip karar verme (dolayısıyla liderlik tarzı) olduğu öne sürülmektedir (Vroom ve Jago, 1988, s.65-81):

- i. **Otokratik 1:** Lider elindeki bilgileri değerlendirip, astlarına danışmadan karar verir.
- ii. **Otokratik 2:** Astlardan sağladığı gerekli bilgileri alarak kararı kendisi verir.
- iii. **Danışmacı 1:** Lider her bir astla sorunu kişisel olarak paylaşır. Astların kişisel fikir ve önerilerini alarak bunların arasından çözümü bulur, ama karar gene kendisine aittir.
- iv. **Danışmacı 2:** Lider astlarıyla sorunu toplu olarak paylaşır. Grubun fikir ve önerilerini alır. Karar kendisine aittir.
- v. **Grup:** Lider astlarıyla sorunu grup olarak paylaşır. Kendisi katılımında bulunmayıp, grup sorununu yönlendirme görevini üstlenir. Astlar karara tam olarak katılım gösterip çözüm üzerinde toplu olarak anlaşmaya varırlar.

Vroom ve Yetton, bu liderlik tarzlarının hangi durumlarda kullanılacağını belirlemek için birtakım durumsal sorular hazırlamışlardır. Lider, otokratikten katılımcıya kadar uzanan beş karar verme tarzından hangisinin kullanılacağını kararını yedi soruyu cevaplandırdıktan sonra, bir karar ağacı üzerinde belirler. Sorular, kararın kalitesi ve teknik olarak doğruluğu ile, kararın grup üyelerince kabulünü ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu sorular (Vroom ve Yetton, 1973, s.21-30):

- i. Karar nitelik gerektiriyor mu?
- ii. Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgilere sahip miyim?
- iii. Sorun yapılaşmış mı?

- iv. Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?
- v. Kararı kendim verseydim astlarımla benimsenebileceğim açık mı?
- vi. Sorunu çözmeye kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılıyor mu?
- vii. İstenen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyuşmazlık çıkabilir mi?



Şekil 1.6. Karar Ağacı Modeli

Kaynak: Vroom ve Yetton, 1973, s. 194

Vroom ve Yetton modeli, yöneticilerin değişik durumlarda liderlik tarzlarını değiştirebileceklerine işaret ederek daha etkin liderler olma fırsatını sunmaktadır. Modele göre lider, davranışlarını içinde bulunduğu duruma uymak amacı ile değiştirip daha etkin hale gelmesine rağmen, daha sonra Vroom ve Jago tarafından yapılan çalışmalarda modelin kısıtları olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik sürecinin karmaşık yapısı içinde hazırlanan sorulara daima evet ya da hayır cevabı vermek mümkün olmayabilir. Liderler daha ayrıntılı cevap aramak durumunda kalabilirler. Bu nedenle modelin kullanımı uygulamada çok rağbet görmemiştir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999, s. 207).

### 1.1.2.3.5. W. Reddin' nin Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

William J. Reddin'nin üç boyutlu lider etkinliği modeli, Ohio çalışmalarının ve Blake ve Mouton'nun yönetim ızgarası modelinin göreve ve ilişkilere dönük boyutlarını temel almaktadır (Hersey ve Blanchard, 1969, s.76). Lider çevresel etki ile bazı alışkanlıklar edinerek, çevre tarafından koşullanmış davranışlar geliştirmektedir. Yani liderden belli durumlarda belli tarzda davranışlar beklenmektedir. Bu davranış kalıbı sonucu lider benzer durumlarda benzer davranışlar gösterir. Gösterilen davranışların geneli diğerleri tarafından liderin kişiliği olarak görülür. Bireyin lider kişiliği veya tipi yönetsel davranış modelini yansıtmaktadır. Modele göre lider göreve yönelik, ilişkiye yönelik veya her iki davranışı beraber göstermektedir (Reddin, 1971).

W.Reddin, liderin davranış tarzlarına ilk kez "etkinlik" boyutunu ilave ederek 3 boyutlu liderlik modelini geliştirmiştir. Tanımlanan etkinlik, yöneticinin görevinin gerektirdiği işleri başarma derecesidir. Liderin davranış biçimlerinin çevre koşullarına bağlı olarak etkin veya etkin olmayacağı gösterilmeye çalışılmıştır. Duruma uygunluk boyutuyla, her bileşim etkili/etkisiz sonuçlara neden olmaktadır. Böylece duruma uygun lider etkili, duruma uygun olmayan lider ise etkin olamayabilmektedir (Reddin, 1971, s.129).

Etkin ve etkin olmayan liderler arasındaki ayırım, davranışlarını gösterdikleri duruma uygunlukları ile yapılabilmektedir. Yani, liderin etkinlik derecesi davranıştan değil de durumdan kaynaklanmaktadır. Model, tüm durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranış tipi üzerinde durmamaktadır.

### 1.1.2.3.6. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen teoriye göre, görev ve ilişki davranışı olarak ele alınan liderlik tarzları astların olgunluk düzeylerinin derecesine bağlı olarak incelenmektedir. Modelde liderin davranışını etkileyen durumsal değişken olarak, çoğunlukla astların olgunluk dereceleri ele alınmıştır. Ayrıca zaman baskısı ve yapılan işin zorluk derecesi üzerinde de durulmuştur (Hersey ve Blanchard, 1989, s.118).

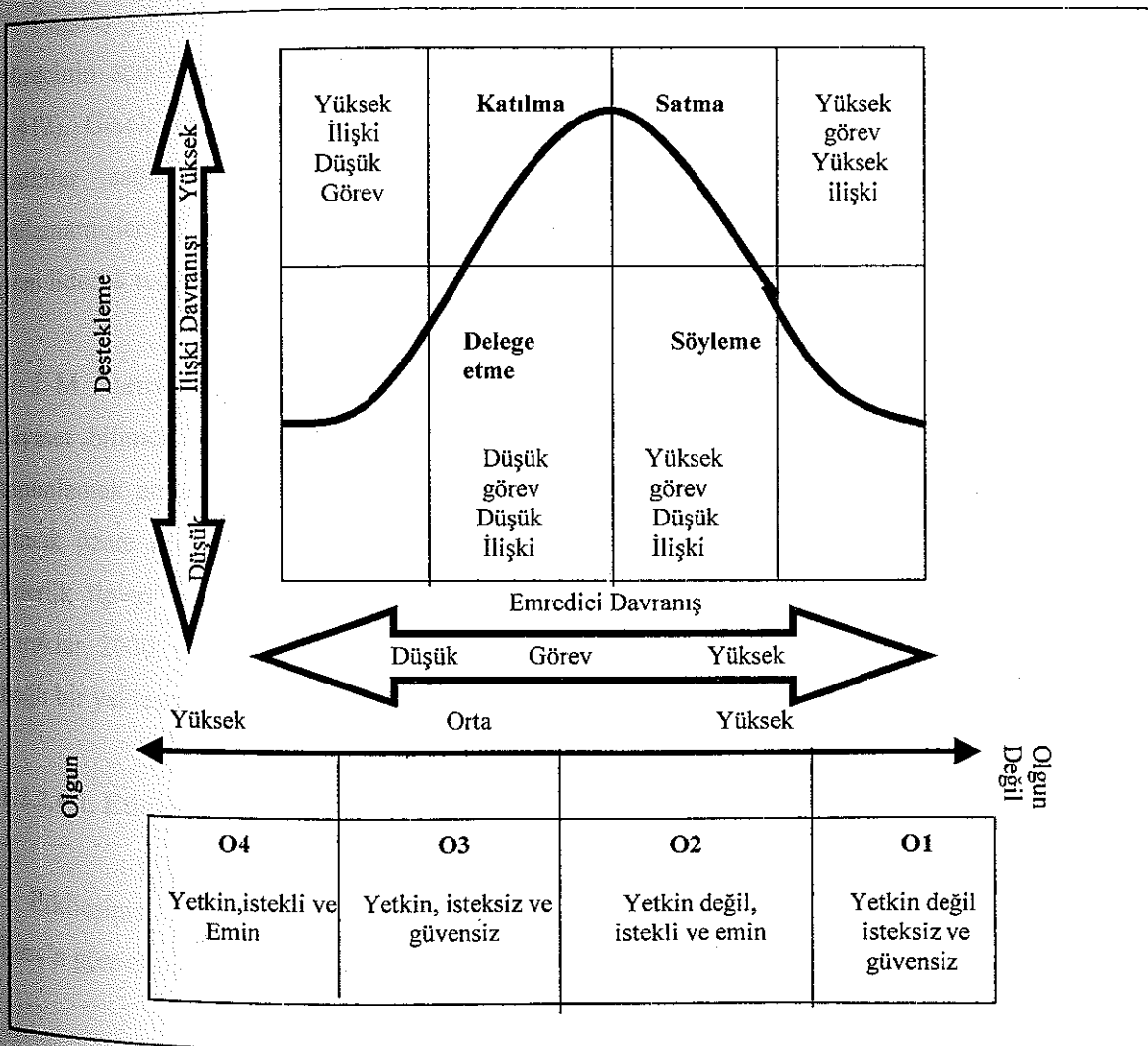
Olgunluk derecesi, kişilerin yetenekleri, teknik bilgisi, tecrübesi ve kendilerine güvenleri bileşimine bağlı olarak değişmektedir. Olgunluk derecesi, kişinin bir işi başarmadaki isteğinin tümüne bağlı olarak artar ya da azalır. Yüksek olgunluk düzeyine sahip olanlar, bir görevi yerine getirmek için hem teknik, hem de psikolojik açıdan en çok hazır olan kişilerdir (Hersey ve Blanchard, 1989, s.176-178). Hersey ve Blanchard (1989), farklı olgunluk derecelerinde farklı liderlik davranışlarının etkin olacağını varsaymışlardır. Bu liderlik tarzları şunlardır:

- i. **Olgunluk Derecesi 1 (O1) Liderlik Tarzı:** Lider göreve yönelik ilişkilere önem verip, kişiler arası ilişkilere yönelik daha az bir davranış sergiler. Astların olgunluk derecesi düşük olduğundan lider işe yönelik bir tarzı benimser. Lider, otoriter bir yönetim tarzı benimseyerek, astlarına neyi, nasıl, ne şekilde yapacaklarını söyler.
- ii. **Olgunluk Derecesi 2 (O2) Liderlik Tarzı:** Lider hem göreve ve hem de ilişkilere yönelik davranışlar sergilemektedir. Astlar belli bir gayret içinde olup, isteklidirler. Ancak olgunluk dereceleri düşüktür. İş başarmada liderden ne yapacaklarını beklerler. İstekli ve gayretli olmalarından dolayı lider astlarıyla iyi ilişkiler kurar. Fırsat tanınrsa kendilerini geliştirip, katkı sağlayabilirler.
- iii. **Olgunluk Derecesi 3 (O3) Liderlik Tarzı:** Lider, yüksek ilişki düşük görev davranışı sergiler. Görevlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak yönetime katılmalarını sağlar. Liderin rolü, destek sağlayıp, iletişim kurmaktır. İşin nasıl yapılacağı değil, işi yapmaya yöneltme en uygun liderlik tarzıdır.
- iv. **Olgunluk Derecesi 4 (O4) Liderlik Tarzı:** Astların göreve ilişkin olgunlukları üst düzeyde olup, kendilerini denetleyebilirler. Lider düşük görev düşük ilişki davranışı sergiler. Astlara sorumluluk ve özerklik sağlayarak, planlama ve uygulama yetkilerini devredebilirler, çünkü astlar yapacakları işleri iyi bilmektedirler. Liderin aşırı derecede destekleyici ve yönlendirici davranışlar göstermesi gereksizdir.

Özetle, grup maksimum olgunluktan uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duyulur. Bu model, örgütsel uygulama alanında çok fazla ilgi uyandırsa da bazı sakıncaları bulunmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1989, s. 189):



- i. Astların olgunluk derecelerinin saptanması her zaman için çok kolay değildir.
- ii. Büyük gruplarda kişiler arası olgunluk dereceleri farklılık gösterebilir.
- iii. Aynı grupta kişiler olgunluk derecelerine göre farklı yaklaşımlar isteyebilirler. Liderin bu durumda çok esnek olması gerekir. Ancak uygulamada esnek davranabilen liderleri bulmak ve yetiştirmek hem çok maliyetlidir, hem de zaman alıcı olabilir.
- iv. Astların olgunluk dereceleri ile liderlik tarzlarının uyuşmaması grubun etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir.



**Şekil 1.7. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Derecesi İlişkisi**

*Kaynak : Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999, s. 208*

Liderliği durumsallık açısından inceleyen araştırmalar, değişik evre koşullarında hangi yönetim biçiminin daha uygun olacağını belirlemeye yöneliktir. Tüm durumsal liderlik teorilerinde de açıklandığı gibi en uygun liderlik davranışı koşullara ve durumlara göre değişmektedir. Ancak hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların çok fazla olmadığı görülmektedir (Berberoğlu, 1991, s.127 )

#### 1.1.2.4. Gelişmekte Olan Liderlik Teorileri

Çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan koşullar, liderlik sürecinin açıklanmasında da yeni görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Koçel, 1998, s.412). Gerek davranış teorilerinin gerekse durumsal teorilerin liderlik araştırmalarına büyük katkılar sağlamalarına rağmen, liderlikle ilgili hala açıklanamayan sorulara cevap bulamamışlardır. Bu nedenle, liderlik sürecini açıklamadaki eksiklikleri tamamlamak amacıyla yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir.

J. M. Burns ve B. M. Bass yaptıkları çalışmalarda liderlikle ilgili iki kavram geliştirmişlerdir. Siyaset bilimcisi Burns (1978), dünyadaki politik liderlerin tutum ve davranış özelliklerini tanımlamak amacıyla “etkileşimci” (transactional) ve “dnşmc” (transformational) liderlik olmak üzere iki tür siyasi liderlik tipinden bahsetmiştir. Daha sonra Bass (1985), Burns’un liderlik tipleri tanımlamalarını örgüt yönetimine uyarlamaya çalışmıştır (Uyguç, Duygulu ve çıraklar, 2000, s.587). Bu teoriler, lider ve izleyenleri arasındaki etkileşimi geleceğe ve geçmişe bağlı bir yaklaşım aracılığı ile açıklamaktadır. Söz konusu liderlik tarzları aşağıda belirtilmiştir.

##### 1.1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)

Etkileşimci liderlik biçimi temel olarak geleneklere ve geçmişe bağlı olarak hareket eder. Bass’a göre etkileşimsel liderin özellikleri şunlardır (Luthans, 1995, s. 357-358):

- i. Lider izleyenlerin başarılı performansına önem verir. İzleyenlerin amaçlarına ulaşmaları için ödül-ceza sistemini uygular. Ödül-ceza sisteminde lider, istenilen sonuçlara ulaşanların bu davranışlarını sürdürmeleri için df sistemini çalıştırırken, aksi durumda ceza sistemini devreye sokar. Lider

yetkisini ödül (para ve statü verme) ve ceza biçiminde kullanmaktadır. Lider sadece izleyenlerin beklenmedik durumlarında veya önemli bir konuda yardım istediklerinde yanıt verir. Yani lider kural ve standartlardan sapmaları düzeltmek üzere sadece standartların karşılanmaması durumlarında devreye girer.

- ii. Lider, görev tanımlarını yaparak izleyenlerin görevlerini en etkin nasıl yapacaklarını açıklar. Grubun devamlılığını sağlamak için görevlerin yapılmasında "güven" şarttır.
- iii. İzleyenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için veya geliştirilmesi için iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler.
- iv. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. İzleyiciler kendilerinden ne isteniyorsa onu yaparlar.

Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme, bunları gelecek nesillere aktarma amacıyla faaliyetlerini gerçekleştirirler.

#### 1.1.2.4.2. Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership)

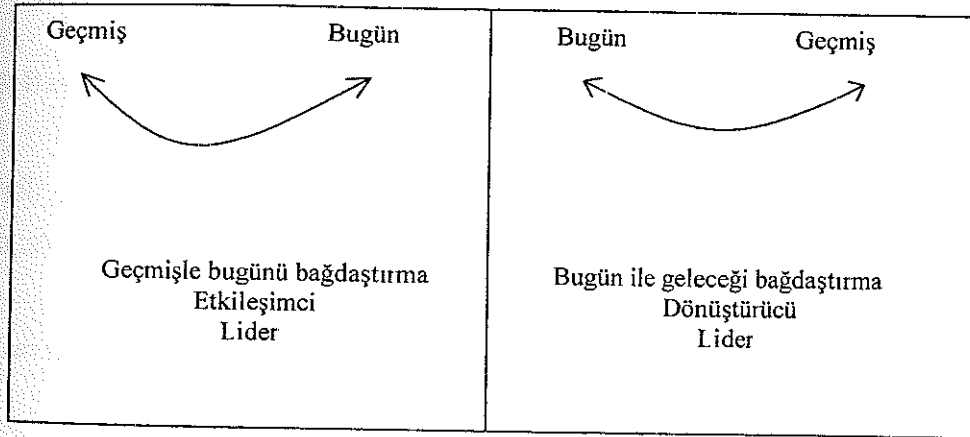
Burns'e göre (1978) dönüştürücü liderlik, hem bireyler arasında mikro düzeyde bir etkileşim sürecini hem de sosyal sistemlerde ve kurumlarda köklü değişimi sağlamak için gerekli makro düzeyde güç kullanımınıdır (Berberoğlu, 1991, s.128). Dönüştürücü liderlik, gelişim, değişim ve yeniliklere açık liderlerin gösterdiği bir tarzdır. İzleyenlerin (astların) değer yargılarını, inançlarını ve ihtiyaçlarını değiştirme amacıyla hareket ederler (Luthans, 1995, s.357).

Dönüştürücü liderlerin özellikleri ise:

- i. İzleyicilerin görevlerini yerine getirirken bir vizyona yönlendirmeye çalışırlar (Berberoğlu, 1991, s.129).
- ii. İzleyicilerin tüm yeteneklerini ortaya çıkartarak özgüvenlerini arttıırırlar. Böylece, onları yapmaları gerekenin çok üstündeki ve yeni faaliyetler için motive ederler. Örgüt üyelerine yetki ve sorumluluk devrederek, görevlerine daha çok önem vermelerini sağlarlar. İzleyicilerin çalışma arzuları kamçılanarak, yeni fikir ve çalışmaların oluşması için uygun ortam hazırlanır (Tichy ve Devanna, 1992, s.31)

- iii. Dönüştürücü liderlerin güçleri karizmalarındır. Karizmalarını sağlamak için saygı ve güven kazanmaya çalışırlar. Ayrıca, izleyicilere güvenir, saygı duyar ve onlarla özdeşleşir (Bass, 1990, s.218).
- iv. Örgüt kültüründe köklü değişiklikler yaparak oluşan yeni hedeflerle örgütü dinamik ve başarılı kılmaya çalışırlar, kriz ya da belirsizlik dönemlerinde kökten değişiklikler yaparlar (Berberoğlu,1991, s.130).
- v. İzleyicileriyle bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yaparlar. İzleyicileri için rol modeli olurlar (Berberoğlu,1991, s.130).

Dönüştürücü liderler, organizasyondaki tüm faaliyet ve fonksiyonlarla ilgili süreçlerde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkilerler. Organizasyonda, yeniliğin ve reformun gerekliliği ve yararına inanç yaratarak, değişim yapılmasını sağlarlar.



**Şekil 1.8. Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik**

*Kaynak : Eren, 1998, s. 369*

Politikaları yenilikçi, gelişme ve atılım yapmak olan organizasyonlarda dönüştürücü liderlik etkiliyken, aksine politikaları durgun büyüme ve tasarruf amaçlı olan organizasyonlarda etkileşimci liderlik biçimi daha etkili olmaktadır (Eren, 1998, s.370).

#### 1.1.2.4.3. Karizmatik Yaklaşım

Karizma, bireysel çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir. Bireyin sahip olduğu karizma diğerlerini etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Bass, 1990, s.184). Karizmatik liderler,

izleyenlerine kendi istediklerini yaptırıp, onların sadakatlarını kazanırlar. Aralarında duygusal bir bağ oluşur. Böylece izleyenler kendilerini liderleriyle ve liderin göreviyle özdeşleştirerek bağlılık ve güven gösterirler. Liderden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar (Hodgetts, 1991, s.233).

Karizmatik lider dönüştürücü liderde olduğu gibi, izleyenleri beklenmedik hedeflere yönlendirebilir. Ancak karizmatik liderler her zaman yeniliğe ve değişime odaklanmayabilir. Dönüştürücü liderlerin karizmaları olmasına karşın, karizmatik liderler her zaman dönüştürücü lider olmayabilirler. Ayrıca karizmatik liderler, üstün tartışma ve inandırma gücüne sahiptirler. Teknik açıdan uzmandırlar. İzleyenlerinde davranışsal ve coşkusal değişiklikler yaparlar. Karizmatik liderlikte, izleyenlerin lideri anlayarak güven duymaları ve inanmaları esastır. Böylece lider tarzını ve fikirlerini izleyicilerine benimsetebilecektir (Bass, 1990, s. 195-198).

## 12. Liderlik Davranışı Ölçekleri

### 12.1. Liderlik Davranışına İlişkin Ölçekler

Liderlikle ilgili çalışmalarda özellikle liderin davranışlarını belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda geliştirilen ölçekler aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

#### 12.1.1. Lider Davranışı Tanımlama Anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire)

Liderin davranışını ve liderlik sürecini tanımlamak amacıyla Stogdill başkanlığında 1945 yılında çok sayıda yöneticiye ve çalışanlara "Lider Davranışı Tanımlama Anketi" (Leader Behaviour Description Questionnaire) dağıtılmıştır (Stogdill, 1974, s.6-13). Lider davranışı tanımlamaları sonucu oluşan 1800 ifade, daha sonra faktör analizine tabii tutulmuştur. Bunun sonucunda orijinal 1800 ifade 150'ye indirilerek inisiyatif (initiating structure) ve anlayış (consideration structure) boyutları üzerinde iki farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır (Stogdill, 1974, s.136).

Liderlik davranışı tanımlama ölçeği son çeyrek yüzyılda farklı araştırmacılar tarafından birçok çalışmada kullanılmıştır (Yukl, 1989, s.76). Her ne kadar liderlik tarzının hem işe hem de insana yönelik boyutları ilk kez ortaya çıkartılmışsa da (Tevrüz, 1999, s. 193), ölçeğin eksik kalan

kısımları olmuştur. Öncelikle anketi cevaplayanların tutumlarının cevaplarını etkileyebileceği, teoriye getirilen en büyük eleştirilerden birisidir. Ayrıca modelde inisiyatif ve anlayış boyutlarının çok geniş tanımlanması, diğer ampirik çalışmalarda da farklı ve çok daha fazla sayıda boyutun geliştirilmesini sağlamıştır (Yukl, 1989b). Model yöntemsel ve teorik eksikliklere sahip olmasına rağmen birçok çalışmaya öncülük etmiş, her kullanımda günün koşullarına uygun olarak geliştirilmiştir (Steers, Porter ve Bigley, 1996, s.168-170).

### 1.2.1.2. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (Least Preferred Coworker Scale (LPC))

Fiedler'in teorisine göre liderlik tarzı, "sosyal-duygusal" ve "iş eğilimli" olarak tanımlanmaktadır. Fiedler, "en az tercih edilen çalışma arkadaşı" ETEÇA (LPC) ölçeğinin değerlendirme faktörleri ile liderlerin tarzını tanımlamaktadır. Tablo 1.3'de de görüldüğü gibi lider iki boyutta değerlendirilmektedir. Boyutlardan biri ilişkilere yönelik kişi (relations oriented person), diğeri ise göreve yönelik kişi (task oriented person) olarak tanımlanmaktadır. Anketi cevaplayan kişiden, şimdi çalıştığı ya da geçmişte tanıdığı, sevmek zorunda olmadığı kişiyi tanımlaması istenmektedir.

**Tablo 1.3. ETEÇA Değerlendirme Faktörleri**

Değer.Puanı	Sevilen	8 7 6 5	4 3 2 1	Sevilmeyen
	Dostça	8 7 6 5	4 3 2 1	Düşmanca
	İtirazcı	8 7 6 5	4 3 2 1	Kabul Edici
	Yardıms sever	8 7 6 5	4 3 2 1	Tahripkar
	Şevkli	8 7 6 5	4 3 2 1	Şevksiz
	Gergin	8 7 6 5	4 3 2 1	Rahat
	Mesafeli	8 7 6 5	4 3 2 1	Yakın
	Soğuk	8 7 6 5	4 3 2 1	Sempatik
	İşbirlikçi	8 7 6 5	4 3 2 1	İşbirliği Yapmaya İstekli
	Destekleyici	8 7 6 5	4 3 2 1	Köstekleyici
	Sıkıcı	8 7 6 5	4 3 2 1	İlginci
	Kavgacı	8 7 6 5	4 3 2 1	Uyumlu
	Kendine Güvenen	8 7 6 5	4 3 2 1	Tereddütlü
	Etkili	8 7 6 5	4 3 2 1	Yetersiz
	Donuk	8 7 6 5	4 3 2 1	Neşeli
	Açık	8 7 6 5	4 3 2 1	İhtiyatlı
	Nazik	8 7 6 5	4 3 2 1	Kaba
	Samimi	8 7 6 5	4 3 2 1	Riyakar

*Kaynak: Fiedler, 1967, s.41*

82 ve üzeri puan alanların ETEÇA skorları yüksek olup, kişinin daha çok ilişkilere yönelik bir tarza sahip olduğu, 81 ve altı puan alanların ETEÇA skorları düşük olup kişinin daha çok göreve yönelik bir tarza sahip olduğu görülür (Jerome, 1985, s.17-19). Göreve yönelik liderler yönlendirici olup, şartları oluştururlar ve son tarihleri belirlerler. İlişkiye yönelik liderlik ise insanlar üzerinde odaklanarak onların problemleri ile ilgilenir (Fiedler, 1987, s. 71).

Bu nedenle, “sosyal -duygusal” ve “iş eğilimli” olarak tanımlanan iki farklı liderlik tarzının etkin olduğu durumların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Liderin etkinliği, lider izleyici ilişkisine, görev yapısına ve mevki gücüne göre değişmektedir. En uygun ve en uygun olmayan durumlarda “iş eğilimli” lider etkin olurken, orta derece uygun durumlarda ise “sosyal-duygusal” lider etkin olabilmektedir. Bu yüzden örgütsel faktörler olarak tanımlanan görev yapısı ve mevki gücü ile kişisel faktörler olarak tanımlanan lider-izleyici ilişkisi liderlik tarzını etkilemektedir (Jerome, 1985, s.21).

Fiedler’in çalışması pek çok araştırmaya öncülük etmiştir. Ancak bazı çalışmaların sonuçları teoriyi destekler nitelikte çıkarken, bazıları da tam tersi sonuçlara ulaşmıştır (Tevrüz, 1999, s.203). Bunun yanı sıra, durumsallık değişkenlerinin karmaşıklığı ve buna bağlı olarak değerlendirme zorluğu söz konusudur. Uygulamada lider izleyici ilişkilerinin ne derece iyi olduğu, işin ne derece tamam olduğunu tanımlamak ve liderin ne kadar mevki gücüne sahip olduğunu belirlemek genellikle zordur (Ceylan ve Begeç, 2000, s.604) Ayrıca akademisyenlerce rağbet gören bu model, uygulamacılar tarafından uygulama zorluklarının olduğu ileri sürülerek fazla teorik bulunduğundan pek fazla kullanılmamıştır (Luthans, 1995, s.351).

### 12.1.3. Gurman ve Long’un Lider Değerlendirme Formu (Leadership Rating Form )

Gurman ve Long tarafından liderlik davranışının değerlendirilmesi amacı ile “leadership rating form” (lider değerlendirme formu) geliştirilmiştir (1992, s.391). Geliştirilen formda liderlik davranışı iki faktöre dayalı olarak tanımlanmaktadır (Gurman ve Long, 1992, s.394):

- i. Göreve Yönelik Performans (Overall task performance)
- ii. İlişki Destekleyici Performans (Relationship- supportive)

Bu faktörler diğer liderlik çalışmalarında tanımlanan (Stogdill, 1974; Bass, 1990), göreve dayalı yapı (task construct) ve ilişkiye dayalı yapı (relationship construct) ile örtüşmektedir. Liderlerin (self leadership rating) ve meslektaşlarının (peer leadership rating) kendi davranışlarını değerlemesi esasına dayalı form iki yönlü kullanılmaktadır (Gurman ve Long, 1992, s.395). Formun geliştirildikten sonra başka çalışmalarda kullanılmaması, özellikle Gurman ve Long'un spesifik çalışmaları için bu formu düzenlemeleri ölçeğin geliştirilememesine neden olmaktadır.

#### 1.2.1.4. Rao'nun Gözetimcilik ve Lider İnancı Anketi (Supervisory and Leadership Belief Questionnaire)

Rao (1986), liderlik davranışlarının üç tipini araştırmıştır. Bunlar (Arbak ve diğerleri, 1998, s.54):

- i. **Yardımsever** (benevolent): Yardımsever liderler astlarına yardımsever (benevolent) davranışlar göstererek onları korurlar. Onlara ne yapmaları veya ne yapmamaları gerektiğini anlatırlar.
- ii. **Eleştirici** (critical): Eleştirel davranışlar gösteren liderler, çalışanlarına ilişkin değerlendirici bir yaklaşım gösterirler. Bu tip liderler çalışanlarından disipline olmamış tarzda davranışlar istemezler. Bu tarz davranışlara toleransları yoktur.
- iii. **Güven verici** (self-dispensing): Bu tarz davranış gösteren liderler astlarında güven uyandırır. Astlarını, işleri ile ilgili amaçlarına yönlendirirler.

Rao'nun liderlik davranışına ilişkin geliştirdiği ölçek, liderlik profilini sergilemekte, sadece lider izleyici ilişkisine dayalı bir lider tarzı esas almakta ve liderlik davranışının sadece üç tipi ile kısıtlı kalmaktadır (s.54-55).

#### 1.2.1.5. Kabacoff'un Lider Etkinliği Analizi (Leadership Effectiveness Analysis)

Bugüne kadar çok sayıda liderlik ve cinsiyet çalışması olmasına rağmen çalışmaların çoğu yöntemsel kısıtlardan dolayı sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Bu yüzden araştırmaların sonuçlarının kavramsallaştırılması konusunda ciddi zorluklar yaşanmıştır. Araştırmalarda genel olarak yaşanan yöntemsel sorunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Kabacoff, 1998, s.1):



- i. Araştırmaların örneklem büyüklüğü ve hacmi.
- ii. Araştırmalarda "liderlik" tanımlamalarında dar kapsam kullanılması.
- iii. Araştırmaların genelde labaratuvar ortamında ya da gruplar belirlenerek yapılması nedeni ile seçilen örneklemin temel liderlik rollerinde olmaması.
- iv. Değerlendirilen gruplar arasındaki farklar (organizasyondaki iş deneyimi, pozisyon, örgüt iklimi gibi)
- v. Çoğu örgütsel çalışmaların uygulamayı gözardı etmesi.

Tanımlanan bu sorunları iyileştirmek amacıyla Kabacoff başkanlığında 1992 yılında "Yönetim Araştırma Grubu" (Management Research Group) oluşturulmuştur. Bu grup liderlik davranışını ve liderlik yeteneklerini değerlendirebilmek için "Lider Etkinliği Analizi Ölçeği" (Leader Effectiveness Analysis) geliştirmiştir (Kabacoff, 1998). Söz konusu ölçek, diğer davranış ve etkinlik ölçeklerinin eksikliklerini ve kısıtlamalarını gidermeyi amaçlamıştır.

Davranışsal teoriler kapsamında kullanılan liderlik davranış ölçeğinde (LBDQ), örgütlerin ve çalışanların buldukları durumlar tamamen göz ardı edilmiştir. Bu ölçeğe göre liderler kişiye ve işe yönelik olmak üzere yalnızca iki tür davranış göstermektedirler. Kabacoff'un geliştirdiği ölçekte ise, kişiye ve insana yönelik davranışlar temel alınmasına rağmen, örgütün ve çalışanların durumları da göz önünde bulundurulmuştur. Bunun yanı sıra, Stogdill'in ölçeği, demokratik, katılımcı ve insana önem veren davranışların daha etkin olacağını savunmaktadır. Oysa koşullara göre, farklı durumlarda farklı liderlik davranışları daha etkin olabilmektedir.

Fiedleri'in "en az tercih edilen çalışma arkadaşı" (ETEÇA) ölçeğinde ise, durumsal koşullar dikkate alınmıştır. Ancak bu ölçek de birçoğ araştırmada kullanılmasına rağmen, modelin geçerliliği konusunda sayısız eleştiri almıştır (Luthans, 1995, 351) Modelde lider davranışlarının etkinliğinin sadece izleyiciler tarafından belirlenmesi ölçeğe getirilen en önemli eleştirilerden birisi olmuştur. Ayrıca lider davranışlarının dar kapsamlı tanımları ve örgütlerde diğer durumsal faktörlerin çoğu zaman ölçülememesi, ölçeğin diğer eksik yönleridir. Bununla birlikte ölçeğin çoğunlukla askeri ortamlarda uygulanması da ölçeğin eleştirilen bir başka yönü olmuştur.

Açıklanan eksiklikler ve kısıtlamalar Kabacoff'un geliştirdiği modelde büyük ölçüde ortadan kaldırılmıştır. Bu eksiklikler ve kısıtlamalar, ortadan kaldırılırken şunlara dikkat edilmiştir:

Öncelikle lider etkinliği analizindeki liderlik davranışı boyutları, organizasyonlarda çalışan çok sayıda kişinin gözlemlerinden ve deneyimlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte, bireylerin özellikle örgütlerde karşı karşıya kaldıkları durumlar ve bu durumlara gösterdikleri davranışlar dikkate alınmıştır. Ayrıca modelde incelenen davranış boyutları ile ilgili, diğer liderlik modellerinde yapılan etkili ya da etkisiz şeklindeki değerlendirmeler önemsenmemiştir (Sawyer, 1998, s.1-2).

Ölçekte liderlerin örgütlerde karşılaştığı durumlar dikkate alınarak, tüm çalışanlara yönelik (360 derece değerlendirme yöntemi) değerlendirme formu geliştirilmiştir. Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubunun geliştirdikleri bu model, liderlik ile kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin son yıllarda yapılan en kapsamlı araştırma olması ve liderlik davranışlarını çok yönlü incelemesi nedeni ile liderlik ve cinsiyete yönelik çalışmalarda yararlı bir ölçek olarak tanıtılmaktadır.

## **1.2.2. Robert Kabacoff'un Lider Davranışı Modeli**

Robert Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilen lider davranışı modeli, 22 liderlik davranışı ve 19 liderlik yeteneğini kapsamaktadır. Tanımlanan 22 liderlik davranışı özellikleri 6 ana liderlik uygulaması (leadership practice), 19 liderlik yeteneği de 3 ana başlık altında toplanmaktadır ( Kabacoff, 1998, s.18-20). Bu boyutlar aşağıda incelenmiştir.

### **1.2.2.1. Lider Davranışı Boyutları**

Lider davranışı boyutları vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması başlıkları altında incelenmektedir.

#### **1.2.2.1.1. Vizyon Yaratma (Creating a Vision)**

Kabacoff'un modelinde, lider vizyon yaratma davranışını gerçekleştirirken gösterebileceği alt davranış özellikleri; tutuculuk (conservative), yenilikçilik (innovative), teknik vurgu (technical ), kendine önem (self), stratejik vurgu (strategic) olarak belirlenmiştir (Kabacoff, 1998, s.16-18).

Bu davranış özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır:

- i. **Tutuculuk Davranışı (Conservative):** Liderin tutuculuk davranışı, geçmişteki uygulamalar ışığında problemlere yönelme, bulunduğu organizasyonun varolan durumu (status quo) güçlendirme ve karar ve uygulamalarında minimum risk almaktır.
- ii. **Yenilikçilik Davranışı (Innovative):** Yenilikçilik davranışı, hızla değişen çevreye ayak uydurma, kendini bu ortamda rahat hissetme, yeniliklere açık olma, karar ve uygulamalarında risk almaya istekli olma, yeni ve denenmemiş yaklaşımları dikkate alma şeklinde tanımlamaktır. Yenilikçilik davranışı gösteren liderler aynı zamanda organizasyon içerisinde kabul edilebilir hatalara karşı toleranslı davranış da göstermektedirler. Bu nedenle modele, hatalara karşı toleranslı olma özelliği eklenmiştir.
- iii. **Teknik Vurgu (Technical):** Liderin teknik vurgu davranış özelliği, bireyin uzmanlık alanında derinlemesine bilgi kazanması, bilgi seviyesini geliştirmeye çalışması ve sahip olduğu uzmanlık bilgisini araştırma ve sonuçlarda kullanabilmesidir.
- iv. **Kendine Önem (Self):** Kendine önem özelliği ile, vizyon yaratmada liderin rolü vurgulanmaktadır. Liderin vizyona giden yolda bağımsız kararlar alması, bu süreçte lider olarak rolüne inancı ve vizyona bağlılığı vurgulanmaktadır. Liderin bu özelliği ben merkezci davranış ile karıştırılmamaktadır. Oysa modelde açıklanan, liderin kendi kararlarını verirken bağımsız olmaya özenmesidir. Yani karar mekanizması içinde kararların öneminin bilinci içinde olmasıdır. Liderin bağımsız kararlar alması “ otoriter” davranış göstermesi demek değildir. Otorite, biçimsel organizasyonlarda bir iletişim karakteridir.
- v. **Stratejik Vurgu (Strategic):** Liderin kararlarında ve uygulamalarında uzun dönemli bakış açısına sahip olması ve bu yolla ileriye düşünme, planlama ve objektif analiz yoluyla karar vermesi stratejik vurgu olarak tanımlanmaktadır. Liderin sorun çözme, karar alma faaliyetleri de stratejik vurgu ile sağlanmaktadır.

### 12.2.1.2. İzleyici Kazanma (Developing Followership)

Kabacoff modelinde, "izleyici" (others) kavramını sadece astlar olarak incelememiş, organizasyon içindeki tüm çalışanları dikkate almıştır. Modelde izleyici kazanma davranış boyutunun özellikleri, ikna edicilik (persuasive), dışa dönüklük (outgoing), coşku (excitement) ve duygusal kontrol (restraint) olarak tanımlanmaktadır (Kabacoff , 1998, s. 16). Bu özellikler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

- i. **İkna Edicilik (Persuasive):** Liderin görüşlerini inandırmak sureti ile izleyicilerde bağlılık oluşturmaktır.
- ii. **Dışa Dönüklük (Outgoing):** Liderin kişiler arası ilişkilerinde gayri-resmi (biçimsel olmayan) bir tarz benimsemesi, cana yakın ve arkadaşça davranması, kişisel ilişkileri rahat ve hızlı bir şekilde kurabilmesi dışa dönüklük olarak tanımlanmaktadır.
- iii. **Coşku (Excitement):** Bol miktarda coşku, enerji ve duygusal ifadeler kullanarak hareket etme, ayrıca izleyicileri (others) işlerinde ve işlerin içinde istekle tutabilme kapasitesini göstermektir.
- iv. **Duygusal Kontrol (Restraint):** Liderin kişiler arası ilişkilerinde duygusal ifadeleri mümkün olduğunca kontrol altına alması duygusal kontrol olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kişisel tavırlarında göstermesi gereken davranış yerine farklı (indirgenmiş) tarzda hareket etmesidir. Öfkeyi kontrol etme bu duruma örnek olarak verilebilmektedir.

### 12.2.1.3. Vizyonu Uygulamaya Koyma (Implementing The Vision)

Lider vizyonu uygulama aşamasında, yapı oluşturma (structuring), taktik kullanma (tactical), iletişim (communication) ve yetki devri (delegation) gibi davranış özellikleri gösterebilmektedir (Kabacoff, 1998, s. 18):

- i. **Yapı Oluşturma (Structuring):** Lider, sistematik ve organize edilmiş bir yaklaşım benimseyerek düzenli yöntemlerle açık bir şekilde çalışmayı tercih etmektedir. Ayrıca yol gösterici ilkeler, prosedürler ve rehberler geliştirerek

bunlardan yararlanmaktadır. Bu şekilde izleyicilerin önündeki engelleri kaldırmaktadır.

- ii. **Taktik Kullanma (Tactical):** Lider gerektiği durumlarda pratik stratejiler üzerinde odaklanarak, anlık kararlar verebilmektedir. Kolay uygulanabilir, kısa dönemli taktikler kullanarak hemen sonuç alınmasını sağlaması ile taktik kullanma davranışını göstermektedir.
- iii. **İletişim (Communication):** Lider örgüt içinde varolan bilgi akışını koruyarak iletişimi sağlamaktadır. Doğru ve düzenli bilgi akışını sağlarken izleyicilere gerekli bulduğu bilgileri aktarmaktadır. Ayrıca lider kurumun amaçlarını ve savunduğu değerleri örgüt içinde vurgulayarak iletişimi sağlamaktadır.
- iv. **Yetki Devri (Delegation):** Yetki devri, çalışanların kendi kararlarını uygulamalarında yeterli özerkliği sağlayarak yeteneklerini güçlendirmeleri ve çalışanlara önemli işler vererek yeteneklerini ortaya koymaları şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca lider çalışanların bilgi ve kişiliğini geliştirecek ortamlar hazırlayarak yeteneklerini güçlendirmektedir.

#### 1.2.2.1.4. Sonuçları İzleme (Following Through)

Sonuçları izleme boyutu iki davranış özelliğini göstermektedir (Kabacoff, 1998, s. 16):

- i. **Kontrol (Control):** Kontrol davranışı gösteren lider, işlerin (faaliyetlerin) planlanan zamanda tamamlanıp tamamlanmadığından emin olmak için faaliyet sürecini ısrarcı bir tarzda takip ederek belirli işlemler için teslim tarihleri koymaktadır.
- ii. **Geri Bildirim (Feedback):** Lider, izleyicilerinin kendileri ile ilgili düşüncelerinde açık sözlü olduğunu bilmelerini sağlar. İzleyicilerin performanslarının nasıl olduğunu, liderin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılayamadıklarını açıkça belirtmektedir.

### 12.2.1.5. Sonuçlara Ulaşma (Achieving Results)

Kabacoff modelinde liderin sonuçlara ulaşmadaki davranış özellikleri, yönetim odaklılık (management focus), baskın olmak (dominant), ve üretim odaklılık (production) olarak belirlenmiştir:

- i. **Yönetim Odaklılık (Management Focus):** Liderin yetkilerini ve sorumluluklarını etkin bir şekilde kullanarak diğerlerinin gayretlerini yönlendirmesi davranışı, yönetim odaklılık olarak tanımlanmaktadır. Diğerlerinin çabalarını yönlendirmede yönetim yetkisine sahip olma lider için bir araçtır.
- ii. **Baskın Olmak (Dominant):** Liderin, örgütün hedeflerine ulaşmak için diğerlerini iddialı ve rekabetçi bir yaklaşım yoluyla baskın bir davranış göstermeye yönlendirmesidir.
- iii. **Üretim Odaklılık (Production ) :** Üretim odaklı davranış gösteren lider, kendisi ve diğerleri için yüksek düzeyde beklentiler yaratarak, başarıya ilişkin güçlü bir yönelim sağlar ve böylece başarıya odaklanılmasına imkan verir.

### 12.2.1.6. Takım Çalışması (Teamplying)

Kabacoff modelinde takım çalışması davranış özellikleri, işbirliği eğilimi (cooperation), fikirbirliği eğilimi (consensual), yetki (authority) ve empati (empathy) olarak belirlenmiştir:

- i. **İşbirliği Eğilimi (Cooperation):** Bu eğilimi güçlü lider, çalışma arkadaşlarının amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak için onların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almaya isteklidir. Bu doğrultuda onların ihtiyaç ve beklentilerine aktif olarak ilgi gösterir. İşbirliği eğilimi, takım çalışması davranışının lider için biçimsel olmayan boyutunu oluşturmaktadır.
- ii. **Fikirbirliği Eğilimi (Consensual):** Bu eğilimdeki lider diğerlerinin fikir ve görüşlerine değer vermektedir. Ayrıca görüşlerini almaya özen göstererek karar verme sürecinin bir girdisi olarak değerlendirir.

- iii. **Yetki (Authority):** Bu eğilimi güçlü lider, hiyerarşik sürece bağlı yetki ilişkilerini kabul etmektedir. Kurumun organizasyonel ilişkilerine sadıktır. Kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerine saygı göstererek bu fikirleri karar süreçlerinde değerlendirir. Bilgi, yönlendirme ve kararların kaynağı olarak izleyiciler dikkate alınır. Yetki boyutu, takım çalışması davranışının biçimsel yönünü açıklamaktadır.
- iv. **Empati ( Empathy):** Empatik davranış, liderin diğerleriyle yakın ve destekleyici ilişkiler kurarak onların ihtiyaçlarına aktif olarak ilgi göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca liderin, olaylara diğerlerinin cephesinden bakma alışkanlığına sahip olması gerekmektedir.

### 1.2.2.2. Liderlik Yetenekleri Özellikleri

Kabacoff aynı zamanda liderlerin yeteneklerini 19 özellik altında tanımlayarak, performanslarını değerlendirmeye çalışmıştır. Bankacılık sektörüne yönelik yapılan araştırmada performans ölçmek için kullanılan bu değişkenler soru formu haline dönüştürülerek, deneklerden bu performans boyutlarının her birinde kadın ve erkek yöneticileri üstünlük bakımından karşılaştırmaları istenmiştir. Bu özellikler 3 ana boyutta toplanmıştır ( Kabacoff, 1998, s.20):

#### 1.2.2.2.1. İşletme Becerileri (Business Skills)

Liderlerin işe yönelik becerileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- i. **İşletmeci Kafası (Business Smarts):** Para kazanma içgüdüsüne sahip olan, iş ilişkilerini değerlendiren liderler işletmeci kafasına sahiptirler.
- ii. **Finansal Kavrama Yeteneği (Financial Understanding):** Bütçeleme ve maliyet muhasebesi gibi finansal konuları kavrayabilme yeteneğine sahip olmaktır.
- iii. **Geniş Bakış Açısından Görebilme Yeteneği (Ability to See the Big Picture Perspective):** Stratejik yönelime sahip olma, kendi amaçlarıyla şirket amaçlarını birleştirebilme ve buna bağlı olarak problemleri önceden tahmin edebilme yeteneğidir.

- iv. **Etkili Düşünme Kapasitesi (Capacity for Effective Thinking):** Soruna doğrudan eğilebilme, konunun can alıcı noktasını hemen görebilme yeteneğidir. Ayrıca hızlı bir şekilde öğrenebilme ve kavramları iyi kullanabilme de etkili düşünme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.
- v. **Etkili Kararlar Verme (Ability to Make Effective Decisions):** Hızlı ve isabetli kararlar verme olarak tanımlanmaktadır.
- vi. **Örgütsel Kaynakların Kullanımına İlişkin Sezgi (Insight into How to Use Organizational Resources):** Kurum içi dinamikleri iyi anlayabilme ve çok sayıda iş ilişkisine sahip olabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

#### 1.2.2.2. İnsan Becerileri (People Skills):

Liderlerin insana yönelik becerileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- i. **İnsanların Duygularına Duyarlılık Gösterebilme (Sensitivity to Other People's Feelings):** Diğerlerinin duygularını dikkate alma, ilgi gösterme ve her konuda yardımcı olabilme olarak tanımlanmaktadır.
- ii. **Canayakınlık (Likableness):** Arkadaşça davranma, güler yüzlü olabilme ve geçimli davranışlar gösterebilme yeteneğidir.
- iii. **Dinlemeye Gönüllü Olabilme (Willingness to Listen):** İnsanlararası iletişime önem verme, diğerlerinin görüşlerini dinlemeye ve kullanmaya açık olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
- iv. **Farklı Kişilerle Çalışma Yeteneği (Ability to Work with Diverse People):** Farklı geçmişleri, kültürleri, inanç sistemleri ve yaşam stilleri olan insanlarla çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
- v. **Takım Performansına Katkıda Bulunma Yeteneği (Capacity to Contribute to Team Performance):** Takım oyuncusu gibi davranmaya gönüllü olup, diğerlerinin çabalarını tamamlayıcı olduğunu gösterebilme yeteneğidir.
- vi. **İnsanları Geliştirme Yeteneği (Ability to Develop People):** Hata yapılmasına izin vererek, bireysel gelişimleri güçlendirecek ortamlar hazırlamaktır. Yetki devrederek olumlu yönde güdüleme sağlama yeteneğidir.



- vii. **İşlerini İnsanlar Aracılığıyla Yapılmasını Sağlama Yeteneği** (Ability to Get Things Done Through People): İnsanlara sorumluluklar verme, çabalarını yönlendirme ve yüksek standartlar oluşturma yoluyla işlerini insanlar aracılığıyla yapılmasını sağlama yeteneğidir.
- viii. **Astlarının Haklarını Etkili Biçimde Savunma Yeteneği** (Effectiveness as an Advocate for His/Her People): Uygun biçimde astlarını savunarak, fikirlerini yönetime sunma ve rast gele kararlara karşı astlarını koruma yeteneğidir.
- ix. **Çalışanları Hevesle İşlerinin İçinde Tutma Yeteneği** (Capacity to get People Enthusiastic and Involved): İkna edici ve ilham verici davranarak kendi tarafına çekebilme yeteneğidir.
- x. **Meslektaşlarına ve Astlarına Güven Verme Yeteneği** (Credibility and Ability to Inspire Confidence with Peers and Subordinates): Meslektaşları ve astları arasında güvenilen ve sayılan biri olma yeteneğidir. Bunun için de sözlerini yerine getirebilmesi gerekmektedir.

### 1.2.2.2.3. Genel Performans ( Overall)

Liderlerin genel performansa yönelik becerileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- i. **Lider / Yönetici Olarak Genel Etkinlik** (Overall Effectiveness as a Leader/ Manager): Lider ve yönetici olarak performansının genel düzeyi olarak tanımlanmaktadır.
- ii. **Gelecek için Taşıdığı Potansiyel** (Future Potantial): Şu anda bulunulan durumun ötesine geçebilme ve kurum için en temel kaynaklardan biri olma potansiyelini gösterebilme yeteneğidir.
- iii. **Yönetimdeki İnanırlığı-Üstlerine Güven Verme Yeteneği** (Credibility with Management- Ability to Inspire Confidence with Superiors): Yönetimle iyi iletişim kurarak, sözlerini yerine getirebilme ve böylece üstlerine güven verme yeteneğidir.

Kabacoff'un "Lider Etkinliği Analizi"nde tanımlanan boyutların liderlik davranışını çok yönlü olarak açıklayabilmesi nedeniyle, araştırmada bu modelin boyutları temel olarak alınmıştır.

## BÖLÜM 2: KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

### 2.1. Kadın Yönetici Kavramının Önemi

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, kişi başına düşen milli gelir ve üretilen mal ve hizmetler toplamının büyüklüğü ile değerlendirilmektedir. İşgücünün büyük ölçüde üretime katılması gelişmişlik seviyesini de arttırmaktadır. Bu nedenle çalışan kadın sayısının artması önem kazanmaktadır.

Kadın çalışanlar özellikle toplumsal ve ekonomik nedenlere bağlı olarak belirli mesleklerde yoğunlaşmışlardır. Ancak günümüzde kadınlar farklı çalışma alanlarında da kendilerini göstermeye başlamışlardır. Çalışılan alanların genişlemesi ve kadın çalışan sayısının artması, kadın yönetici kavramının gelişmesine yol açmıştır. Kadın yönetici sayısında yaşanan artış, kadın yöneticiler konusunda çok sayıda araştırma yapılmasına neden olmuştur.

Bu araştırmalarda kadın ve erkek yöneticilerin, sosyolojik, psikolojik ve biyolojik bir takım nedenlerden ötürü farklı davranış ve yeteneklere sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Luthar, 1996; Gurman ve Long, 1992; Rosenthal, 1995). Yönetimsel pozisyonlara gelmiş yöneticilerin cinsiyete özgü farklı davranış ve becerilerinin değerlendirilmesi, organizasyonların geleceği açısından büyük önem taşımaktadır.

Organizasyonlarda kadın yönetici sayısının artması, yeni yönetim modellerinin oluşumunu sağlamakla birlikte, yöneticilere ilişkin geleneksel beklenti ve imajların değişmesine de yol açmıştır. Böylece kadın ve erkek ayırımı yapılmaksızın, organizasyonel düzeyde uygulanabilecek bir stratejik insan kaynakları politikası ile, küresel rekabette başarı sağlanabilecektir.

Bu bölümde kadının çalışma yaşamının tarihsel gelişimi incelendikten sonra, kadın yöneticilere ilişkin araştırmalar üzerinde durulmuştur. Daha sonra Türkiye'de çalışan kadın, sosyal, toplumsal ve ekonomik açılarından incelenerek, Türkiye'deki kadın yöneticilere ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## 2.1.1. Kadının Çalışma Yaşamının Tarihsel Gelişimi

Tarihin ilk dönemlerinde insanlar, temel gereksinimlerini karşılamak amacıyla avcılık, hayvancılık ve daha sonra tarıma dayalı bir hayat tarzı sürdürmekteydiler. Bu dönemlerde kadın ve erkek arasında belirgin bir işbölümü bulunmamaktaydı. E.Boulding'e (1977, s.114-119) göre, tarımsal üretimin başladığı dönemlerde kadınlar, özellikle tohumun yeniden üreme dönemini keşfettiler. Bu gelişim kadınların yeni tarımsal teknikleri icat etmelerine öncülük etti. Tohumları korumak amacıyla yeni yöntemlerin bulunması, tohum ve tahıl tanelerini büyütmek için daha kapsamlı değirmenlerin ve ilk çömleklerin yapımı, dokuma alanındaki gelişmeler icatların en önemlileri olarak görülmektedir. Bu yeni faaliyetlerde kadınların ağırlıklı payının bulunması sosyal durumlarına yansiyarak bağımsız hareket etmelerine imkan vermekteydi.

Ticaretin gelişmeye başlaması ve merkezi devlet anlayışının oluşması kadınların toplumsal rolünde eski rollerinin ve güçlerinin büyük bir kısmını yitirmelerine neden olmuştur. Bu dönemlerde, özellikle el ve ev işlerinde uzmanlaşan kadınlar, sanayi öncesi küçük üretim tipi atölyelerde çalışmaya başlamışlardır (Michel, 1999, s.23-40). XIX. yüzyılda, kapitalizmin etkisiyle ortaya çıkan sömürgecilikle beraber insanlara sosyal ve politik açıdan eşit davranılmamaya başlanmıştır. Büyük toprak sahipleri zenginleşirken, toprağa emeğini verenler yoksullaşmaya başlamıştır (Galbraith, 1989, s.41-42). Ayakta kalma çabasında olan esnaf, zanaatkar ve benzeri küçük üreticiler ile mülk sahibi olmayan işçilerin eşleri de fabrikalarda ve atölyelerde "aile yardımcısı" olarak çalışmaya başlamışlardır .

Kadının çalışma yaşamında asıl rolü, I. ve II. Dünya Savaşlarıyla oluşmuştur. Bu dönemlerde, Fransa, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde çok sayıda kadın, silah altına alınan erkeklerin yerine silah fabrikalarında işe alınmışlardır. Bunun yanı sıra, ekonomik düzeni sağlamak amacıyla erkeklerin görev aldığı işleri de üstlenen kadınlar çalışma yaşamına resmen girmişlerdir (Michel, 1999, s.68-82). Endüstriyel gelişmeler üretimde farklılaşmaya yol açarken, uzmanlaşmış iş gücüne de gereksinimi arttırmıştır. Artık her nitelikten çalışana ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Böylece çalışma yaşamının gereksinimleri, kadınlara ekonomik bağımsızlıklarını elde etme fırsatı sağlamıştır. Ekonomik bağımsızlıklarını alan kadınların üretime katılımı hem ülke ekonomisi açısından hem de kadının konumu açısından büyük önem taşımaya başlamıştır.

Endüstriyel gelişme ile beraber ekonomik faaliyete katılan kadın sayısı da artmaya başlamıştır. Dünya Çalışma Örgütüne (ILO) göre, 1975 yılında dünyada ekonomik faaliyet içinden bulunan kadın sayısı 575 milyon iken, 2000 yılında bu sayının 900 milyon dolayında olduğu tahmin edilmiştir. Kadının işgücüne katılımı yıllar itibariyle erkeklere oranla daha hızlı artmıştır. 1980-1992 döneminde OECD ülkelerinde kadın işgücü sayısındaki artış oranı erkeklere kıyasla iki kat yüksek olmuştur (TISK, 1999, s.7).

Çalışan kadınları destekleyen yasalar ve uygulamalar, demografik gelişmeler, eğitim olanaklarının artması, standart dışı çalışma şekilleri, aile boyutunun küçülmesi, evlenme oranında azalma, boşanma oranındaki artış, toplumun kadının çalışmasına yönelik tutumunda sağlanan gelişmeler, tek bireyli aileler, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler dünyada kadın işgücü sayısının artışında rol oynayan önemli gelişmeler olmuştur. Bununla birlikte, kadınların işgücüne katılma oranı, sanayileşme düzeyi ne olursa olsun, tüm dünyada erkeklere oranla daha düşüktür. Türkiye İş Sendikası araştırmasına göre, dünya genelinde 1995 yılı itibariyle işgücüne katılma oranı erkeklerde %82, kadınlarda %53'tür. İşsizlik oranının da hemen hemen her ülkede erkeklere oranla daha yüksek olduğu gözlenmiştir (TISK, 1999, s.7).

Çalışan kadınların sayısındaki artış, toplumsal, ekonomik ve sosyal anlamda önemli katkılar sağladığı gibi sorun ve çelişkileri de beraberinde getirmiştir. Günümüzde hala ataerkil sisteme bağlı yaşam ve buna bağlı oluşan toplumsal roller bu sorun ve çelişkileri yaratan temel faktörlerdir. Tüm problemin çözülmesi ise kültürel ve yasal düzenlemelerin sağlanması ile olacaktır (Koray, 1992, s.94-95).

Tarihsel gelişim süreci yukarıdaki gibi olan kadın çalışanlara ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Söz konusu kadın çalışanlardan yönetici pozisyonunda bulunanlara ait araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

### 2.1.2. Kadın Yöneticilere İlişkin Araştırmalar

1900'lü yılların ortalarından itibaren, tüm dünyada kadınlar diğer mesleklerde olduğu gibi "yöneticilik" alanında da kendilerini göstermeye başlamışlardır. Özellikle II. Dünya Savaşını izleyen yirmi yıl içinde, batının ve doğunun gelişmiş ülkelerinde kadınlara, zorunlu üretimin yarattığı "zorunlu işgücü" olarak bakılıyordu. 1965 ve sonrasında tüm dünyada "sınıfsal eşitlik" hareketleri çalışan kadınlara da yansımış, işgücünde kadının da yeri olduğu fikri

gelişmiştir (Michel, 1999, s. 79-86). 1970'li yılların başından itibaren dünyadaki ekonomik ve toplumsal değişimlerin etkisiyle yönetimde cinsiyete dayalı baskınlık sarsılmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, yönetim alanında ilk kez kadınlara ilişkin konuların araştırılmasına neden olmuştur.

Tarihsel gelişim boyunca daima erkek egemenliğinde bulunan iş dünyasına bu yıllarda kadınların girişi ile "kadınların yönetici olup olmayacağı" ve "kadınların yönetim alanına girişinin mümkün olup olmayacağı" araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda kadınların yöneticilik özelliklerine uygunluğu ve yönetici olmalarını etkileyen faktörler incelenmiştir. Orth ve Jacobs (1971, s. 140) tarafından yapılan bir araştırmada, yönetsel ve profesyonel düzeylerde kadın yöneticilerin sınırlı sayıda olma nedeninin, geleneksel erkek iş dünyası tutumları olduğu sonucuna varılmıştır.

Yönetimde kadınla ilgili birçok araştırması bulunan Virginia Schein'in (1971, s. 709-710) yaptığı bir araştırmada, kadınların yönetici olmalarında psikolojik engellerin etkili olduğu ortaya konmuştur. Schein (1973, s. 96) kadın ve erkek yöneticilere yönelik yaptığı bir diğer çalışmada ise, başarılı orta düzey yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin, niteliklerin, huy ve mizacın kadınlardan çok erkeklere yakıştırıldığı (atfedildiği) sonucuna varmıştır. Başarılı orta düzey yönetici özellikleri olarak tanımlanan, duygusal kontrol, girişkenlik, kendine güven, objektif olma, sorumluluk almaya istekli, güçlü ve bilgili olma gibi özelliklerin, kadın yöneticilerden çok erkek yönetici özellikleri ile örtüştüğü bulunmuştur (Schein, 1973, s. 98). Schein, bu araştırması ile yönetici özelliklerinin kadınların özelliklerine uygun olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

1970'li yılların ikinci yarısı ve sonlarına doğru, kadın ve erkek yöneticilerin davranışları arasındaki farklılıklar incelenmeye başlanmıştır. Araştırmalarda, bu farklılıkların cinsiyete bağlı özelliklerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Daha çok kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarını çeşitli yönlerden karşılaştıran çalışmalar bu dönemde yoğunluk kazanmıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin tutum ve davranışları arasında fark olup olmadığının saptanması araştırmaların başlangıç noktası olmuştur. Çalışmalarda, kadınların yönetici ve lider olarak ortaya çıkmalarının erkeklere göre içsel ve dışsal nedenlerden dolayı zor olduğu ortaya konarak farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır (Terborg, 1977; Powell 1993; Kent ve Moss 1994). Bu amaçla kadın ve erkek yöneticilerin gösterdikleri yönetsel tarzları tespit ederek aralarında karşılaştırma yapan pek çok araştırma bulunmaktadır (Henning ve

Jardim 1977; Hatcher,1991, s. 252; Statham 1987; Eagly ve Johnson 1990; Day ve Stogdill 1972).

Bazı çalışmalarda kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları ve demografik değişkenleri arasında fark olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır (Terborg 1977; Bartol ve Butterfield 1976, Winther ve Green 1987, s.42; Fiedler 1967). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılığın tespiti ile beraber gösterdikleri liderlik tarzlarının etkinliği de araştırılan konular arasında olmuştur (Statham 1987, s.411). Araştırmalarda kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları, işe ve insana yönelik davranışlar açısından ele alınmıştır. Bu davranışlar, yönlendirici, kural koyucu, baskın, mücadeleci, astlarına cesaret verici, bilgi ve destek sağlayıcı, atak olma, yardım etme, demokratik olma, otokratik olma, katılımcı olma vb. açısından değerlendirilmiştir (Eagly ve Johnson, 1990; Rosener, 1990; Luthar, 1996, Stanford ve diğerleri, 1995).

1980'li yıllardan itibaren yapılan araştırmalarda ise, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememe nedenleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Brenner, Tomkiewicz ve Schein, 1989; Adler, 1994; Moore ve Buttner, 1997, s.9). Bu çalışmalarda, başarıyı sağlamanın ve üst düzeylere gelmenin kadınlar için temel sorun olduğu üzerinde odaklanılmıştır (Bryce, 1989, s.19).

Kadın yöneticilere ilişkin Türkiye'de de çeşitli konularda araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda, kadın yöneticilerin iş yaşamındaki sorunları (Berberoğlu, 1989; Tabak, 1989; Arat, 1999), yönetsel görevlerde kadınlara karşı tutumlar (Acar, 1992; Berberoğlu, 1990), kadınların yönetimde yeterli düzeyde bulunmama nedenleri (Acuner ve Sallan, 1993), kadın yöneticilerin yönetsel davranışları (Meriç, 1995; Arıkan, 1997) gibi konularda araştırmalar yapılmıştır.

Tüm dünyada 1970'li yıllardan günümüze kadar, kadınların iş yaşamındaki rollerinin ve yönetici olarak liderlik davranışlarının yoğun bir biçimde araştırıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

### 2.1.3. Türkiye'de Çalışan Kadının Durumuna Genel Bir Bakış

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kadınlar I. Dünya Savaşı ile çalışma yaşamına girmişlerdir. Devlet dairelerinde erkek çalışanların yerine kadınların alınması savaşın sona

emesi ile bitmiştir. Kadınların “yedek işgücü” olarak erkek çalışanların boşluğunu doldurduğu Türkiye’de doğrulanmaktadır (Acuner, 1993, s.81).

Cumhuriyet dönemine kadar kadınlar, toplumsal önyargılar ve eğitim ve öğretim imkanlarının oldukça kısıtlı olması nedeniyle çalışma yaşamında çok fazla görülmemişlerdir. Özellikle geleneklere bağlı aile yaşantısının sarsılacağına ilişkin inanç ve değerler kadınların meslek sahibi olmalarını engellemiştir. Böylece aktif olarak ekonomiye katılmaları hemen hemen engellenmiştir (Doğramacı, 1992, s.106). Cumhuriyetle beraber, 3 Mart 1924 tarihinde, Türk kadını yasal olarak kamu yönetiminde görev alma hakkını elde ederek, ekonomiye katkıda bulunmaya başlamışlardır (Acuner, 1993, s.81).

Bu bölümde Türkiye’de çalışan kadınlar sosyal, toplumsal ve ekonomik açılardan incelenerek, yönetici pozisyonunda bulunan kadınlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

### 2.1.3.1. Sosyal ve Toplumsal Yaşamda Çalışan Kadın

Türkiye geleneksel altyapının çok yavaş değiştiği bir ülke olduğundan toplumsal, ekonomik ve siyasi alanlarda kadınlar pek çok sıkıntı ile karşılaşmışlardır. Dünyanın her tarafında olduğu gibi, ancak “eğitim” düzeylerini yükselten kadınlar her alanda kendilerini gösterebilme fırsatını yakalamışlardır. Türkiye’de de kadının yaşam düzeyini ve statüsünü yükseltip, ikincil konumdan kurtaran ve bireysel özgürlüğünü elde etmesine yardımcı olan en önemli araç eğitim olmuştur (Arat, 1999, s.47).

Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana kadınların eğitime katılmaları erkeklere oranla daha düşük olmuştur. Ancak son yıllarda aradaki fark gittikçe kapanmaktadır (Kongar, 2000, s.532-533). Sayım yılları itibari ile, kadınların ve erkeklerin okuma-yazma oranları Tablo 2.1’de belirtilmiştir. Tablo 2.2’de ise, öğrenim durumunun yıllara göre dağılımı incelenmiştir.

Türkiye’de okur-yazarlık payı içerisinde son yıllarda kadınların payında bir artış gözlenmiştir. Her iki tablodan da görüldüğü gibi kadınların eğitimdeki temsil oranları yıllar itibariyle artma göstermiştir. 1980-1990 yılları arasında, kadının okur-yazar oranı ortalama %24’lük bir artış göstermiştir. 1990-1991 yılları arasında yüksek öğrenim yapmış kadınların oranı %8.87 iken, 1996-1997 yıllarında bu oran %15.46’ya çıkmıştır. Ancak bu artış, ilköğrenim düzeyindeki sayıdan fazla değildir. Yetersiz eğitim düzeyi ve bilgi-beceri eksikliği, kadın işgücünün başta gelen özelliklerindedir. 1999 yılı itibariyle, yetişkin kadın

nüfusu içinde okuma yazma bilmeyenlerin oranı %28 olup, istihdam edilen kadınların da %22,7'si okur-yazar değildir. Kadın istihdamının %3,6'sının sadece okur-yazar olduğu; %51,4'ünün ilkokul, %4,4'ünün ortaokul, %10,4'ünün lise ve %7,5'inin yüksekokul mezunu olduğu tespit edilmektedir (İSK, 1999, s 8).

**Tablo 2.1. Sayım Yıllarına Göre Okuma - Yazma Oranları (%)**

Yıllar	Erkek	Kadın	Toplam
1935	29,4	9,80	19,3
1940	36,2	12,9	24,6
1945	43,7	16,8	30,2
1950	45,3	19,4	32,4
1955	55,8	25,5	40,9
1960	53,6	24,8	39,5
1965	64,0	32,8	48,7
1970	70,3	41,8	56,2
1975	76,0	50,5	63,6
1980	79,9	54,7	67,5
1985	86,4	68,0	77,3
1990	88,8	72,0	80,5
1999	90,0	72,0	82,5

*Kaynak : Devlet İstatistik Enstitüsü, 2000*

**Tablo 2.2. Öğrenim Durumunun Yıllara Göre Dağılımı ( % )**

Yıllar	Toplam	İlkokul		Ortaokul		Lise		Üniver.				
		Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek			
1985-1986	90.90	88.26	93.38	55.25	41.12	67.45	31.13	23.07	39.01	-	-	-
1990-1991	93.71	90.64	96.60	60.93	46.02	75.30	38.12	30.01	46.64	12.08	08.87	16.49
1991-1992	94.23	91.20	97.09	61.58	47.09	75.58	40.80	32.33	48.85	13.35	09.40	17.05
1992-1993	92.45	89.64	95.12	64.30	50.32	77.71	44.05	34.82	52.84	14.61	10.45	18.49
1993-1994	91.44	89.26	93.47	64.78	53.11	75.29	46.80	37.11	56.05	17.55	13.47	21.44
1994-1995	90.70	88.62	92.63	65.80	54.48	76.03	49.52	34.45	58.98	17.61	13.77	21.33
1995-1996	90.33	88.18	92.32	65.12	53.87	75.33	51.45	41.83	60.48	18.35	14.60	21.99
1996-1997	90.74	88.25	93.13	64.47	53.93	74.03	50.89	42.21	59.02	18.80	15.46	23.08

*Kaynak : Devlet İstatistik Enstitüsü, 2000*



Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kadınların eğitim düzeylerinin genel olarak düşük olmasının en temel nedeni kadınların toplumsal konumları olmuştur. Toplumların geleneklerine ve sosyo-kültürel yaşantılarına bağlı olarak her iki cins için önceden tanımlanan toplumsal roller bulunmaktadır. Bu rollere bağlı olarak, erkek çocuklar evden dışarıya, yani dış dünyaya çabuk itilmektedirler. Oysa kız çocuklar mümkün olduğunca evde tutulmaya çalışılmaktadır. Böylece kadına aktif olmak zorunda bırakıldığı aile, çocuk gibi alanlar tanımlanmaktadır (Gök, 1995, s.182-185). Erkekten ise eğitilmiş olması, iş sahibi olması ve başarı kazanması beklenmektedir (Kağıtçıbaşı, 1993).

Türkiye’de kadınların yükseköğretimde paylarının az olma nedeni ise ailelerin mali güçlerinin yetersiz kalmasıdır. Türkiye’de ilköğretimin zorunlu olması nedeni ile cinsiyet gözardı etmeyen aileler, yükseköğretim düzeyine gelindiğinde mali durum yeterli olmaz ise tercihlerini erkek çocuklardan yana yapmaktadırlar (Tan, 1979; Gök, 1995).

Eğitim süresi boyunca erkek egemen toplum ideolojisi önyargılarla, geleneklerle, kültürel değerlerle her alanda oluşturulurken, kadınlar toplumsal iş bölümünde daha sınırlı ekonomik olanaklar ve daha az prestijli sosyal imkan sağlayan mesleklere yönlendirilmektedirler. Kız ve erkek çocukların farklı sosyalleşme sürecine tabi tutulmaları, toplumlarda rollerine uygun mesleklere çalışma beklentileri oluşturmaktadır. Böylece çalışma hayatında kadına ve erkeğe yakıştırılan meslekler ortaya çıkmaktadır (Bales ve Parsons, 1960, s.15-16). Böylece kadınların yoğun olarak annelik ve kadınlık rollerinin türevleri olan meslekleri seçmesi beklenmektedir. Kadınlar anne ve eş rollerini ihmal etmeden kendilerinden beklenildiği gibi “hizmete” yönelik çalışmaktadırlar. Kadınlardan, hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi toplumun kadın cinsiyetine uygun bulunan mesleklere çalışması uygun görülmektedir (Arat, 1999, s.51).

Kadınlar hizmete yönelik geleneksel rollerine uygun mesleklere yoğunlaşmaktadır. Mesleklerin cinsiyetine göre dağılımının toplumların ataerkil yapısı ve kapitalist ilişkilerin karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucu olduğu saptanmıştır (Bullock, 1995).

Ancak son yıllarda Türkiye’de toplumun sosyo-ekonomik gelişimine bağlı olarak kadınların meslekleri çeşitlendiği görülmektedir. Türkiye’de yıllar itibari ile iş gücünün mesleklere göre dağılımı Tablo 2.3’te gösterilmiştir.

Tablo 2.3. İşgücünün Mesleklere Göre Dağılımı ( % )

Meslekler	Kadın			Erkek		
	1970	1980	1990	1970	1980	1990
Bilimsel ve Teknik Alanda Çalışanlar	2,4	3,7	4,6	4,4	4,8	5,5
Girişimciler ve Yöneticiler	0,1	0,1	0,2	0,9	1,2	1,4
Büro İşleri	1,3	3,1	3,9	2,9	3,6	3,9
Ticaret ve Satış Personeli	0,3	0,5	1,1	4,8	6,2	7,6
Hizmet Personeli	0,8	1	1,6	5,5	6,9	8,1
Tarımda Çalışanlar, Hayvancılar, Ormancılar	88,6	85,6	82	53,2	41,7	31,7
Tarım Dışı Çalışanlar, Zanaatkarlar ve İşçiler	4,5	4	6,4	11,9	25,8	-----
Diğerleri	2	0,4		16,4	5,2	
İşsizler	0	1,6	2,9	0	4,6	6,8
Ekonomideki Aktif Nüfus (12+)	5.812.545	6.927.936	8.653.041	9.306.342	12.284.257	16.073.560

Kaynak : Özar, 1994, s.42

Yöneticilik ile ilgili alanlarda iş gücünün yıllar itibari ile pek gelişmemiş olduğu görülmektedir. 1970 yılında ekonomiye aktif olarak katılan kadınların %0.1'i yöneticilik mesleklerinde yer almaktayken, erkeklerin %0.9'u yönetim alanlarında çalışmaktadır. 1990 yılında ise bu oran kadınlarda %0.2'ye çıkarken, erkeklerin oranı %1.4'e çıkmıştır. 1999 yılı itibariyle, kadınların %75.1'i tarıma dayalı mesleklerde, %6.1'i bilimsel ve teknik konularda, %0.8'i de girişimci ve üst düzey yönetici olarak çalışmaktadır (Güncel Avrupa Dergisi, 1999, s.5-6). Yapılan araştırmalarda, ücretli kadınların erkeklere göre genellikle daha az beceri, nitelik ve inisiyatif gerektiren, daha az doyum sağlayan ve rutin işlerde çalıştıkları; çalıştıkları işte yükselme olanaklarının zayıf olduğu; "yöneten"den çok "yönetilen" konumunda buldukları şeklinde saptamalara yer verilmiştir (TİSK, 1999, s.9).

Görüldüğü gibi, tarımsal meslekler her iki cinste de büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Fakat bu oranlar erkeklerde düşme eğilimi gösterirken, kadınlarda hemen hemen aynı oranlarda kalmaktadır. 1970 yılında bilim, teknik ve profesyonel işlerde kadınların oranı %2.4 iken, 1990 yılında bu oran %4.6'ya çıkmıştır. Teknik niteliklere özgü meslek sahiplerinin sayılarının hızla artması, sanayileşme süreci içinde teknik mesleklere erkekler kadar kadınların da ilgi gösterdiğine işaret etmektedir. Ayrıca, hizmete yönelik mesleklerde kadınların 1970 yılında oranı % 2.1 iken, bu oran 1990 yılında %5.5'e çıkmıştır. Kazgan'a

Göre, kadınların "emek yoğun" faaliyetlerde daha yoğun olmalarının nedeni, imalat sanayiinde kadın işçi ücretlerinin düşük olması ve iş sözleşmelerine bağlı olanların sayıca az olmasıdır (1982, s.145).

### 2.13.2. Ekonomik Yaşamda Çalışan Kadın

Toplumlarda ekonomik yaşamın güçleşmesi, işgücü piyasasında kadın çalışanların oranını artırmıştır. Bunun yanı sıra, gerek eğitim düzeylerindeki artış gerekse toplumsal değerlerin farklılaşması, kadınların geleneksel mesleklerden farklı iş kollarına yönelmesine neden olmuştur. 1990'lı yıllarda kadınlar geleneksel aile rollerini devam ettirmekle beraber, artık aile içi rolleri eşleri ile paylaşmaya başlamışlardır (Hearn ve Parkin, 1992, s. 18).

Tüm toplumsal gelişmelere rağmen, iş yaşamında kadınların karşılaştığı en önemli sorun işsizliktir. Türkiye'de genel olarak kadınların erkeklere göre işgücüne katılım oranı düşükken, işsizlik oranı da aynı düzeydedir. Çalışabilecek kadınların %30.7'si, çalışabilecek erkeklerin %71.2'si işgücüne katılmaktadır (Taş ve diğerleri, 1996, s.34). Türkiye'de cinsiyete göre işgücü oranları Tablo 2.4'de incelenmiştir.

Tablo 2.4. Cinsiyet ve Duruma Göre İşgücü Dağılımı ( % )

	1955			1980			1990		
	Kadın	Erkek	K/E	Kadın	Erkek	K/E	Kadın	Erkek	K/E
İşli	3,8	20,5	0,14	13,9	44,6	0,18	17,7	50,1	0,2
İşveren	-----	0,5	0,04	0,1	1,4	0,04	0,2	1,9	0,07
Kendi İşinde Çalışan	4,7	43,8	0,08	4,7	33,8	0,08	7,3	30,7	0,13
Ücretsiz Aile İşçisi	91,2	27	2,56	81,3	19,8	2,38	74,8	17,3	2,43
Bilinmeyen	0,3	8,2	0,03	-----	-----	0,4	-----	-----	0,07
Toplam	100	100	0,76	100	100	0,58	100	100	0,56

Kaynak : Özar, 1994, s.41

1988 yılı itibariyle Türkiye'de kadınların işsizlik oranı % 6,3 iken, erkeklerin oranı %6,4'tür. Bu oran büyük şehirlerde kadınlarda %15 erkeklerde ise %8.7'ye çıkmaktadır. 1998 yılı itibariyle kadınların işgücüne katılma oranları %26.4 iken, erkeklerin işgücüne katılım oranları yıl sonu itibariyle %69 olmuştur (TİSK, 1999, s.8).

Kongar'a göre, işsiz olarak görülen payın büyük bir kısmı "gizli işsiz" tir. Bu kesim bir işte çalışır gözükmemekte ancak hiçbir iş yapmamaktadır. Tarım kesimi, gerek işgücünün yoğunlaşması, gerekse yapısı gereği gizli işsizliğin en yaygın olduğu alandır (2000, s.528-529). Tarım kesiminde çalışan işgücünün büyük bir kısmını kadınlar oluşturduğundan "ücretsiz aile işçisi" olarak tanımlanmaktadırlar (Ecevit, 1995, s.117). Tablodan da görüldüğü gibi, yıllar itibariyle en yüksek ücretsiz aile işçisi payı kadınlara aittir. 1980'li yıllarda kadınlar işgücünün %81,3'nü ücretsiz aile işçisi olarak oluşturmaktayken, 1990'lı yıllarda bu oran ancak %74,8'e düşebilmiştir. Erkeklerde ise 1955'li yıllarda ücretsiz aile işçisi oranı %27 iken, 1990'na gelindiğinde %17,3'e düşmüştür. 1999 yılı itibariyle, istihdamdaki kadınların %62,6'sı ücretsiz aile işçisi, %27,8'i ücretle, %9,6'sı kendi hesabına veya işveren olarak çalışmaktadır (TİSK, 1999, s.8). 2000 yılı itibariyle ise, kadınların %67'sinin ücretsiz aile işçisi olduğu belirtilmektedir (Sabah Gazetesi, 2000, s.2)

Kadınların üretime katılma oranları ve biçimleri yıllar itibariyle değişmektedir. Kapitalist sistemin yaygınlaşması ile beraber işgücü tarımdan tarım dışına kaymış, ücretsiz aile işçiliğinden ücretli işçiliğe geçiş olmuştur (Özbay, 1995, s.133). Ücretli işçilik, Türkiye'deki nüfusun geçimini sağlayan en önemli kategori olmaktadır. Kentlerde ücretli işçiliğin önemi artarken, kadınlar bu kategori içinde çok sınırlı yer almıştır (Ecevit, 1995, s. 117-118).

Türkiye'nin tarım ülkesi olması, işgücünün bu kesimde yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Ancak Türk ekonomisindeki gelişmeler gerek sanayide gerekse hizmet sektöründe çalışan nüfusun oranını sürekli yükseltmiştir (Kongar, 2000; Ecevit, 1995; Özbay, 1995). Genel olarak nüfusun kesimlere dağılımı Tablo 2.5'de ifade edilmiştir.

**Tablo 2.5. Kesimlere Göre İşgücünün Kullanımı ( % )**

Yıllar	Tarım	Sanayi	İnşaat	Hizmetler	İyi Tanımlanmamış Faa
1955	77,4	6,6	1,6	8,4	6,0
1960	74,9	7,5	2,2	10,2	5,1
1965	71,9	7,9	2,6	11,2	6,4
1970	66,1	9,6	3,1	19,2	2,0
1975	65,2	9,5	3,3	20,7	1,4
1980	57,9	11,9	4,4	24,8	1,0
1985	57,0	11,7	3,9	26,8	0,5
1990	52,1	12,9	5,3	29,0	0,6

Kaynak : Kongar, 2000, s.529

Hizmetler kesiminde işgücü dağılımı yıllar itibariyle diğer kesimlere göre en fazla dağılım gösteren sektördür. 1955 yılında % 8,4 oranında işgücü dağılımı varken, 1990 yılında bu oran %29'a çıkmıştır. Tarım kesiminde işgücü dağılımı 1980'de % 58 iken, 1990 yılında bu oran %52 olmuştur.

İşgücü oranının artış hızı açısından en hızlı büyüyen kesimi hizmet kesimidir. Ülkelerin kalkınma planlarında yer alan büyüme yaklaşımı genelde hizmet sektörüne dayalıdır. Bu planlar hizmet sektörünün büyümesini desteklemektedir (Tokgöz, 1995). Cinsiyete bağlı olarak işgücünün sektörel dağılımı Tablo 2.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.6. İşgücünün Cinsiyete Göre Sektörel Dağılımı**

SEKTÖR	1955			1980			1990		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
Tarım	5.032.823	4.413.279	9.446.102	5.948.959	5.155.542	11.104.501	6.900.466	5.647.330	12.547.796
Sanayi	123.275	882.167	1.005.44	311.384	2.594.575	2.905.959	578.350	3.598.756	4.177.106
Hizmetler	105.611	1.648.117	1.753.728	553.166	3.958.696	4.511.862	929.598	5.727.393	6.656.991
Toplam	5.261.709	6.943.563	12.205.272	6.813.509	11.708.813	18.522.322	8.408.414	14.973.479	23.381.893

*Kaynak : Özar, 1994, s.39*

Erkeklerin en yoğun olduğu sektör sanayi sektörüdür. 1990'lı sanayi kesiminde çalışan nüfusun %86,2'sini erkekler oluşturmaktadır. Kadın nüfusunun gelişim gösterdiği sektör ise hizmet sektörüdür. 1955'li yıllarda hizmet sektöründe çalışan nüfusun %6'sını kadınlar oluştururken, 1990'lı yıllarda bu oran %14'e yükselmiştir. 1999 yılı itibariyle, Türkiye'de çalışan kadınların %69,5'i tarım sektöründe istihdam edilmektedir. Hizmetler sektörünün payı %20, sanayi sektörünün payı da %10,5 olmuştur (TİSK, 1999, s.8).

Kadınların tarım dışı üretime çok az katılmalarının iki ana nedeni, düşük eğitim düzeyi ve ücretli iş olanaklarının azlığıdır. Türkiye'de ücretli iş olanakları hem kısıtlıdır hem de bu işlerde çalışanların ücretleri düşüktür. Özellikle 1980'den sonra gelir dağılımında tarım ve ücretlilerin payı düşerken, kar, faiz, kira gibi diğer gelir kaynaklarından kazananların payının büyüdüğü görülmektedir (Özbay, 1994, s.134).

### 2.1.3.3. Türkiye’de Kadın Yöneticilere İlişkin Değerlendirme

Ölkemizde gerek özel gerek kamu sektöründe kadınlar özellikle yöneticilik görevlerinde yeterince temsil edilememektedirler (Acuner, 1993; Berberoğlu, 1989). Türkiye’de çalışan kadınların yoğunlaştığı sektör kamu sektörüdür. 1938-1988 yıllarında kamu görevlisi kadın sayısı 34.5 kez artmış, 1980-88 yıllarında ise özellikle erkeklerin özel sektöre yönelmeleri ile 1990’lı yıllara kadar artarak aynı seviyede kalmıştır (Çitci, 1992, s.61).

Kamu sektöründe çalışan kadınların sayıları, genel, katma, özel fon bütçeli kurumlarda, KİT ve mahalli idarelerde çalışan personel açısından Tablo 2.7’de gösterilmiştir.

Tablo 2.7. Genel, Katma, Özel Fon Bütçeli Kurumlarda, KİT ve Mahalli İdarelerde Çalışan Memurların Bütçelerine Göre Toplamı

Cinsiyet	1976	1978	1980	1982	1984	1986	1988	1990
Kadın	244.294	277.622	296.758	318.470	403.484	333.526	437.631	337.596
Erkek	718.243	761.155	941.524	975.948	965.889	915.297	996.631	774.667
Toplam	972.537	1.038.777	1.238.282	1.294.418	1.369.373	1.248.823	1.434.262	1.112.263

Kaynak: Acuner, 1993, s.82

Günümüze kadar kadın memurların kamu kesimindeki sayısı istikrarlı bir oranda değişim göstermemiştir. 1980 yılında, toplam çalışanların %24’ünü kadınlar oluşturmaktayken, 1990 yılında bu oran %30’a çıkmıştır. Türkiye’de kamu kuruluşlarının sayısal fazlalığı, işlev ve görev çokluğunun yarattığı istihdam açığı, kadınların eğitim düzeylerindeki nisbi yükselme, aile ve doğuma ilişkin geliştirilen düzenlemeler ve ekonomik zorluklar nedeniyle kadınların kamu kesiminde artan bir oranda çalışmasına neden olmuştur (Unat, 1982, s.225). Kadınların kamu yönetimindeki sayısal artışı, genelde belli bir planlama ve politika sonucunda değil, kendiliğinden ortaya çıkmıştır (Çitci, 1992).

Bu gelişmelere rağmen, kamu sektöründe yönetici pozisyonunda bulunan kadınların yoğunluğu çok fazla değildir. Karar mekanizmalarında ve güç dağılımındaki oransızlık kadınlarda daha fazla olmaktadır (KSSGM, 1996). 1994 yılında Devlet Personel Dairesi Başkanlığınca yapılan bir araştırmayla, genel, katma ve özel bütçeli kamu kurum ve kuruluşların ve KİT’lerde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin oranları Tablo 2.8’de gösterilmiştir.

Tablo 2.8. Genel, Katma ve Özel Bütçeli Kamu Kurum ve Kuruluşlarda ve KİT'lerde Çalışan Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Oranları

UNVAN	Kadın	Erkek	Kadın (%)	Erkek (%)
Müsteşar	1	46	-	-
Müsteşar Yrd.	5	100	-	-
Genel Müdür	13	158	1	1
Başkan	11	115	-	1
Başkan Yrd	27	204	1	1
Genel Müd.Yrd	68	594	2	2
Dare Başkanı	403	1742	13	6
Şube Müdürü	1667	11142	54	38
Şef	878	14886	29	51
Toplam	3073	28987	100	100

Kaynak: Başbakanlık-KSSGM, 1996

Kamu sektöründe, kadınların %54'ü şube müdürü olarak çalışmaktadır. Erkeklerin ise, %51'i şef pozisyonundadır. Üst düzeyde çalışan kadın sayısı ise oldukça düşüktür. Türkiye'de kamu sektöründe üst düzeyde çalışan kadın sayısının sınırlı olmasının bir çok nedeni vardır. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Unat, 1982, s. 256):

- Toplumsal tutumların varlığı
- Ev, aile yaşantısı dolayısıyla kadınların çalışma ömürlerinin kısıtlı olması
- Kadınların eğitim düzeylerindeki yetersizlik
- Kadınların başarıyı istememeleri
- Çalışan personelin (kadın ya da erkek) kadın yönetici ile emir otorite ilişkisine girmek istememeleri
- Kadın yöneticilerin otorite oluşturmada sorun yaşamaları

Türkiye'de kadınlar, özellikle Milli Eğitim Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Dışişleri Bakanlığı gibi bakanlıklarda yönetici pozisyonlarında diğer bakanlıklara oranla daha fazla yer almaktadırlar. Milli Eğitim Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Dışişleri Bakanlığında idari görevlerde çalışan personelin cinsiyete göre dağılımı Tablo 2.9'da görülmüştür.

**Tablo 2.9. Milli Eğitim Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Dış İşleri Bakanlığında İdari Görevlerde Çalışan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Kadın (%)	Erkek(%)
<b>M.E.B*</b>		
Üst Düzey	18,2	81,8
Orta Düzey	38,2	61,8
Alt Düzey	49,6	50,4
<b>Sağlık Bakanlığı**</b>		
Üst Düzey	18	82
Orta Düzey	31,8	68,2
Alt Düzey	36,7	63,3
<b>Dışişleri Bakanlığı***</b>		
Müsteşar Yrd	-	100
Genel Müd	-	100
Genel Müd Yrd	-	96,9
Daire Başkanı (elçi)	-	100
Daire Başkanı	-	86
Büyükelçiler ve Daimi Temsilciler	-	97
Başkonsoloslara	-	96,3
Diğerleri	-	72,8
<b>Turizm Bakanlığı****</b>		
Üst Düzey	32	68
Orta Düzey	22	78

\* Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü 1988 Yılı Sicil Kayıtları

\*\* Sağlık Bakanlığı Merkez Örgütü 1992 Yılı Sicil Kayıtları

\*\*\* Dışişleri Bakanlığı Personel Dairesi Başkanlığı 1993 Yılı Sicil Kayıtları

\*\*\*\* Turizm Bakanlığı 1992

Kaynak: Tablo 2.9, Acuner, 1993, s.85-88'den yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığında çalışan kadınlar tüm kamu çalışanlarının %37.3'ünü oluşturmaktayken, bakanlık personelinin tümünün %42.5'ni oluşturmaktadırlar (Acuner, 1993, s.85). Kadınların Milli Eğitim Bakanlığındaki sayılarının yüksek olmasına rağmen, üst düzeyde yeterli oranda değildirler. Şef ve şef yardımcısı düzeyindeki kadın yöneticilerin oranı



%50 iken, genel müdür ve üstü seviyesinde bu oran %18'e düşmektedir. Genel müdür ve üstü seviyesinde erkek yöneticilerin oranı %82'dir. Kadınlar, orta ve alt düzeylerde yüksek oranlarda yer almaktayken, üst yönetim görevlerine ulaşma oranları oldukça düşmektedir.

Kadınların sayısal olarak fazlaştığı diğer bir alan da sağlık hizmetleridir. Kadınlar özellikle (toplumsal rollere bağlı olarak) doktorluk, eczacılık, ebelik ve hemşirelik gibi hizmetlerde yoğunluk göstermektedirler. Sağlık kesiminde %65'lik bir oran (ebe ve hemşire) kadınlara aittir. Bunun yanı sıra tüm doktorların %25'ini, sağlık kesimindeki tüm kadınların ise %10'unu kadınlar oluşturmaktadır. Özel sektör grubunda kabul edilen eczacılıkta ise kadınların oranı %80'dir (Acuner, 1993, s.86). Tablo 2.9'da görüldüğü gibi, sağlık bakanlığında şef ve orta düzey kadın yöneticilerin oranı %69 iken, üst düzeyde bu oran %18'e düşmektedir.

Dışişleri Bakanlığında çalışan toplam personelin %15.4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Kadınların üst düzey pozisyonları temsil etme oranı toplam çalışan kadınlar içinde %24'dür. Bu oranın diğer bakanlıklarla karşılaştırıldığında yüksek olduğu görülmektedir.

Turizm Bakanlığında çalışan kadınların %75'i üst düzeylerde çalışmaktayken, erkeklerde bu oran %25'dir. Orta düzeyde tüm şube müdürlerinin %38'i kadın, %62'si erkeklerden oluşmaktadır. İl müdürlüklerinde ise, bu oran erkeklerde artış göstermektedir. Turizm sektörünün özelliklerinin "kadınsı" olarak nitelendirilen görev alanlarını içermesi, turizm politikalarının kadın çalışanlar yönünde gelişim göstermesi, kadınların bu sektörde toplanmasına neden olmuştur.

Türkiye'de kamu veya özel sektörde çalışan kadınların büyük bir oranının hizmet sektöründe çalıştığı görülmektedir. Ücretli çalışan kadınların %54'ü sağlık hizmetlerinde, %44.4'ü eğitimi hizmetlerinde, %47.4'ü ise avukatlık hizmetlerinde görev almaktadırlar (DİE, 2000). Hizmet sektöründe, özellikle sigortacılık ve bankacılık kurumlarında kadınların sayısı giderek artmıştır (Capital, 1999; Power, 2001).

Yönetimsel düzeylere gelen kadın yöneticiler, hak ettikleri değeri görmedikleri, bilgi ve becerilerinden yararlanılmadığını düşünmeleri nedeniyle kendi işlerini kurup "girişimci" olmaya yönelmektedirler (Arıkan, 1997, s.51). Özellikle liberal ekonominin gelişimiyle beraber girişimcilik tüm dünyada yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu gelişim Türkiye'de yansımış, 1985'li yıllardan sonra imalat, hizmet ve ticaret sektörlerinde kadınlar girişimci

olarak kendi işyerlerini açmaya başlamışlardır (KSSGM, 1996). Türkiye'de kadın girişimcilerin sayısı özellikle KOBİ'lerde kendini yoğun olarak göstermektedir. Ülkelere göre kadın girişimcilerin oranları ise, Türkiye'de %0.8, Fransa'da %25, Norveç'te %29, Almanya'da %25, Hollanda'da %20, Kanada'da %33'dür (KSSGM, 1996).

Tüm gelişmelere rağmen, kadınları çalışma yaşamının her alanında erkeklerle aynı oranda görmek mümkün değildir. Gerek dünyada gerekse Türkiye'de, genel olarak yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların sayısı düşüktür. Dünyada çalışan kadınların yönetim düzeylerinde bulunma oranları Tablo 2.10'da açıklanmıştır.

**Tablo 2.10. Dünyada Çalışan Kadınların Yönetim Düzeylerinde Bulunma Oranları ( % )**

ÜLKELER	YÖNETİMDE KADIN ORANLARI
	% 10'u orta ve alt kademe yönetimde, % 5'i üst yönetimde
	% 26 oranında ( %22'si üst yönetimde )
	% 17,4 oranında ( %4'ü orta, %2'si üst yönetimde )
	% 25 oranında (%9,8'i mühendis ve teknik yönetici) % 7(üst yönetim pozisyonunda)
	% 23,3 oranında ( %11,2'si kamu yönetiminde üst pozisyonda, %5'i özel sektörde ancak %0,7'si üst yönetimde )
	% 8 oranında ( %3'ü yönetim pozisyonunda )
	% 8 oranında
	% 8 oranında
	%10 oranında (orta kademe yönetici ) ( 1991'de 755 şirkette %4'ü )
	% 1 oranında ( üst yönetim pozisyonunda )
	% 4 oranında ( üst yönetim pozisyonunda )
	% 0,19 oranında ( üst kademe yönetici )

*Kaynak : Aytaç, 1999, s.29*

Tablodan da görüldüğü gibi, kadınların işgücüne katılımları yoğun olmasına rağmen, yönetimin üst düzeylerinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemsenmeyecek düzeydedir (Moore ve Buttner, 1997, s.9). Fransa'da kadın çalışan oranı %54 iken, bu oranın %3,4'ü, Kanada'da çalışan kadınların %51,8'i içinde %4,2'sinin yönetici pozisyonlarında olduğu (Adler ve Izraeli, 1988, s.42), Almanya'da %41,6 çalışan kadın içinde %5,9'unun , Hollanda, Danimarka, İtalya, Belçika gibi ülkelerde ise %3 den daha azının üst yönetim pozisyonlarında olduğu görünmektedir ( Moore ve Buttner, 1997, s.10).

Türkiye'de 1985 yılında kadın yönetici oranları tüm yöneticilerin %6'sını oluştururken, bu oran 1989'da %3.9'a düşmüştür. 1990 yılında ise oran ancak %4.2'ye çıkabilmiştir (Acuner, 1993, s.83). Özel sektörde ise, üst düzey çalışan kadınların sayısı sınırlıdır. Özel sektörde mesleki rekabetin yoğun olması, geleneksel kültürel yapılar, aile yaşantısı özellikleri, psikolojik, eğitimsel vb. nedenlerden dolayı kadınlar bu sektörde üst düzey yöneticilikte sınırlı sayıda kalmaktadırlar. Türkiye genelinde ise, kamu sektöründe, özel sektörde ve girişimcilik alanında çalışan kadınlar arasında ortalama 1300 kadın yönetici vardır. Bu kadınların çoğu alt ve orta düzeyde çalışmaktadırlar. 1984 yılında kamu ve özel sektörde üst kademe yöneticilerinin %5.2'si kadın iken 1999 yılında ancak %5.3'e çıkabilmiştir (DİE, 2000). Türkiye'de kamu ve özel sektördeki kadın yöneticilerin erkeklere oranı %6.6'dır (Tempo, 1999, s.37).

Türkiye'de yapılan araştırmalarda kadınların üst kademelerde sınırlı sayıda olması dikkat çekmektedir. İmalat işletmelerinde yapılan bir araştırmada, orta düzeyde kadınların sayısı %14 iken, üst düzeyde ancak %3.7 olarak bulunmuştur (Özbaşar ve Aksan, 1976; Dilber, 1981). 1989 yılında 500 büyük firmada yapılan bir araştırmaya göre, kadınlar çalışanların %17'sini oluştururken, üst düzeyde %2.8 oranında bulunmuştur. 100'den fazla işçi çalıştıran firmalarda kadınlar tüm çalışanların %17'sini, yöneticilerin ise %15'ini oluşturmaktadırlar. 100'den daha az işçi çalıştıran firmalarda ise, kadınlar üst yönetimde yer almamaktadırlar. Araştırma sonucunda kadınların profesyonel kariyerlerinin evlilik ve çocuktan etkilendiği, bu nedenle üst düzeylerde oranlarının sınırlı sayıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tabak, 1989).

Kadınların yoğunlaştığı bir işkolu olan bankacılıkta yapılan bir çalışmada ise (Berberoğlu ve Maviş, 1990), çalışanların yadırgayıcı ve önyargılı davranışlarının kadınların kariyerlerini olumsuz etkilediği, bu nedenle üst düzeylere çıkamadıkları belirlenmiştir. Bankacılık ve sigortacılık sektörlerine yönelik bir diğer araştırmaya göre ise, toplam 64 şirketin %75'inde üst yönetimde (genel müdür ve üstü) hiç kadın yönetici bulunmazken, %20'sinde de orta düzeyde hiç kadın yönetici yer almamaktadır. Tüm şirketlerde sadece 2 kadın genel müdür pozisyonunda yer almaktadır. Tüm kadınlar çalışanların %43'ünü, üst yönetimde %3'ünü, orta düzey yönetimde ise %26'sını temsil etmektedirler (Kabasakal ve diğerleri 1994, s 53-54).

Siyasal kurumlara katılımında ise, yönetici kadınların sayısı gene sınırlı oranda görülmektedir. Her ne kadar kadın yöneticiler yıllar itibariyle artış gösterebilir de, bu rakamlar belirleyici oranlar değildir. 1987 yılı itibariyle kadın milletvekilleri oranı %1,3 iken, bu oran

1999 yılında %4,2'ye çıkmıştır. Yıllar itibariyle milletvekillerinin dağılımı Tablo 2.11'de belirtilmiştir.

**Tablo 2.11. Milletvekillerinin Yıllar İtibari İle Dağılımı**

Seçim Yılı	Toplam	Erkek	Kadın
1935	395	377	18
1939	400	385	15
1943	435	419	16
1946	455	446	9
1957	610	603	7
1965	450	442	8
1969	450	445	5
1977	450	446	4
1983	400	388	12
1991	450	442	8
1995	450	437	13
1999	550	527	23

*Kaynak : Devlet İstatistik Enstitüsü, 2000*

Genel olarak Türkiye'de bazı kurumlarda çalışan kadınların sayıları ve oranları ise Tablo 2.12'de verilmiştir.

**Tablo 2.12 : Bazı Kurumlarda Çalışan Kadınların Sayıları ve Oranları**

	Toplam	Kadın Sayısı	Yüzde
TBMM	550	13	2,4
Belediye Başkanları	2 810	12	0,2
TÜSİAD	417	12	3
GYİAD	318	57	18
TÜGİAD	500	49	10
İSO Meclisi	106	2	2
İTO Meclisi	162	4	2,5
Banka Genel Müd.	71	-	-
Büyükelçilik	93	6	6,5

*Kaynak : Kariyer Dergisi, 1998, s 26*

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de, erkekler gerek politik gerekse ekonomik alanlarda gücü ellerinde bulundurmaktadırlar. Kadın ve erkeğin farklı sosyalizasyon süreçlerine tabi olmaları, rol beklentileri, statü, çatışma, deneyim, önyargılar vb.... nedenlerden dolayı kadınlar yönetici pozisyonlarında sınırlı olmaktadır.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

## 2.2. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Son yıllarda kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark olup olmadığı sıkça araştırılmıştır. Bazı çalışmalarda liderlik davranışları arasında farklılık bulunurken, diğerlerinde ise herhangi bir fark bulunamamıştır. Ancak tüm araştırmalar, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının bir takım faktörlerden etkilendiklerini belirtmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler incelenecektir.

### 2.2.1. Cinsiyet-Rol Basmakalıp Yargıları (Sterotipleri)

Genel olarak basmakalıp yargılar, geçmişte bir grup insana yönelik yapılan genellemeler/sınıflandırmalar sonucu beklentilere girme eğilimidir (Massie ve Douglas, 1985; Daft, 1994; Luthans, 1995). Basmakalıp yargılar, mesleğe, yaşa, ırka, dinlere, coğrafi bölgelere ve cinsiyetlere ilişkin, grubun en çok hatırlanan niteliklerini tanımlayan özellikleridir (Karsten, 1994, s.83). Örneğin, genç insanların genelde yaşlı insanların tutucu olduklarını düşünmeleri, kadınların fiziksel olarak genelde yetersiz olduğunun, zor işlerin üstesinden gelemeyeceğinin düşünülmesi vb. inançlar insanların tarafsız yargıda bulunmalarına engel olmaktadır (Daft, 1994, s.553). Bu nedenle “algıyı” etkileyen en temel unsurlardan birisi de basmakalıp yargılardır (Hodgetts, 1991, s.65).

Yapılan araştırmalar, cinsiyetler arasındaki birtakım farklılıklardan dolayı kadın ve erkeklerin basmakalıp yargı olabilecek özellikleri olduğunu saptamıştır (Schein ve Mueller, 1992; Schein, 1975; Burke ve Davidson, 1994; Ruble ve diğerleri, 1984, s.341; Mcglashan ve diğerleri, 1995; Larson, 1996). Basmakalıp yargı özelliklerine bağlı olarak, kadın ve erkeklerin psikolojik, sosyolojik ve biyolojik açıdan oluşan rollerine genel olarak “cinsiyet rol basmakalıp yargıları” denilmektedir. Kadın ve erkeğin rollerine ilişkin araştırmalar, diğer

sosyal bilimlerin alanlarında olduğu gibi özellikle yönetim ve liderlik çalışmalarında da önem kazanmaktadır.

### 2.2.1.1. Biyolojik Cinsiyet ve Liderlik Davranışına Etkisi

Biyolojik cinsiyet, cinsiyet kromozomlarının (X ve Y) bireylere farklı dağılımı ile oluşmaktadır. Genel olarak, biyolojik yapının oluşturduğu farklılıklar, bireylerin "erkek" ve "dişi" (male/female) olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır (Harrison, 1978). Biyolojik cinsiyet (sex) farklılıkları, cinslere özgü nitelikleri (özellikleri) ortaya çıkarmaktadır. Kadın ve erkek nüfusu içinde özelliklerin dağılım göstermesi genelleştirme sonucunu doğurmaktadır. Örneğin erkek nüfusunun çoğunlukla vücut ağırlıklarının kadınlardan fazla olması, hormon yapısının yarattığı fiziksel ve psikolojik farklar vb. özellikler iki cins arasında biyolojik tanımların yapılmasına neden olmaktadır (Andersen, 1993, s.26-29).

Araştırmalar sonucu biyolojik cinsiyete bağlı olarak oluşan değişkenlik, sosyal anlamda cinsiyet kimliğini tanımlamaktadır (Luthar, 1996; Park 1996; Ernest ve Gurman, 1994; Mc Glashan ve diğerleri, 1995). Andersen'e (1993, s.26) göre, birbirinden bağımsız olan biyolojik faktörler ve sosyal düzenlemeler bileşimi sonucu bireysel özellikler oluşmaktadır. Bireysel özelliklerin, nüfuslardan birinde çoğunlukla görülmesi grup özelliklerini oluşturur. Yazara göre, kadınların ve erkeklerin cinsiyet farklılıklarının biyolojik faktörlerle açıklanması, genetik özellikler üzerinde kültürün güçlü etkisi olduğunu göstermektedir.

### 2.2.1.2. Sosyolojik Cinsiyet ve Liderlik Davranışına Etkisi

Bireylerin sosyal olarak öğrendikleri davranışları ve beklentileri, cinsiyetlere özgü tanımlamaları "sosyolojik cinsiyet"i (gender) oluşturmaktadır. Erkeklik (maleness) ve kadınlık (femaleness) biyolojik faktörlerken, kadın (woman) veya erkek (man) olma kültürel süreçlerdir. Irk ve sınıf gibi sosyolojik cinsiyette sosyal bir yapıdır. Yani sosyal ilişkileri dolayısıyla sosyal yaşantıyı yönlendirir. Sosyolojik cinsiyet, biyolojik olmayan ama kültürel özelliğe sahip bir fenomen olarak tanımlanmaktadır (Andersen, 1993, s.31).

Araştırmalarda kültürün toplum üyeleri için uygun görülen davranış ve inançlara ilişkin beklentilerin bir özelliği olduğu saptanmıştır. Andersen'e göre (1993), kültür davranışlar için sosyal reçeteler oluşturmaktadır. Yani bireylere, neleri yapmaları, neleri düşünmeleri, kim olmaları ve neler beklemelerine ilişkin fikirler kültür yoluyla açıklanmaktadır. Böylece

kültürel özelliklere bağlı olarak kadınlara ve erkeklere özgü cinsiyet rolleri (gender role) oluşmaktadır (Gardiner ve Tiggeman, 1999; Hau ve Chow, 1995). Gelenekler ve sosyo-kültürel yapıyla birleştirilen sosyolojik cinsiyette her iki cinse yüklenmiş ayrı ayrı roller bulunmaktadır. Evrensel olarak tanımlanmış biyolojik cinsiyet farkları kadın olma ya da erkek olma özelliğini yalnız başına açıklayamamaktadır. Bireylere farklı bir şekilde öğretilen “kadın gibi davranma” (feminine) ve “erkek gibi davranma” (masculine) rolleri kültürel kavramlardır (Andersen, 1993, s.31-32).

Cinsiyet rollerine bağlı olarak toplumda sosyal roller oluşmaktadır. Örneğin biyolojik olarak bir erkeğe cinsiyet açısından erkeksi (masculine) davranışlar yüklenmesi, toplumda bir takım rolleri üstlenmesine neden olmaktadır (Andersen, 1993, Eagly ve Johnson, 1990; Stanford ve diğerleri, 1995; Hau ve Chow, 1995; Metcalfe, 1995). Sosyal roller (social roles) olarak tanımlanan bu roller, kültürel olarak yapılması zorunlu kılınan beklentiler, görevler ve haklardır. Toplum kültürü, bireylerin tanımlanan sosyal rolleri ile içinde buldukları durumlar arasında ilişki tanımlar. Örneğin, anne olma toplumsal bir roldür. Sosyal roller de öğrenilen, özelleştirilen kültürel normlardır (Andersen, 1993, s.33-35).

Cinsiyet rolleri ve sosyal roller sosyalizasyon (toplumsallaşma) sonucu öğrenilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993). Gerek cinsiyet rolleri, gerekse sosyal roller standartlaştırılarak kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Bunun sonucunda sosyolojik cinsiyete bağlı olarak toplum kadınlardan nazik olmalarını, anlayışlı olmalarını, çevresindeki insanları dikkate almalarını, içten olmalarını vb. bekler. Erkeklerden de, iddialı olmalarını, bağımsız olmalarını, başarıyı hedeflemelerini, girişken olmalarını ve kendilerine güvenmelerini bekler (Lucas ve Lovaglia, 1998; MP ve diğerleri, 1992; Park, 1996).

Tanımlanan cinsiyet davranışlarına bağlı olarak toplumda yer eden sosyal roller inanç biçimine dönüşerek tutumları da etkiler. Böylece toplumda geleneksel olarak kadınsı davranış ve erkeksi davranışlara uygun roller oluşturulur. Parsons ve Bales'e (1990, 15-16) göre, geleneksel cinsiyet rol farklılıkları, kadınların “aktarıcı” ve erkeklerin ise “gerçekleştirici” rolleri üstlenmelerine neden olmaktadır. Gerçekleştirici rol olarak tanımlanan erkeksi davranışlar amaca yönelik güç kullanma davranışlarıdır. Aktarıcı roller ise, çocuk ve ev bakımı ile ilgili rollerdir. Bu rolleri cinsiyetler ömürleri boyunca devam ettirerek bir sonraki nesle aktarırlar. Kadınların cinsiyet rollerine uygun sosyal rolü anne olmak, çocuk bakımı ve ev işi etkinlikler iken, erkeğin sosyal rolü baba olmak ve ev dışı etkinlikleri gerçekleştirmektir. Kadının ve erkeğin toplumda geleneksel olarak kendilerine uygun görülen rolleri doğuştan

Genel olarak biyolojik özelliklerin değil, toplum içinde öğrenilen sosyal nitelikli davranışların sonucu olduğu tespit edilmiştir.

Toplumlarda meslekler de, geleneksel cinsiyet rollerine uygun olarak her iki cins için farklı tanımlanmaktadır. Bir işin erkekler veya kadınlar tarafından yapılıp yapılamayacağına ilişkin yargılar mesleklerde cinsiyete bağlı kategorileri oluşturmaktadır. Genel olarak kadınlara anne ve eş rollerine paralel, hizmet sağlayıcı ve koruyucu meslekler olan hemşirelik, öğretmenlik gibi görevler uygun görülürken, erkeklere iddialı davranacakları, kararlılık kurabilecekleri yöneticilik, teknik ve bürokratik görevler uygun görülmektedir (Arkan, 1997, s.38). Çalışma yaşamında kadın ve erkekler arasında görülen farklılıkların nedeni, sosyalleşme süreçleridir. Bunun sonucunda örgütlerde görülen rekabet eksikliği, bağımlı olma, iddialı olmama, kendine güveni olmama, pasif olma vb. davranış özellikleri kadınsı davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Powell, 1993; Eagly 1990; Powell 1993; Kent ve Moss, 1994).

Palmer ve Hyman'a (1993) göre, kadınların toplumsallaşmaları sonucu izleyiciliğin iyi olduğu öğretilirken, erkeklere liderlerin toplumda en saygın ve en fazla ihtiyaç duyulan kişiler olduğu öğretilmektedir (s.122). Böylece kadınlar izleyici rolü ile daha güvenli olduklarına inandırılmaktadır (Heller, 1982, s. 10). Genel olarak erkeğin karar vermede aktif rolü, kadının ise izleyici rolünü benimsenmesi beklenir. Liderden atak ve etkileyici olması beklenirken, izleyicilerden itaatkar ve uyumlu olmaları beklenir. Böylece liderlik özellikleri erkek özellikleri ile, izleyici özellikleri ise kadın özellikleri ile örtüşmektedir. Bağımlı, boyun eğen, uyumlu davranışların bağdaştırıldığı kadın, emir veren, denetleyen, güçlü, hakimiyetçi rollerin yüklenildiği liderlikle örtüşmemektedir (Gerber, 1988, s 650-651; Palmer ve Hyman, 1993). Hem toplum tarafından yüklenen sosyal roller hem de çalışanların ortak özelliklerinin esas alınması mesleki anlamda cinsiyet tiplerinin oluşmasına neden olmuştur. Liderlik ve yöneticiliğin erkeklerle bağdaştırılması sonucu liderlik davranışlarını erkeklerin göstermesi beklenmektedir.

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda "cinsiyet" in göz önüne alınması yakın tarihlere tarihlenmektedir (Orth ve Jacobs ,1971; Schein 1973; Schein, 1971; Fiedler 1967). İlk liderlik rollerinden itibaren, kabul edilen liderlik özelliklerinin erkeklere özgü özelliklerle örtüştüğü görülmektedir. Özellikler teorisinde, liderin, yaşı, boyu, ırkı ve cinsiyeti tanımlanırken, erkeklik gibi erkeksi özellikleri ya da kendine güven duyma, kararlı davranma, yaratıcı olma gibi erkeğe özgü tanımlanan kişilik özellikleri de yer almaktadır (Koçel,



1998, s.398-399). liderlerin doğuştan erkeksi özellikleri olduğunu varsayan Özellikler Teorisinde ve liderin kişisel özellikleri ve durumsal faktörlerin etkileşimlerinin göz önüne alındığı Davranışçı Teorilerde liderin erkek olduğu düşünülmüş, cinsiyet farklarının etkileri olup olmayacağı göz ardı edilmiştir. Davranışçı teorilerin gelişimine büyük katkıları olan Ralph Stogdill (1957), liderlik davranışı ölçeğindeki ifadelerinde erkekler için "he" zamirini kullanmıştır (s.13-14).

Bilimsel yönetim akımını geliştiren Frederick W.Taylor, tüm geleneksel bilgilerini kullanma, beceriye yatkın olma, akılcı davranma, tecrübeli olma vb. erkeksi sayılan özellikleri yöneticilerin özellikleri olarak tanımlamıştır. Daha sonraki araştırmalarında, çalışma yaşamında insanlararası ilişkileri de inceleyerek, "kadınsı" özellikler olarak tanımlanan, iletişim, çalışanların duygularına önem vb. özellikleri de dikkate almıştır (Taylor, 1997). Böylece ilk kez liderlikte kadınsı özelliklere yer verilmiştir.

Yönetim bilimi alanındaki gelişmeler çalışma yaşamına da yansımıştır. Yöneticilerin erkek olması veya yöneticilerin erkeksi özelliklere sahip olması gibi önyargılı düşünceler kabul edilmiştir (Schein 1973; Schein, 1971; Statham 1987; Day ve Stogdill 1972). Kadının çalışma yaşamına geç girişi de yöneticiliğin erkeklerle özdeşleşmesinde en temel etkenlerden birisidir. İş dünyasının tarihsel gelişimi boyunca erkekler daima ön planda olmuşlardır. Organizasyonları kuran, çalışma kurallarını belirleyen cinsiyet erkek olduğundan, yönetim ve yöneticilikle ilgili normlar, değer ve yargılar da erkekler tarafından belirlenmiştir. Böylece toplumsallaşmanın bir sonucu olarak tanımlanan "erkeksi özellikler" "yönetici özellikleri" olarak tanımlanmıştır. Goffee ve Nicholson'a (1993) göre, erkek egemenliği, yönetim modellerinin ve teorilerinin biçimlenmesinde, erkeklerin beklenti, memnuniyet ve fedakârlıklarının büyük payı olmaktadır.

Yöneticilerin özellikleri ile liderlik davranışlarının erkeksi davranışlarla örtüşmesi yöneticilikte cinsiyet tiplemesinin (basmakalıp yargı) oluşmasına neden olmuştur. Epstein'a (1970) göre, cinsiyetlerin birinin sayısal olarak yoğun olması durumunda mesleki cinsiyetten söz edilmektedir. Bu durumda mesleğe ait rol basmakalıp yargıları o işin nasıl olması gerektiği ile özdeşleştirilir. Diğer bir deyişle "normatif beklentiler" oluşturulur (s.152-153). Yönetimsel pozisyonlarda kadına ilişkin beklentiler, yani biçimsel olmayan inanç yüksek düzeyde oluşarak, "yönetimsel iş" "erkeksi meslek" (masculine) olarak sınıflandırılabilir. Böylece yönetimsel pozisyonda istenen kişisel özellikler, kadınsı özelliklerden çok erkeksi özellikler olacaktır. Aynı şekilde de toplumlarda basmakalıp erkeksi özellikler kadınsı

özelliklere göre sosyal anlamda daha çok kabul görmektedir. Bu durum yönetsel pozisyonlarda kadının erkeğe göre daha az "uygun" olarak algılanmasına neden olacaktır (Schein, 1973, s.95).

Yöneticilikte basmakalıp yargıların varolduğuna ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır (Orli ve Jacobs, 1971; Maccoby, 1966; Brenner ve diğerleri 1989, Heilman ve diğerleri, 1989). Yöneticilikte basmakalıp yargıların oluşması, kadınlara ve erkeklere ilişkin basmakalıp özelliklerin kabul edilmesine neden olmuştur. (Stanford ve diğerleri, 1995; Rojahn ve Willemsen, 1994; Gurman ve Long, 1992). Kabul edilen basmakalıp yargı özelliklerin kadınların yönetici olma şanslarını azalttığı, performanslarını etkilediği ve mesleki gelişimlerine engel olduğu ileri sürülmektedir (Schein, 1973; Schein, 1993; Fagenson ve Jackson, 1993; Schein ve Mueller, 1992 )

Yöneticilikte cinsiyet rol basmakalıp yargılarına ilişkin en kapsamlı araştırmalar Virginia Schein tarafından yapılmıştır. Schein (1971), cinsiyet rol basmakalıp yargılarının kadının iş yaşamını etkilediğini bulmuştur. 1973 yılında tekrarlanan çalışmada başarılı orta düzey yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin, huy ve mizaçların kadınlardan çok erkeklere yakınlığı bulunmuştur (s.95). Çalışmada kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerin ve başarılı orta düzey yöneticilerin özelliklerini tanımlanması istenmiştir. Başarılı orta düzey yöneticilerin özelliklerinin, erkek yönetici özellikleri ile çakıştığı bulunmuştur. Bu özellikler, duygusal kontrol, saldırganlık (aggressive), liderlik yeteneği, kendine güven, net, sorumluluk almaya istekli, objektif, çok bilgili ve güçlü olarak sıralanmıştır. Başarılı yönetici ile kadın yöneticilerin örtüştüğü özelliklerse, anlayış, yardımseverlik, karmaşıklığı anlayabilme, diğerlerinin duygularına önem verme, sevgili ve etkileyici olmak şeklinde sıralanmıştır. Schein'e göre, kadın yöneticilerin özelliklerinin başarılı yönetici özellikleri ile örtüşmeme nedeni, kadınların yönetsel düzeyde sınırlı sayıda olmalarıdır (s.98-99). Bu nedenle, her iki cinsin algısı da, yöneticilik mesleğini sayısal olarak fazla olan erkeklerin özellikleri ile bağdaştırma yönünde olmuştur.

Wood tarafından 1975 yılında yapılan bir araştırmada, üst düzey kadın yöneticiler yönünde başarılı olmak için gereken özellikleri tanımlamışlardır. Yönetim eğitimi alan kadın yöneticiler, bu özellikleri, yetenekli, eğitilmiş, stratejik odaklı olma, kendine güvenme, gerçekçi davranma ve güçlü bir erkeğin desteğini alma şeklinde sıralamışlardır. Sosyolojik olarak atfedilen erkeksi özellikleri "güç" olarak tanımladıklarından, güçlü bir erkeğin özelliklerinde olmasını özellik olarak ifade etmişlerdir (Kraisonswasdi, 1989, s.15-17).

Schein ve Mueller (1992), yönetimde cinsiyet özelliklerinin ülkeler arasında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile Schein'nın Almanya ve İngiltere'de çalışmasını incelemişlerdir. Yapılan araştırmada, yöneticilerin özelliklerinin daha çok erkeksi özelliklere benzediği sonucuna varılmıştır. Schein, Mueller, Lituchy ve Liu tarafından 1994 yılında aynı çalışma Japonya ve Çin'de de yapılmıştır. Çalışmada, başarılı yöneticilerin kadınlardan çok erkeklere özgü özellikler taşıdığı sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan ülkelerdeki kadın yönetici oranları ile sonuçlar örtüşmektedir.

Tüm çalışmalarda, kadınların erkeklere göre hırslı olma, analitik düşünmeye ve dayanmaya yatkınlık, liderlik yeteneklerine sahip olma, objektif, girişken ve uzman olma gibi özelliklere sahip olmadığı sonucuna varılmıştır (Brenner ve diğerleri, 1989; Schein ve Mueller, 1992, Schein ve diğerleri, 1994) Son yıllarda yapılan çalışmalarda ise, kadın yöneticilerin başarılı yönetici özelliklerini kadınsı ve erkeksi özellikler olarak ayırmadığı görülmüştür. Bu araştırmalarda kadın yöneticiler, yöneticilerin başarıları için gerekli özelliklere kısmen erkeklerin kısmen de kadınların sahip olduğunu düşünmektedirler. Kadın yöneticiler bu araştırmada kendilerini "yönetici" olarak erkekler kadar başarılı ve yeterli görmektedirler (Schein, 1993, s.19-22; Gulhati,1989).

Türkiye'de 110 kadın yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, kadın yöneticiler tipik bir kadını sorumlu, nazik, yardımsever, dikkatli, fedakar, destekleyici, güvenilir, dürüst, pasif, kararlı ve güvensiz sıfatları ile tanımlarken, tipik bir erkeği ise, soğukkanlı, hırslı, iddialı, kararlı, uyanık, daha esnek, bağımsız gibi sıfatlar ile tanımlamışlardır. Araştırmada kadın yöneticiler kendilerini zayıf ve güçsüz olarak görmediklerini belirtse de, ailelerine, işlerine ve arkadaşlarına yönelik kullandıkları bağlılık, güven ve sorumluluk kelimeleri kadın yöneticilerin geleneksel olarak "kadınsı" kabul edilen özellikleri benimsediklerini göstermektedir (Bayrak ve Yücel, 2000, s.139-140).

Bunun yanı sıra, çalışma yaşamında cinsiyete ilişkin basmakalıp yargı erkek yöneticileri de etkilemektedir. Çalışma yaşamında her an kontrollü olmaları, daima başarılı olmaları, duygusal kontrole sahip olmaları, diğerlerinin duygularını göz ardı etmeleri vb. davranışların toplu zaman etkili olmadığı görülmüştür.

Powell'e (1993) göre, kültürel değişim ya da sayısal değişim, başarılı yönetici için erkeksi özelliklerin olması inancını etkilememektedir. 30 ülkeye yönelik yapılan araştırmada

başmakalıp yargıların hemen hemen her ülkede ve her kültürde temel olarak aynı kaldığı ve fazla bir değişim göstermediği ortaya konmuştur (s.43-44).

### 2.2.1.3. Geleneksel Cinsiyet Teorisi

Geleneksel rol teorisine göre, sosyal olarak bireylerin hangi davranışları, nasıl göstermeleri gerektiği açıklanmaktadır. Böylece bireylerin rol tanımlarına uygun modeller saptanarak, role ilişkin beklentiler oluşturulmaktadır.

Yönetim alanında da desteklenen rol teorisi özellikle liderlik araştırmalarına farklı bir bakış açısı getirmiştir. Lider ve çevresindeki kişilerin rol tanımlarına uygun davranışları, ilişkileri ve beklentileri ile model oluşturulmaktadır. Liderlik davranışı astların, meslektaşların ve üstlerin beklentilerine uygun olarak belirlenmektedir. Epstein'a (1981) göre, rol beklentilerine uygun davranmayan liderler çevresindeki insanlar tarafından olumlu değerlendirilmeyeceklerdir.

Geleneksel rol teorisine dayanan geleneksel cinsiyet teorisine göre de, cinsiyetlere uygun rol modelleri oluşturulmaktadır. Bu teoriye göre, toplumsal olarak kadınlar için tanımlanan kadınsı roller ile erkekler için tanımlanan erkeksi roller bulunmaktadır. Bu roller doğrultusunda kadınsı ve erkeksi davranışlar oluşmaktadır. Geleneksel cinsiyet teorisinde, bireyin sosyal davranışı biyolojik cinsiyetine uygun olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle erkeklerin (male) erkeksi davranışlara (masculine), kadınların ise (female) kadınsı davranışlara (feminine) göre hareket etmesi beklenmektedir (Ballard ve Elton, 1992, s.291). Bu konuda sayısız araştırmaları bulunan Bem (1974, 1975, 1979) erkeksi ve kadınsı davranışların bireylerin kişilik özelliklerinin tamamlayıcıları olarak görüldüğünü, bu nedenle erkeksi davranışlar gösteren bireyler işe yönelik davranışları, kadınsı davranışlar gösteren bireyler insana yönelik davranışlar ile bütünleştirilmektedirler (Gurman ve Long, 1994).

Toplumlarda, bireylerin rollerine ilişkin beklentiler yöneticilik mesleğinde de oluşmaktadır. Erkeklerin liderlik davranışlarını gösterebileceği ya da erkeksi özelliklerin liderlik özellikleri örtüştüğü şeklinde oluşan yargılar, erkeklerin lider gibi davranışlar göstermesi sonucunu doğurmuştur. Bu şekilde oluşan normatif sosyal etki bireylerin de davranışlarını etkilemektedir (Gurman ve Long, 1992, s.993-394).

Geleneksel cinsiyet teorisine alternatif olarak gelişen teori de "karma rol" (androgyn) teorisidir (Eagly ve Johnson, 1990, MP ve diğerleri, 1992; Moss ve Kent, 1994). Karma rol teorisi, "erkek" ve "kadın" kelimelerinin kısaltılmasıyla adlandırılmıştır. Bem'in geliştirdiği teoriye göre, bireyler sosyal olarak tanımlanan rollerinden farklı bir şekilde "melez rol" sergilemektedir ( Gurman ve Long, 1992, s.392) Karma rol teorisine (androgyn) göre, erkeksi ve kadınsı davranışlar birbirinin tersi davranışlar değil, aksine birbirini tamamlayan davranışlar kümesi olarak tanımlanmaktadır. Teori bireylerin aynı anda erkeksi ve kadınsı davranışlar gösterebileceğini vurgulamaktadır (Ballard ve Elton, 1992, s.292-294).

Organizasyonlarda durumsal koşullarına uygun olarak yöneticilerinin davranışsal esnekliğe sahip olmalarını istemektedir. Çünkü, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını gösterirken sosyal rollerinin baskısı altında kalmaları davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle geleneksel rol teorisine alternatif olarak gelişen karma rol teorisi organizasyonlarda da geçerlilik kazanabilmektedir. Bu sayede yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak belirli rolleri göstermeleri beklenmeyerek, etkinlik sağlanabilecektir.

### 2.2.2. Psikolojik Etki

Kadın ve erkeklerin yönetsel davranışları gerçekleştirmelerinde en önemli unsurun "psikolojik etmenler" olduğu da ileri sürülmüştür (Schein, 1971). Cinsiyetlere bağlı olarak tanımlanan sosyal rollerin ve kültürel yapının etkisiyle, bireylerin yetiştirilme tarzları psikolojik yapılarını da etkilemektedir. Özellikle kadınların yetiştirilme tarzları yönetsel davranışlarının gerçekleştirilmesinde kayıp olarak görülmektedir (Zientara, 1987, s.18-19). Erkek çocuklar, sosyal rollerine uygun olarak, atak, iddialı, hırslı, cesur, rekabetçi ve sözlerini geçirebilmeleri istenerek yetiştirilirken, kız çocukları itaatkar, uysal ve söz dinlemeleri istenerek yetiştirilir (Nicolson, 1996, s.10).

Yetiştirilme tarzları ve sosyolojik gelişme süreçleri nedeni ile kadın ve erkeklerin "güç" tanımları birbirinden farklı olmaktadır. Erkekler gücün ellerinde olmasını isterlerken, kadınlar için güçlü olmak psikolojik anlamda çelişki yaratmaktadır. Kadınlar gücü, kadınsılıktan uzaklaşma olarak düşünmektedirler. Sosyalizasyon süreci nedeniyle, güç genelde erkeğe uygun olarak görülmektedir. Bu durum, kadınların yönetsel düzeylerde yükselmelerini engellemektedir. Türkiye'de bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin güç sahibi olmasını yüksek düzeyde engelleyen faktörler, arkadaşlarına

kararlık yapmak istememek, ilişkilerini bozmamak, kadınların erkeklere kıyasla daha güçsüz ve zayıf olduklarına inanılması, iş hayatında daha fazla yetki almalarının özel hayatlarındaki beklentileri bozacağına inanmak, gücü genellikle zarar verme, yıpratma ve başkalarını dışlama şeklinde olumsuz algılamak görevi ile ilgili konularda kararlı ve kendine güven duymanın çevresindekilerce olumsuz algılanacağını düşünmek sayılmaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000, s.235-236).

Kadınlar kendilerini otorite kullanmada yetersiz gördüklerinden, emir verme, kendini kabul ettirme gibi konularda endişe yaşarlar. Buna bağlı olarak, evi ve aileyi ihmal etme, başaramama, arkadaş kaybetme korkuları olduğundan, gücü kullanmada problem yaşamaktadırlar. 1988 yılında yapılan bir diğer araştırmaya göre ise, kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet rollerine uygun güç tiplerini kullanmaları açısından farklılaştığı saptanmıştır. Araştırmada, özel sektöre bağlı bankalarda cinsiyet rollerine uygun olarak, erkek yöneticilerin ödül ve ceza gücünü kadın yöneticilerden daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Kamu sektöründe ise ödül ve ceza gücünü kullanmada farklılık bulunmazken, meşru gücün kullanımında erkek yöneticiler üstün çıkmışlardır. Her iki sektörde de uzmanlık gücünün erkek yöneticiler tarafından daha fazla kullanıldığı saptanmıştır. Bilgi gücünün ise cinsler arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Erke, 1988, s.40-64). Bradley'e (1999) göre, kadınların bilgi ve tecrübelerinin yönetsel güç kazanmada etkili olduğu ortaya konmuştur (s.35).

Toplumsallaşma süreci sonunda, kadınların erkeklere göre "kendine güvenme" özelliği de farklılık göstermektedir. Kadınların erkeklere göre çok daha az kendine güvenen ve daha pasif bireyler olarak yetiştirildikleri bilinmektedir (Kağıtçıbaşı, 1993; Rosen, 1989). Bu nedenle kadınlar risk almaktan kaçarlarken, erkeklerin güvencesiyle daha rahat hareket edeceklerini düşünürler (Mülkiyeliler Vakfı, 1993, s.135). Kadınların kendilerine güven kazanmaları uzun yıllar almaktadır. Eğitim düzeylerinin artması sonucu kadınlar kendilerine daha fazla güven duymaya başlamışlardır.

Yapılan bir araştırmaya göre, müşteriler ve çalışanlar kadın girişimcilere güven duymada çekindiklerini, kadınlara ancak yaşlandıkça güvendiklerini ifade etmişlerdir. Kadın girişimciler ise ne kadar bilgili olurlarsa olsunlar sözlerinin erkekler kadar geçerli olmadıklarını ifade ederek kendilerine olan güvensizliklerini ortaya çıkartmışlardır (Gökakın, 2000, s.116-117). Kadınların kendilerine güven duymamaları, mesleki cinsiyetin etkilemesini etkilemektedir. Yönetici özelliklerinden biri olarak tanımlanan "kendine

“cam tavan” unsurunun kadınlarda olmaması, yönetim mesleğine uygun olmadıklarına ilişkin bir sonuç doğurmaktadır. Kadın çalışanların yönetimde kendilerine olan güvenlerinin eksik olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Kraisonswasdi, 1989; Mülkiyeliler Vakfı, 1993; Offermann ve Beil, 1992).

Kadın yöneticiler, dışsal etmenlerden dolayı da psikolojik olarak etkilenmektedirler (Powell, 1993; McGlashan, 1995). Yöneticiliğin erkek mesleği olarak tanımlanması, iyi yöneticinin erkeksi özelliklere sahip olması şeklindeki inançlar nedeniyle kadın yöneticilerin davranışları etkilenmektedir. Bunun yanı sıra, toplumsal beklentilerin yarattığı annelik ve evlilik rollerini gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Roller arasında yaşadığı gerginlikler ve bunlara bağlı olarak her an işini kaybetme korkusu kadınları psikolojik anlamda etkilemektedir.

### 2.2.3. Örgüt Yapısı

Buraya kadar, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının sosyolojik, biyolojik ve psikolojik etkileri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise, örgüt yapısının kadın ve erkek yöneticilerin davranışları üzerindeki etkileri incelenecektir. Bu etkenler algı, cam tavan, tutumlar, önyargılar, ayrımcılık ve organizasyonun çalışan yapısı başlıkları altında toplanmaktadır.

#### 2.2.3.1. Algı

Bireylere ilişkin toplumsal, biyolojik ve psikolojik faktörler örgütsel düzeyde algıyı da etkilemektedir. Özellikle yöneticilerin cinsiyeti ve buna bağlı oluşan sosyal roller, kadın ve erkek yöneticilerin tarzlarının ve başarılarının farklı şekillerde algılanmasına neden olmaktadır.

Çalışma yaşamı erkeksi değer ve yargılarla açıklandığından, çalışanlar başarı için bu değer ve yargıların benimsenmesi gerektiğini algılamaktadırlar (Schein, 1973; Schein, 1975). Dabham'a (1987) göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden farklı davranış göstermeleri yönetici olarak daha az etkili algılanmalarına neden olmaktadır (s.411). Bu nedenle, özellikle kadın yöneticiler başarılı olmak için erkeklerin benimsediği yönetici modelini benimseye çalışmaktadırlar. Tüm kadınısı özelliklerini, değerlerini örtterek “erkek” gibi davranışlar göstermektedirler.

Cinsiyet rol beklentileri ile paralel davranış gösteren bireyler olumlu değerlendirilmektedirler. Aksi durumda ters algılanmaktadırlar. Kadınların iş yaşamında yaşadıkları cinsiyet karmaşası, çalışanlar tarafından farklı algılanmalarına neden olmaktadır (Case, 1993). Eagly, Makhijani ve Klonsky'e (1992) göre, erkeksi bir davranış olarak tanımlanan otoriter tarzın kadın yöneticiler tarafından gösterilmesi, erkek yöneticiler tarafından, yönetim kontrolü düşük, suni (yapma) bir davranış tarzı olarak algılanmaktadır. Otoriter davranışı erkek yöneticiler gösterdiklerinde ise hemcinsleri tarafından "güçlü" olarak algılanmaktadır. Yapılan diğer araştırmalarda da, katılımcı ve demokratik davranışlar sergileyen kadınlar cinsiyet rol tiplerine uygun olduklarından, erkek yöneticilere göre daha olumlu değerlendirileceklerdir (Eagly ve Johnson, 1990; Luthar, 1996).

Yapılan araştırmalarda, kadın yöneticiler "erkeksi" davranışlar gösterdiklerinde astları tarafından tepki almaktadırlar. Olduğu gibi davranan kadın yöneticilerin astları tarafından daha kolay benimsedikleri belirtilmiştir (Alpman, 1993, s.153). Kadınların toplumsal olarak benimsenen özelliklerinden biri olan insan ilişkilerine önem vermemeleri durumunda, çalışanlar kadın yöneticilere karşı olumsuz davranışlar göstermekte, yöneticilerinin acımasız olduğunu düşünmektedirler (Naisbitt ve Aburdene, 1992, s.115-116).

Toplumda oluşan kadınların, erkeklerin ve yöneticilerin özelliklerine ilişkin bir takım algılar, önyargıların oluşmasına neden olmaktadır. Çeşitli sebeplerden, genelde erkekler başarılı bir yöneticinin özellikleri olarak tanımlanan, rekabetçi, kuvvetli, sorumluluk alan, kendine güvenen vb. özelliklere sahip görülürken, kadınlar, duygusal, itaatkar, şefkatli ve insana yönelik özelliklere sahip olarak algılanmaktadırlar. Bu nedenle, kadınların yapıları itibarıyla erkeklerden farklı olmaları, yani daha fazla çevresiyle ilgilenmeleri, insanlara yönelik davranışlar göstermeleri nedeniyle "erkeksi" meslek olarak görülen yöneticiliğe uygun olmadıklarına erkeklerin yöneticilik mesleğine daha uygun olduğuna ilişkin bir önyargı oluşmasına neden olmuştur (Moss ve Jensrud, 1995; Gardiner ve Tiggeman, 1999; Hau ve Chow, 1995).

Başarı gösteren kadın ve erkek yöneticilerin de çalışanlar tarafından farklı algılandıkları tespit edilmiştir. Özellikle kadın yöneticiler başarılı olduklarında, "şanslı" "işin kolay olması" veya "çaba göstermiş" olarak algılanmaktadırlar. Başarı gösteren kadın yöneticilerin başarıları tamamen kişisel gelişim ve özelliklerinden bağımsız dışsal nedenlere bağlı olarak algılanır. Oysa erkek yöneticilerin başarıları "yetenek" ve "zeka" gibi kişisel özelliklerle



açıklanmaktadır (Terborg, 1977, s.650; Garland ve Price, 1977, s.29-30; Lucas ve Lovaglia, 1998; Metcalfe, 1997).

### 2.2.3.2. Cam Tavan (Glass Ceiling)

Son yıllarda yönetim alanında kendilerini daha fazla göstermeye başlayan kadınlar, yönetici pozisyonlarına gelmede devam edem zorluklar yaşamaktadırlar. Yönetici pozisyonuna gelmiş profesyonel kadınların, örgütlerde "cam tavan" (glass ceiling) adı verilen egele takıldıkları görülmektedir (Schwartz, 1992; Morrison ve VonGlinow, 1990). Örgüt içinde kadınların kariyer fırsatlarını sınırlayan cam tavan (Schwartz, 1992), örgütün üst düzey gruplarının temelde önyargılarına dayanan, açıklanamayan ama hissedilen bir etki olarak ortaya çıkmaktadır (Brett ve Stroh, 1994; Parker ve Fagenson, 1994). Üst düzeylere yükselme olanakları olan kadın yöneticilerin belli bir dönemde cam tavana çarptıkları saptanmıştır (Brett ve Stroh, 1994, s 55-60, McGlashan, 1995).

Cam tavan engelinin ne olduğuna ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır (Burke, Mckeen, 1992; Jacobs, 1992) Genel olarak cam tavan üç şekilde açıklanmaktadır:

- i. Kadın çalışanların toplumsallaşma süreçlerine bağlı olarak oluşan davranış şekilleri, kişilik özelliklerinin çalışma yaşamına uygun görülmeşi yönetici olmalarında engel olarak görülmektedir. Ayrıca, kadın çalışanların çalışma yaşamında tecrübe ve deneyimden yoksun olmaları da, erkek egemen iş kültüründe önemli bir engel olmaktadır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar, kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel düzeyde istenen her türlü nitelik ve özelliğe hemen hemen aynı oranda sahip olduklarını, bunun bir engel olamayacağını göstermiştir (Powell, 1990). Dünyanın en büyük şirketlerinin yönetimini alan 50 kadın yöneticiye ilişkin araştırmada, kadın yöneticiler yükselmelerini engelleyen cam tavanın kalktığını belirtmişlerdir (Fortune, 2000).
- ii. Çalışma yaşamında cinsiyet yanlılığına dayanan önyargılı ve ayrımcı bakış açısı kadın yöneticiler için engel olarak görülmektedir. Yani kadınların, iş hayatına geç girişleri ile oluşan azınlık grubu, erkeklerin oluşturduğu çoğunluk grup tarafından önyargılı ve ayrımcı politikaları ile değerlendirilmektedirler (Kanter, 1977). Yönetsel özelliklerin erkek

özellikleri ile örtüştüğü, dolayısıyla iyi yöneticinin erkek olabileceği (Schein ve Mueller, 1992; Schein, 1973; Schein, 1975), erkek kurallarının kadınsı özellikler ile uyuşmaması vb. inançlar kadınların yükselme fırsatlarını engellemektedir.

- iii. Örgütsel politikalara bağlı olarak oluşan tutumlar da kadın yöneticilerin davranışlarını, tarzlarını ve hedeflerini etkilemektedir. Kadınların "güç" gerektiren işlerde başarılı olamayacağı önyargısı nedeniyle, kadınlara yönetsel pozisyonlar uygun görülmemektedir. Buna bağlı olarak, kadınlara örgüt içinde fırsat ve güç verilmemektedir. Böylece kadınların ilerlemelerini sağlayacak önemli görevler de kadınlara verilmeyerek kariyer fırsatları engellenmektedir. Örgütteki birimler arasında kadın erkek oranları arasındaki farklılıklar, önemsiz görevlerin kadınlara verilmesi gibi daha bir çok uygulama ve örgütsel politikalar oluşmaktadır (Morrison, 1992).

Çalışma hayatının gerektirdiği deneyim, tecrübe ve eğitim düzeyine sahip kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlara gelmesini engelleyen cam tavanı oluşturan örgütsel engeller, cinsiyet rolleri, erkek yönetici gruplarının olumsuz tutum ve davranışları, kadınların farklı davranışlarını zayıf olarak nitelendirme, erkek yöneticilerin faaliyetlerinde kadın yöneticileri dışlamaları, üst düzey pozisyonlar için kadın yöneticilerin hedeflerini sınırlandırma, kadınların yetenek ve özelliklerin toplumsal rol açısından değerlendirme, kadının iş ve özel hayatının dengelemesine yönelik oluşan tutumlar, erkek çalışanların biçimsel ya da biçimsel olmayan toplantılarına özellikle evli kadınların katılmayışları sonucunda kadınlara yönelik her türlü ayrımcılık tarzı tutumlar sayılabilir (Adler ve Izraeli, 1994; Morrison, 1992). Günümüzde kadın yöneticilerin cam tavanı geçme mücadelesi üst düzey görevlerde ilerlemelerini sağlayarak, engellerle mücadele etmelerini sağlamaktadır.

### 2.2.3.3. Tutumlar

Kültürel normlara bağlı olarak oluşan cinsiyet rol basmakalıp yargıları (örneğin, kadının üst rolünü benimsemesi, karar vermede aktif rolü erkeğin üstlenerek lider rolünü benimsemesi) kadın ve erkek yöneticileri olduğu kadar çalışanları da etkilemektedir. Ayrıca kadınların biyolojik ve psikolojik nedenlerine bağlı olarak erkekler kadar başarılı ve güvenilir olmadıkları şeklindeki önyargılar ve inançları da çalışanların tutumlarını olumsuz

etkilemektedir. Çalışma yaşamında yöneticilere karşı tutumlar, yöneticinin kadın olması halinde farklı bir boyut kazanmaktadır.

Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarına ilişkin son 30 yılda sayısız araştırmalar yapılmıştır. 1970'li yılların başlarında kadınların yönetici pozisyonlarına gelmeleri ile beraber "tutumlar" da belirmeye başlamıştır. Bu yıllarda erkeklerin, kadın yönetici ile rahat çalışmada problem yaşadıklarına ve morallerini olumsuz etkilendiğine ilişkin tutumlar araştırmalar sonucu saptanmıştır ( Riger ve Galligan, 1980, s.906).

Sutton ve Moore, 1985 yılında yaptıkları çalışmalarında geçmiş yıllara göre erkeklerin %73'ünün kadınlara ilişkin tutumlarının olumlu olduğunu tespit etmişlerdir. Kadın yönetici ile rahat çalışılabilmesi konusundaki bu değişimin nedeni olarak, kadınların eğitim düzeylerinin ve iş dünyasındaki sayılarının artması, kadın hareketlerinin etkileri gibi nedenler gösterilmiştir. Kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının ise, olumsuz olduğu saptanmıştır. Kadınların hemcinslerine karşı olumsuz tutumlarla sahip olmalarının altında yatan faktörler tespit edilmiştir. Bu dönemde çalışan kadınların sayısındaki artışa orana karşılık, kadınların kabul edildiği şirket sayısının azlığı da kadınlar arasında rekabet yaratmıştır. Bu nedenle kadınların hemcinslerine ilişkin tutumları olumsuz olmuştur (s.44-48).

Sutton ve Moore'un bulgularının tersine son yıllarda yapılan pek çok araştırmada, erkeklerin kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının olumlu olmadığı aksine kadınların ise kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının olumlu olduğu saptanmıştır (Acar, 1992; Hau ve Chow, 1995). Master öğrencilerinin örneklem olarak kullanıldığı laboratuvar çalışmalarında kadın yöneticilere ilişkin tutumlar belirlenmeye çalışılmıştır (Owen ve Todor, 1993; Dubno, 1985). Araştırmalar sonucu, erkek master öğrencilerinin kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutum içinde oldukları, kadın master öğrencilerinin ise olumlu tutum içinde oldukları ortaya çıkmıştır (Dubno, 1985, s.238). Araştırmalarda, genel olarak var olan sonuca göre olumsuz tutumların nedeni, kadın yöneticilerin deneyimsiz çalışanlar olarak algılanmasıdır. Fisher'in "pipe-line teorisine" göre, çalışan bir kişinin yönetici olması için 20-25 yıl arasında deneyime sahip olması gerekmektedir (Owen ve Todor, 1993, s.14-15). Bu nedenle kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumlar oluşmaktadır.

Yönetimde kadınlara yönelik tutumları ölçmek amacıyla geliştirilen "Women As Managers Scale" (WAMS) ile başarı ve başarısızlık ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma

sonucunda, kadın yöneticilere yönelik tutumlar olumlu yönde olduğunda başarı nedeni olarak yetenek ve çaba görülmekteyken, tutumlar olumsuz olduğunda başarı nedeni olarak şans görülmektedir (Garland, Price, 1977).

Yöneticilere ilişkin tutumları etkileyen bir diğer faktör de örgütün kültürüdür. Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer veya normlar üzerinde odaklaşmaktadır. Örgütün atmosferini etkileyen örgüt kültürü çalışanlar üzerinde de etkili olmaktadır. Çünkü karşılıklı etkileşim içindeki kişilerden oluşan grup için referans teşkil etmektedir (Erdem, 1996, s.57-58). Dolayısıyla örgüt kültürü kadınların yönetici pozisyonlarına çıkmalarını engelleyebilecek bir diğer husus olarak görülmektedir. Yönetici pozisyonlarına uygun özellikleri belirleyen politikalar örgüt içinde oluşan tutumlara bağlı olarak oluşturulmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışan ya da çalışmak isteyenlerin bu özelliklere uyması beklenir. Cinsiyete yönelik tutumları olan örgütlerde "orta yaşlı erkeklerin" yönetici olmaları mümkünse, kadınların (genç ya da yaşlı) yönetici olmaları imkansızdır (Arıkan, 1997, s.42).

Tutumlara bağlı olarak oluşabilecek bir diğer örgüt politikası da, işletmelerin birimlerince tercih edilen cinsiyetler arasındaki farklılıklardır. Genelde işletmeler pazarlama ve üretim birimlerine kadın yönetici tercih etmemektedirler. Bu birimlerde çalışan kadınların yönetici olarak yükselme şansları düşmektedir (Kabasakal, 1993). Bunun yanı sıra, örgüt içinde üst düzeyde bulunan kişilerin, kadın çalışanların sosyal nedenlere bağlı olarak (anne olma, evli olma, biyolojik yetersizlikler, başaramamaya ilişkin inançlar vb.) ilerlemelerini istememelerinden dolayı, örgüt politikalarını da bu yönde oluşturmaya çalıştıkları ortaya konmuştur. Ayrıca örgüt içinde toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak kadın ve erkeklere ilişkin alt kültürler de oluşmaktadır. Erkekler kulübü kültürü, kışla kültürü, cinsiyet körlüğü kültürü, soyunma odası kültürü vb. kültürler örgüt içinde toplumsal cinsiyete yönelik kültürler olarak ortaya çıkabilmektedir (Maddoc ve Parkin, 1994).

#### 2.2.3.4. Ayrımcılık

Çalışma yaşamında işgörenlerin renginden, cinsiyetinden, etnik kökenlerinden, dini inançlarından, ideolojik eğilimlerinden veya fiziksel yetersizliklerinden dolayı dışlanmasına sonucu insan kaynaklarında "ayrımcılık" adı verilmektedir. Örgütlerde işe alımlardan performans değerlendirmeye, ödüllendirmeden cezalandırmaya, iş yükünün dağılımından başarı kriterlerinin oluşturulmasına kadar pek çok alanda bireylerin belirli özellikleri dikkate alınarak ayrımcılık oluşmaktadır (Kasımoğlu ve Halıcı, 2000, s.373).

Hofstede'e (1998) göre, makro kültürel yapılar, örgütsel yapıları etkileyerek ayrımcılığı ortaya çıkarabilmektedir. Kültürel farklılaşma, örgütlerde ayrımcılık yaratan bir faktör olarak vurgulanmaktadır (Kasımoğlu ve Halıcı, 2000, s.374-375). Özellikle bazı toplumlarda erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiği konusunda kesin ayırım vardır. Ayrımın güçlü olduğu toplumlar eril yapıya sahiptir (Erdem, 1996, s.134-137). Bu tür toplumlarda egemen role erkek sahip olduğundan, genelde her alanda cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusudur.

Kültürel yapıya bağlı olarak, örgütlerin kadın ve erkek rollerine uygun politikalar geliştirmesi sonucu 'cinsiyet ayrımcılığı' oluşmaktadır. Araştırmalarda, örgütlerde farklı cinsiyet ve ırkların mevcudiyetinin görünüşte ayrımcılık yaratmasa da, yönetsel pozisyonlara ilerlemede sorun olduğu saptanmıştır (Morgan, 1998; Ragins ve diğerleri, 1998).

Örgütlerde çok çeşitli konularda ayrımcılık ortaya çıktığı görülse de (Hughes ve Thomas, 1998), en sık görülen ayrımcılık kadınlara yönelik olmaktadır. Çalışan kadınlar, iş dünyasına girmeden önce ve girdikten sonra pek çok konuda ayrımcılık yaşamaktadırlar. İş dünyasına girmeden önce toplumsal cinsiyet rol dağılımları, eğitim düzeylerindeki eşitsizlik, kadınlara yönelik önyargı ve tutumların varlığı, yöneticilik mesleğinin erkek mesleği olarak görülmesi gibi konularda ayrımcılık yaşamaktadırlar. İş dünyasına girdikten sonra, görünen veya görünmeyen engeller, biçimsel olmayan ortamlardan dışlanma, kişilik özelliklerine bağlı farklı davranışlar gösterme, işe yönelik yasal bir takım koruyucu uygulamaların (doğum izni gibi) sadece kadınlara özgü olması gibi nedenlerden ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.

Ayrımcılık sonucunda örgüt ikliminin çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Hughes ve Thomas, 1986). Örgüt içinde eşit olmayan, ayrımcı davranışlar da kadın yöneticileri psikolojik olarak problemlerle karşı karşıya bırakarak, çatışmalar yaşamalarına neden olmaktadır. Kadın yöneticilerin üst düzeylere tırmanışının önünde engel olarak görülen tüm ayrımcılık konuları birbirlerini etkileyerek çalışma yaşamında varolmaktadır.

### **2.2.3.5. Örgütün Çalışan Yapısı**

Kadın yöneticilerin davranışlarını etkileyen faktörlerden biri de buldukları örgütün çalışan yapısıdır. İş dünyasında sayısal olarak baskın grubun erkek olması kadın yöneticilerin davranışlarını etkileyebilmektedir. Erkek çalışanların ya da kadın çalışanların baskın olduğu

ortamlarda kadın yöneticilerin davranışlarında farklılık yaratmaktadır. Kadın yöneticilerin, erkek değerlerini benimsemekte yaşadığı sıkıntılar, varolan değerleri ya da yönetici tarzlarını değiştirme çabaları erkek egemen çalışma dünyasında problemlerle karşılaşmasına neden olmaktadır (Gardiner ve Tiggeman, 1999).

Bir örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimleri örgüt için önem taşımaktadır. Kadın yöneticilerin, erkeklerin yoğun olduğu iş ortamlarında örgütsel iletişim ağlarına katılma veya katılamama sıkıntısı problemlerinin başında gelmektedir. Kadın yöneticilerin örgüt içinde ya da dışında özellikle erkek çalışanlarla biçimsel olmayan ortamlarda bulunmakta zorluk çektikleri saptanmıştır (Ibarra, 1993). Özellikle Türkiye gibi kadına yönelik toplumsal değerlerin yoğun olduğu ülkelerde, evli kadınlar resmi olmayan iş toplantılarına katılamamakta, katılanlar ise ortamı eşleriyle paylaşmak zorunda kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra, erkek çalışanlar da kadın yöneticilerle ilişki kurmaktan kaçınmaktadırlar. Kadın yöneticiler bu ilişkileri sağlayamadıkları sürece dışlanmış hissedeceklerdir (Palmer ve Hyman, 1993, s.20-21).

#### 2.2.4. Çoklu Rol Üstlenme

Kültürel normlara ve geleneklere bağlı olarak, toplumda kadınlardan öncelikle "anne" ve "eş" olması beklenmektedir. Bu nedenle çalışan kadın hem işyerinde hem de evinde sorumluluklarını yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Aile sorumluluklarından vicdani değerlerinden dolayı vazgeçemeyen çoğu kadın için çalışma yaşantısını sürdürmek zor olmaktadır (Koray, 1992).

İşyerlerinde çalışan kadın rolünü, evinde ise anne ve eş rolünü gerçekleştirmesi beklenen yönetici kadınlar bu rolleri dengelemek zorundadırlar. Rollerini dengeleyemeyen kadın rol çatışması yaşayarak zor durumlarda kalabilmektedir. Kadın yöneticiler cinsiyete dayalı geleneksel kadın rolü ile işyerindeki yönetici rolünü birlikte yürütmekte belirsizlik yaşar, bu durumda evi ya da işi arasında tercih yapmak zorunda kalırlar. Aksi takdirde rollerinden birinde başarı sağlayamayacaklardır. Bu rol çatışması kadınlar için önemli bir engel olabilmektedir (Parker ve diğerleri, 1985; Hunsaker, 1985; Greenhaus ve Parasuraman, 1994).

Örgütler de kadınların bulunduğu sosyal konumlarına bağlı olarak politikalarını bu yönde belirlemekte, işe alımlarda ya da terfilerde anne olabilecek kadınları tercih etmemektedirler. Bu kadınlar ileride çocuk sahibi oldukları takdirde işyerlerindeki görevlerinden doğum izni

nedeniyle uzaklaşabileceklerdir. Üst düzey pozisyonlardaki kadınların, bekar, çocuk sahibi olmamış ya da tek çocuğu olmuş yöneticiler olduklarını göstermektedir (Pur, 1993; Seyman, 1993). Kadın yöneticiler üst düzeylere ulaşabilmek için aile yaşantılarından fedakarlık edebilmektedirler (Palmer ve Hyman, 1993, s.158). Ancak erkek yöneticiler kariyerleri için sosyal rollerinden (baba, eş) vazgeçmemektedirler.

Son yirmi yıl içinde, ekonomik ve sosyal yaşantının değişmesi işgücü piyasasında kadınların sayısını da arttırmıştır. Geleneksel erkek mesleği olarak görülen ve kabul edilen birçok alanda hızla yaygınlaşmışlardır. Yönetim alanında da sayıları artan kadınlar artık hem aile sorumluluklarını hem de iş sorumluluklarını birlikte sürdürmektedirler. Bu gelişim çift kariyer'li evliliklerin (dual carrier) artışına neden olmuştur. Kadın ve erkeğin iş ve aile yaşantılarını ayırmadan sorumluluklarını yerine getirmelerine 'çift kariyer' denilmektedir (Maples, 1985). Geleneksel aile yapısının da değişmesine neden olan çift kariyerli yaşam, özellikle kadınlara kariyer gelişimi gerçekleştirme fırsatı sunmuştur. Böylece hem işyerinde hem de toplumda kadın ve erkek için yeni roller oluşmaya başlamıştır (Parker ve Fagenson, 1994; Lewis, 1994).

Çift kariyerli yaşam, çalışan kadınlara rahatlık sağlaması yanında sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Kadınların eşlerinden mesleki anlamda daha üst pozisyonlarda olmaları ya da daha çok kazanç sağlamaları durumunda, eşlerin toplumsal rol kimliğine ilişkin inançları ön plana çıkabilmektedir (Philliber ve Hiller, 1993). Bu nedenle çoğu kadın bilinçli ya da bilinçli olmadan kariyerlerinde ilerlemek için çaba sarf etmemektedirler.

Kadınların, aile ve kariyer konusunda tercih yapmak zorunda oldukları yapılan araştırmalarla desteklenmiştir (Naissbitt ve Aburdene, 1992; Heller, 1997). Ev ve iş sorumluluklarının uyumlaştırılması sonucu yaşanan rol çatışmaları, kadın ve erkek yöneticilerin örgüt içinde bir takım sorunlar yaşamasına neden olmaktadır.

### **2.3. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını İrdeleyen Araştırmalar**

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin araştırmalar 1980'li yıllardan itibaren başlamıştır. Araştırmalarda, yönetici konumundaki kadın ve erkek yöneticilerin davranışları arasında farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bazı araştırmalarda kadın ve erkek yöneticiler arasında davranış farklılıkları bulunurken, bir kısım araştırmalarda ise ciddi anlamda davranış farklılığı olmadığı saptanmıştır.

### 3.1. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarında Fark Bulmayan Çalışmalar

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında farklılık bulunmadığını tespit eden çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Wilkinas ve Cartan, 1993; Boulgarides, 1984; Osborn ve Vicars, 1976; Bartol ve Wortman, 1976; Deaux, 1985; Bartol ve Butterfield, 1976). Bu araştırmalara göre, organizasyonel sosyalleşme nedeniyle yöneticilerin davranışları arasında fark bulunmamaktadır. Moss ve Jensrud (1995, s.2), liderlik davranışları arasında fark bulunmamasının nedenini, yöneticilere eşit sorumluluk düzeylerinin verilmesine bağlamıştır.

Eagly ve Johnson (1990) cinsiyet ve liderlik davranışlarına ilişkin yapılan çalışmalarını bütünlükte meta-analizi bulgularında, liderlik davranışlarında cinsiyet farklılıklarının olmamasının nedenleri açıklamışlardır. Bireylerin dış çevre tarafından kabul edilebilir davranışlar göstermesi farklılığı engelleyen faktörlerin başında gelmektedir. Kadın yöneticiler erkek meslektaşlarının davranışlarının kabul görmesi nedeniyle, "erkek" gibi davranma eğilimine girmektedirler. Böylece yapılan araştırmalarda yöneticiler arasında herhangi bir fark ortaya çıkmamaktadır. Bir diğer bulgu ise, yöneticilerin örgütsel liderlik rollerinden dolayı daha az basmakalıp davranışlar göstermeleridir. Organizasyonlarda yapılan görev tanımları nedeniyle, bireyler nasıl davranmaları gerektiğini bilmektedirler. Böylece yöneticiler, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin cinsiyet farklılıkları göstermeden, yönetsel etkinliği esas alan davranışlar sergilemektedirler (1990, s.234).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını karşılaştırmak amacıyla banka müdürlerine yönelik yapılan bir araştırmada, felsefi, planlama, yürütme, ve performans değerlendirme faaliyetlerinde sergiledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır (Arıkan, 1997, s.114-117). Bu araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin hizmet sektöründen seçilmesi benzer davranışlar göstermelerine neden olmuştur.

Kadın ve erkek yöneticilerin kişisel yapılarının liderlik davranışları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda her iki cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Herbert ve Yost, 1979; Cox ve Cooper, 1988; Brenner ve diğerleri 1982). Başarılı yöneticinin erkeksi özelliklerle örtüştüğü yolundaki inanış bu araştırmalarda geçerliliğini kaybetmiştir. Araştırmalarda, takım çalışması, analitik davranma, otoriter olma, motivasyonu sağlama,



kendine güven duyma, sorumluluk alma gibi davranışlar ele alınarak kadınların yönetsel düzeylerde gerekli özelliklere sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

### 2.3.2. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışlarında Fark Bulan Çalışmalar

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında farklılık bulan ilk çalışmalarda, kadın liderlerin çok fazla iddialı olmadıkları, astlarının ihtiyaç ve duygularına önem verdikleri, destekleyici davrandıkları, kendilerine çok fazla güvenmedikleri ve uysal oldukları ortaya çıkmıştır. Erkek liderlerin ise, başarıyı elde etmede iddialı davrandıkları, kendilerinden çok emin ve mücadeleci oldukları ve baskın davrandıkları tespit edilmiştir. Çalışmalarda cinsiyetlerin geleneksel rol beklentilerine uygun davranış gösterdikleri belirlenmiştir (Helgesen, 1990; Loden, 1985; Rosener, 1990; Schwartz, 1989).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark bulan araştırmalar da bulunmaktadır (Petty ve Lee, 1975, Bartol ve Butterfield, 1976, Bartol ve Martin, 1986). Bu araştırmalarda, kadın yöneticilerin insana yönelik davranış boyutunun, erkek yöneticilerin ise göreve yönelik davranış boyutlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Kadın yöneticilerin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ilişkiye dayalı, duygusal ağırlıklı davranışlar gösterdikleri, erkek yöneticilerin ise, görevlere yönelik yapısal, duygusal kontrollü davranışlar gösterdikleri görülmüştür (Day, Stogdill, 1972). Bu araştırmalara göre, kadın yöneticiler insana yönelik davranışlar sergileme yoluyla etkinliklerini arttırmışlardır.

Kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını gerçekleştirmelerindeki farklılıklarına yönelik araştırmalarda, kadın yöneticilerin hem insana yönelik hem de göreve yönelik davranışlarını gerçekleştirmede "takım çalışmasını" esas aldıkları, erkek yöneticilerin ise hem göreve hem de insana yönelik davranışları anlamlı sergilemedikleri bununla beraber tam serbesti tanıyan tarzı benimsedikleri saptanmıştır (Ferrario ve Davidson, 1991; Saros, 1993).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları dönüşümcü ve etkileşimci açılarından da incelenmiştir (Rosener, 1990; Metcalfe, 1995; Bass, 1996). Rosener'e göre, erkek yöneticiler etkileşimci, kadın yöneticiler ise dönüşümcü liderlik davranışlarına sahiptirler. Kadın yöneticiler organizasyonun amaçları doğrultusunda kişisel ilgilerini dönüştürerek, diğerlerini motive etmektedirler. Erkekler ise, astların iş

performansını ödül-ceza sistemi ile sağlarlar. Erkekler aynı zamanda daha fazla biçimsel otorite kullanmaktadırlar ( s.120)

Kadın ve erkek yöneticilerin, otokratik ve demokratik liderlik tarzlarını inceleyen araştırmalarda ise, genel olarak kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimsedikleri tespit edilmiştir (Eagly ve Johnson, 1990, s.249; Luthar, 1996; Rosenthal, 1995)

Eagly ve Johnson'ın meta analizi bulgularına göre, yapılan araştırmalarda liderlik davranışları ile ilgili cinsiyet farklılığı bulunmasını etkileyen bir takım faktörler vardır. Bu faktörlerden ilki araştırmaların büyük bir kısmının labaratuvar ortamında yapılmasıdır. Deneklerin öğrencilerden seçilmesi, organizasyonel liderlik davranışlarını tam olarak sorgılememelerine neden olmuştur. Diğer bir faktör ise, kadın ve erkek yöneticilerin farklı davranışsal eğilimlere sahip olmalarıdır. Bu davranış eğilimleri, kadın ve erkeklerin farklı sosyal yeteneklere sahip olmaları sonucunu doğurmuştur.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin son yapılan araştırma ise, Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubunun yürütmüş oldukları ortak çalışmadır. Çalışma, 143 şirkette, 1800 yönetici, 6759 yönetici meslektaşı, 6761 ast ve 2171 üst olmak üzere toplam 17491 kişi üzerinde yapılmıştır. Örneklem özel bir veri tabanı yardımıyla, aynı yönetsel ve örgütsel düzeylerde, benzer demografik özelliklerde ve aynı iş kollarına sahip bireylerin eşleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuç değişkenleri 360 derece strateji kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında belirli farklılıklar bulunmuştur. Kadın yöneticiler özellikle sonuçları izleme ve sonuçlara ulaşma davranışlarında, erkek yöneticiler ise vizyon yaratama davranışında farklılık göstermişlerdir. İşe yönelik becerilerde erkekler, insana yönelik becerilerde ise kadınlar üstün bulunmuşlardır.

### **BÖLÜM 3: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi incelenerek gerekli değerlendirmeler yapılmıştır.

##### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

Organizasyonlarda yöneticilerin liderlik davranışları çok ilgi çeken bir tema olarak birçok araştırmanın konusunu oluşturmuş, liderlik davranışlarının farklı boyutlarını ele alan çok sayıda model geliştirilmiştir. Liderlik konusuna artan ilginin yanı sıra, tüm dünyada çalışma yaşamında kadın yöneticilerin sayısı ve oranındaki artış, liderlik araştırmalarına da yeni bir boyut getirmiştir. Günümüz çağdaş organizasyonlarında, kadın yöneticilerin erkeklerin kabul görmüş liderlik davranışlarından farklı liderlik davranışlarına sahip olup olmadıklarını belirlemek, gerek sosyolojik gerekse organizasyonel açıdan önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir.

Bu alanda yapılmış araştırmaların birçoğu kadın ve erkeklerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklara yeterli bir açıklama getirememiştir. Araştırmalarda yöntemle ilişkin kısıtlamaların olması genelleştirme ve kavramsallaştırma yapılmasında ciddi zorluklar doğurmaktadır. Mevcut literatürdeki bu kısıtlardan hareketle, bu çalışmanın ana amacı kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını saptamak üzere bir ölçek geliştirmek ve varsa bu farklılıkların hangi boyutlarda ortaya çıktığını tespit etmek olarak belirlenmiştir.

Liderlik literatüründe, liderlik davranışlarını karşılaştırmada kullanılacak, yeterliliği kabul görmüş bir ölçek bulunamadığından, Kabacoff'un (1998) geliştirmiş olduğu liderlik davranışı boyutları ve bileşenleri esas alınarak araştırmacı tarafından bir liderlik davranışı ölçeği oluşturulmuştur. Bu ölçeğin boyutlarına ve bileşenlerine göre, bankacılık sektöründe bulunan yöneticilerin baskın özelliklerini ve varsa kadın ve erkek yöneticilerin liderlik

davranışları ve liderlik becerileri arasındaki farklılıkların belirlenmesi bu araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren ve şube sayıları 100’ün üzerinde 1’i kamu bankası ve 2’si özel 3 ticari bankanın genel müdürlüklerinde çalışan yöneticileri kapsayacak şekilde yürütülmüştür. Araştırma kapsamıyla ilgili bu sınırlamaların nedenleri aşağıda açıklanmaktadır.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin literatür incelendiğinde bu alanlarda çalışmaların çoğunluğunun hizmet sektöründe yapıldığı tespit edilmiştir (Berberoğlu, 1990). Nitekim Türkiye’de kadın yöneticilere ilişkin yapılan araştırmalarda da, hizmet sektörü tercih edilmiştir (Berberoğlu ve Maviş, 1992; Arıkan, 1997; Meriç, 1995) Türkiye’de nitelikli kadın çalışanların önemli bir bölümü hizmet sektöründe toplanmaktadır. Uzun süredir kadın yöneticilerin sayısının bu sektörde yoğun olması nedeniyle, araştırmanın güvenilirliği açısından ihtiyaç duyulan tarafsızlık koşullarını da en iyi hizmet sektörünün sağlamakta olduğu düşünülmüştür.

Araştırmanın örneklemini oluşturan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyebilecek dışsal faktörlerin mümkün olduğunca eşitlenebilmesi amacıyla araştırmanın kapsamı, aynı işkolunda, benzer pozisyonlarda ve eşit sayıda kadın ve erkek yöneticiye ulaşılma olanağı yaratan bankacılık sektörü genel müdürlükleri ile sınırlı tutulmuştur. Benzer koşullarda yöneticilik deneyimine sahip ve çok sayıda kadın ve erkek yöneticiye aynı anda ulaşma olanağını vermesi nedeniyle, örneklemin şube sayısı 100’ün üzerinde olan özel ve kamu bankalarından seçilmesi kararlaştırılmıştır. Ancak şube sayısı 100’ün üzerinde bulunan banka genel müdürlüklerine araştırmacı ve danışmanı tarafından yapılan yazılı izin talebine 1’i kamu, 2’si özel toplam 3 bankadan olumlu yanıt gelmesi nedeniyle, araştırmanın evreni bu 3 bankanın genel müdürlüklerinde çalışan tüm kadın ve erkek yöneticilerle sınırlı kalmıştır.

### 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, veri toplama aracı, veri toplama süreci, örneklemin tespiti ve veri analiz teknikleri alt başlıkları altında incelenmiştir.

### 3.1.3.1. Veri Toplama Aracı

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları literatürünün incelenmesi sonucu çalışmaların çoğunda yöntemsel eksiklikler bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek ve karşılaştırmak amacıyla, veri toplama aracı olarak liderlik davranışlarının farklı boyutlarını ölçen bir değerlendirme aracı kullanma ihtiyacı hissedilmiştir.

Robert Kabacoff başkanlığında Yönetim Araştırmaları Grubu (MRG) tarafından 1992 yılında geliştirilen Liderlik Etkinlik Analizi (LEA) modeli, liderlik davranışının farklı boyutlarını incelediğinden araştırmada esas alınmıştır. Bu model, liderlik davranışını 6 boyut içinde 22 bileşen ile tanımlamaktadır. Ticari değer taşıyan orijinal ölçeğe ulaşamadığından, modelde tanımlanan liderlik davranış boyutları liderlik literatürü yardımıyla irdelenerek araştırmacı tarafından yeni bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu boyutlar; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması olarak kabul edilmiş ve her biri ile ilgili somut liderlik davranış tanımlamaları geliştirilerek 38 sorudan oluşan bir liderlik davranış soru formu hazırlanmıştır (Ek:1). Bu soru formunda yöneticilerden, tanımlanan davranışları ne ölçüde gösterdiklerini belirtmeleri istenmiş, cevap çizelgesi 7'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Bu soru formuna ek olarak yine Kabacoff modelinde, liderlik performansını ölçmek için kullanılan 19 liderlik becerisi bir soru listesi haline dönüştürülerek, deneklerden bu performans boyutlarının her birinde kadın ve erkek yöneticileri karşılaştırarak herhangi bir grubu genel olarak üstün görüp görmediklerini belirtmeleri istenmiştir (Ek:2). Bu beceriler, insana yönelik beceriler, işe yönelik beceriler ve genel performansa ilişkin beceriler olmak üzere 3 grupta toplanmıştır.

### 3.1.3.2. Örneklemin Tespiti

Araştırmanın örnekleminde, benzer pozisyonlarda, benzer işkolunda ve benzer çalışma ortamlarında görev yapan eşit sayıda kadın ve erkek yöneticiye ihtiyaç duyulması nedeniyle, soru formunun bankacılık sektöründe çalışan yöneticilere uygulanması kararlaştırılmıştır. Oluşturulan liderlik davranış soru formunun pilot çalışması Antalya ilinde çalışan, 11'i kadın, 11'i erkek olmak üzere toplam 22 banka şube müdürüne uygulanmış, gerekli

düzeltilmeler tamamlandıktan sonra, Türkiye çapında banka genel müdürlüklerinde çalışan yöneticilere ulaşmak üzere bir örneklem çalışması yapılmıştır.

Çalışmanın başlangıç evreni olarak, Türkiye’de hizmet veren ticari bankaların yöneticileri belirlenmiştir. Araştırmacının izin almak üzere yazılı başvuru yaptığı, şube sayıları 100’den fazla olan 4’ü kamu 12’si özel 16 banka genel müdürlüğünden sadece üçünden olumlu yanıt alınabilmiştir. Bankaların bir kısmı kurumsal bir karar gereği kendilerine gelen hiçbir anketi yanıtlamadıklarını, bir kısmı da her ne amaçla olursa olsun şirkete özgü hiçbir bilginin dışarıya verilemeyeceğini belirttiklerinden, araştırmaya izin vermemişlerdir. Bunun yanı sıra, ülke ekonomisinde yaşanan “banka krizlerinin” de araştırmanın yapıldığı dönemle çakışması nedeniyle ancak 1’i kamu 2’si özel 3 bankadan izin alınabilmiştir. Bu durumda araştırma evreni 1’i kamu, 2’si özel 3 bankada çalışan tüm kadın ve erkek yöneticiler olarak kesinleşmiştir.

Bankaların insan kaynakları birimlerinden elde edilen yönetici sayılarına ilişkin verilerle yapılan örneklem belirleme çalışması sonucunda, toplam yönetici sayısından hareketle,  $\alpha=0,5$  anlamlılık düzeyinde ana kütle standart sapması 0,03 olarak alınmış ve ulaşılmaması gereken örneklem 170 olarak hesaplanmıştır (\*). Araştırma yapılan bankaların genel müdürlüklerinde toplam 170 soru formu dağıtılmıştır. Bu soru formlarına 70’i kadın, 91’i erkek yönetici olmak üzere toplam 161 yönetici yanıt vermiştir. Soru formlarının geri dönüş oranı %95 olarak gerçekleşmiştir.

### 3.1.3.3. Veri Toplama Süreci

Hazırlanan anket formları araştırmacı tarafından bankaların genel müdürlüklerine gidilerek bizzat dağıtılmıştır. Bu süreç esnasında insan kaynakları birimlerinden destek alınmıştır. Belirlenen 2 bankada yöneticilere araştırmanın içeriği anlatılarak, anketler elden dağıtılıp, elden geri toplanmıştır. Diğer bankada ise, banka yönetiminin talebi üzerine anket formları insan kaynakları birimine teslim edilmiş, daha sonra formların posta yolu ile geri dönüşleri sağlanmıştır.

$$PqN+N(st\ sap)(st\ sap)$$

\*Örneklem belirlemek için  $n = \frac{PqN+N(st\ sap)(st\ sap)}{N(st\ sap)(st\ sap)+pq}$  formülü kullanılmıştır.

$$N(st\ sap)(st\ sap)+pq$$

Sample XS programı kullanılarak da aynı sonuca ulaşılmıştır.

### 3.1.3.4. Veri Analiz Teknikleri

Verilerin analizinde öncelikle demografik özellikler ve özellikle cinsiyet ile liderlik becerileri önermeleri arasında çapraz tablo yapılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerin kendi aralarında da çapraz tablolar yapılarak genel durum belirlenmeye çalışılmıştır.

Liderlik davranışına yönelik ankete ilişkin önermelerin frekans dağılımları ve standart sapma ve ortalama değerleri hesaplanmıştır. Böylece verilen cevapların genel olarak dağılımları belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra anketlerin, ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlama kurallarına ve zaman içinde tekrarlanabilirliğine uygunluğunu belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır.

Liderlik davranış anketinin davranış boyutlarının ve bileşenlerinin birbirleriyle ve kendi aralarındaki ilişkiyi ve ilişkinin derecesini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analizde Pearson'a ait korelasyon katsayıları dikkate alınmıştır. Ayrıca liderlik davranış boyutları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki de incelenmiştir. Daha sonra her bir boyutu oluşturan ara boyutların önermeleri varimax rotasyonu ile faktör analizine tabi tutularak, her bir faktör ile genel faktörler arasındaki ortak ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece yakın boyutlar bir arada toplanarak ileriki analizlerde hangi faktörlerin esas alınacağı ve ölçeğin kullanılabilirliği belirlenmeye çalışılmıştır.

Liderlik becerilerini değerlendirmek amacıyla oluşturulan ikinci ankette, kadın ve erkek yöneticilerin ankete verdikleri cevaplar çapraz tablo yardımı ile açıklanmıştır.

Liderlik davranış anketinde kadın ve erkek yöneticilerin merkezi yönelimlerini (ortalamalarını) karşılaştırmak amacıyla t-testi yapılmıştır. Böylece gruplar arasındaki farklılıklar ve cinsiyetin etkili olduğu liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır.

Yöneticilerin yaşlarının ve kurumda çalışma yıllarının liderlik davranışları üzerindeki etkisi ise varyans analizi ile (ANOVA) belirlenmiştir. Yöneticilerin yaşlarının ve kurumda çalışma yıllarının hangi gruplar tarafından farklılık yarattığının belirlenmesi amacıyla Tukey b testi yapılmıştır. Demografik özelliklerin liderlik davranış boyutları üzerinde birlikte ve ayrı ayrı etkilerini araştırmak amacıyla çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) yapılmıştır.

## 3.2. Araştırma Bulgularının Yorumu

Bu bölümde, demografik özelliklere ilişkin sonuçlar ile geliştirilen liderlik davranışı anketi ve liderlik becerileri anketinin bulgularına yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

### 3.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın evrenini oluşturan 161 yöneticinin 91'i erkek 70'i kadın yöneticidir. Anketlerin %43'ü kamu, %57'si ise özel sermayeli banka yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Erkek yöneticilerin %45'i, kadın yöneticilerin ise %40'ı kamu bankasında çalışmaktadır.

Yaş dağılımları incelendiğinde ise, erkek yöneticilerin %60'ının, kadın yöneticilerin ise %51'inin 35 yaş ve üzerinde oldukları görülmektedir. 35 yaş ve üzeri grubun %90'ının kamu bankasında, 25-34 yaş grubunun da %70'inin özel bankalarda çalıştığı tespit edilmiştir.

Kurumda çalışma yıllarının incelenmesi sonucu, erkek yöneticilerin %56'sının, kadın yöneticilerin ise %58'inin 1-10 yıl arasında kıdemli olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra toplam iş deneyimi oranlarına bakıldığında, erkek yöneticilerin %64'ünün, kadın yöneticilerin ise %60'ının 5-15 yıl arasında deneyime sahip oldukları belirlenmiştir. Gerek toplam iş deneyimi, gerekse kurumda çalışma sürelerinin kadın ve erkek yöneticiler için yakın oranlarda olması anketin yapısına ilişkin güvenilirliği de arttırmaktadır. Bunun yanı sıra, 16-20 yıl arası iş deneyimine sahip yöneticilerin %5'inin özel bankalarda, %78'inin ise kamu bankasında çalıştığı görülmektedir.

Erkek yöneticilerin %65'i evliyken, kadın yöneticilerin %75'i evlidir. Banka düzeylerinde incelendiğinde, kamu bankasında bekar yöneticilerin oranı %11 iken, özel bankalarda bu oran %45'e çıkmaktadır. Yöneticilerin medeni durumları ile çalıştıkları kurumlar arasında  $p=0.0001$  anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur. Araştırmada yöneticilerin evli ya da bekar olmalarının çalıştıkları kurumun yapısına bağlı olarak değiştiği görülmektedir.

Eğitim durumları incelendiğinde, erkek yöneticilerin %95'inin, kadın yöneticilerin ise %87'sinin üniversite mezunu oldukları belirlenmiştir.



## 3.2.2. Liderlik Davranışı Anketinin Bulguları

Araştırmada ilk olarak, liderlik davranışı anketine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçekteki her bir önermeye ilişkin standart sapma ve ortalama değerler hesaplanmıştır. Liderlik davranış boyutları ve bileşenleri arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra yöneticilerin cinsiyetinin liderlik bileşenleri üzerindeki etkisi t-testi ile incelenmiştir. Son olarak liderlik davranış boyutlarının toplandığı faktörleri belirlemek amacıyla, her bir boyut faktör analizine tabi tutulmuştur.

### 3.2.2.1. Liderlik Davranışı Anketinin Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada, Kabacoff'un liderlik davranış boyutları kullanılarak oluşturulan anketin güvenilirliği araştırılmıştır. Araştırma Cronbach Alfa değerleri ile yapılmıştır. Liderlik davranışı anketinin güvenilirliği 0.88 (N=154) olarak bulunmuştur.

### 3.2.2.2. Liderlik Davranışı Anketinin Ortalama ve Standart Sapma Araştırma Değerleri

Araştırmada Kabacoff'un 22 liderlik davranış bileşeni ile oluşturulan liderlik davranışı anketine ait önermelerin ortalama ve standart sapma istatistikleri hesaplanmıştır (Tablo 3.1). Kadın ve erkek yöneticiler açısından her bir boyutun ortalama ve standart sapma değerleri daha sonra değerlendirileceğinden, raporun bu bölümünde boyutlara ilişkin bileşenlerin ortalama ve standart sapma değerleri kadın ve erkek yönetici ayrımı yapılmaksızın toplu olarak incelenmiştir.

Tutuculuk davranışına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde, en düşük değer 3.53 ortalama değer ile "kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması" ve en yüksek değer 5.18 ortalama değer ile "kurumsal karar ve uygulamalarında en az risk alacak şekilde hareket etme" olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin çoğunluğunun problemlerin çözümünü geçmişte aramaktan ziyade en az risk alacak şekilde hareket etmeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Bankacılık sektöründe temel unsurun para olması nedeniyle, yöneticilerin karar ve uygulamalarında risk unsuru önemlidir.

Ortalamalar incelendiğinde en yüksek değeri 6.32 ile "uzmanlık alanı ile ilgili bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma" almıştır (S.S.=1.04). Bu sonuç yöneticilerin aynı yönde dağılıma sahip olduklarını göstermektedir. Yöneticilerin aynı yönde dağılım

gösterdikleri diğer ortalamalar ise, Ort.=6.29 ve S.S.=0.92 değerler ile “kurum çalışanlarından ne beklendiğini açıkça belirtme”, Ort.=6.26 ve S.S.=0.99 değerler ile “kurumsal karar ve uygulamalarının uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma” ve Ort.=6.26 ve S.S.=0.96 değerler ile “kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerinde dikkate alma” önermeleri olmuştur. Bu sonuç yöneticilerin çoğunluğunun vizyon yaratan, organizasyondaki tüm çalışanlara ulaşan ve bunları yaparken de biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimi kullanan kişiler olmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Yöneticiler genel olarak kurum çalışanları ile ilişkilerinde cana yakın ve arkadaşça davranma eğilimindedirler (Ort.=6.10, S.S.=1.09). Bu sonuç kurum çalışanları ile ilişkilerinde dışa dönük davranış sergileyen yöneticilerin artık bu davranışı “kadınsı” bir özellik olarak nitelendirmedikleri anlamına gelmektedir.

Yöneticilerin çoğunun sonuçlara ulaşmada yetki ve sorumluluklarını kullanarak çalışanların çabalarını yönlendirmeleri (Ort.=6.19, S.S.=1.03), otokratik yönetim davranışıyla karıştırılmamalıdır. Yöneticiler çalışanları yönlendirirken yetki ve sorumluluklarını etkin bir şekilde kullanarak otoriteyi sadece “araç” olarak kullanmaktadırlar. Yani otorite, yöneticiye örgüt tarafından verilen karar verme hakkıdır. Yönetim yetkisini kullanan yöneticiler, çalışanlar ile tüm ilişkilerini sınırlandırmamaktadırlar. Bu nedenle takım çalışmasını gerçekleştirirken, yöneticilerin yetki ilişkilerine de sadık kaldıkları görülmektedir (Ort.=6.26, S.S.=0.96). Araştırma yöneticilerin takım çalışmalarında biçimsel olmayan yapının yanı sıra, biçimsel yapıya da önem verdiklerini göstermektedir.

Yöneticilerin çalışanlarla iletişimlerinde en kararsız oldukları nokta ise sadece gerekli bulunan bilgilerin aktarımı ile ilgilidir (Ort.=4.14, S.S.=2.27). Bu sonuç bir kısım yöneticilerin açık iletişimden yana olduklarını, diğer yöneticilerin ise tersine organizasyon içi bilgi akışından tam olarak emin olmadıklarını göstermektedir. Bir sonraki bölümde liderlik davranışı boyutlarına ilişkin korelasyon analizi yapılacaktır.

**Tablo 3.1. Liderlik Davranışı Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**  
(Bankacılık Sektörü N=161)

Davranış Bileşenleri	Önermeler	Ortalama	S.Sapma	N
Tutuculuk	Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda arama	4,24	1,90	161
	Kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu korumaya yönelik olması	3,53	2,03	161
	Kurumsal karar ve uygulamalarında en az risk alacak şekilde hareket etme	5,18	1,80	161
Yenilikçilik	Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlama	5,92	1,33	161
	Kurumsal kararlarında ve uygulamalarında yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih etme	4,85	1,73	161
	Kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin verme	4,59	1,93	160
	Uzmanlık alanı ile ilgi bilgi seviyesini sürekli geliştirmeye çalışma	6,32	1,04	161
Kendine Önem	Kurumsal vizyona yönelik kararlarında bağımsız olmaya önem verme	5,05	1,95	161
Stratejik Vurgu	Kurumsal karar ve uygulamalarının uzun dönemli sonuçlarını dikkate alma	6,26	0,99	159
	Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşma	5,63	1,45	160
İkna Edicilik	Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçme	6,20	1,02	160
	Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçme	6,05	1,04	161
	Kurum çalışanları ile belli bir mesafeyi korumaya özen gösterme	5,43	1,65	161
Orta Dönüklük	Kurum çalışanları ile ilişkilerinde cana yakın ve arkadaşça davranma	6,10	1,09	161
	Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurma	5,93	1,18	160
	Kurum çalışanlarının işlerine istekle bağlanmalarını sağlamak için özel bir gayret gösterme	6,06	1,21	161
Coşkulu	Dinamik ve coşkulu bir tarzda sahip olma	6,06	1,29	161
	Kurumsal ilişkilerde duyguları kontrol etme ve sakin bir tarz benimseme	5,79	1,36	161
Duyusal Kontrol	Kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştirme	6,21	1,00	161
Yeni Oluşturma	Hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretme	5,83	1,39	161
Taktik Kullanma	Kurum çalışanlarına sadece bilmeleri gerekli bulunan bilgileri aktarma	4,14	2,27	161
	Kurum çalışanlarından ne beklendiğini açıkça belirtme	6,29	0,92	161
	Çatışma durumlarında kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşma	5,92	1,36	161
	Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgulama	6,04	1,09	161
	Astlarının yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama	6,15	0,95	161
Yetki Devri	Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verme	6,08	1,00	161
	İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutma	5,75	1,38	161
Kontrol	Astlara performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlama	5,92	1,17	160
	Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerinde dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade etme	5,86	1,29	161
	Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumlulukları sonuna kadar kullanma	6,19	1,03	160
Yönetim Odaklılık	Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleyle zorlama	5,24	1,75	161
	Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyma	5,65	1,20	161
Riskin Olma	Çalışma arkadaşlarının güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlama	6,16	1,06	160
	Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif ilgi gösterme	6,04	1,10	161
Yönetim Odaklılık	Karar alma süreçlerinde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alma	6,19	1,02	161
	Kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerinde dikkate alma	6,26	0,96	159
Yeterlilik	Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme	6,09	1,21	161
	Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahip olma	5,57	1,56	161

### 3.2.2.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinin ilk kısmında liderlik davranışını oluşturan boyutların (vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması) bileşenleriyle arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunun için liderlik davranışı boyutlarını oluşturan bileşenlerin toplam puanları bulunmuştur. Daha sonra davranış boyutlarını temsil eden bileşenler kendi aralarında toplanarak, davranış boyutlarına ilişkin genel puanlar belirlenmiştir. Bu puanlar korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tüm bunların sonucunda her bir boyutu oluşturan değişkenler arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur (Tablo 3.2).

**Tablo 3.2. Liderlik Davranışı Boyutları ile Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

	Vizyon	İzleyici	Vizyonu	Sonuçları	Sonuçlara	Takım
	Yaratma	Kazanma	Uygulama	İzleme	Ulaşma	Çalışması
Tutuculuk	0,66	0,15	0,15	0,07	0,02	0,07
Yenilikçilik	0,71	0,31	0,29	0,24	0,20	0,35
Teknik Vurgu	0,34	0,51	0,47	0,42	0,53	0,52
Kendine Önem	0,48	0,08	0,14	0,07	0,14	0,04
Stratejik Vurgu	0,47	0,34	0,33	0,35	0,32	0,36
İkna Edicilik	0,21	0,75	0,61	0,33	0,44	0,57
Dışa Dönüklük	0,43	0,82	0,49	0,42	0,39	0,62
Coşkulu	0,29	0,79	0,32	0,44	0,49	0,58
Duygusal Kontrol	0,25	0,50	0,60	0,24	0,38	0,32
Yapı Oluşturma	0,29	0,50	0,56	0,32	0,36	0,59
Taktik Kullanma	0,15	0,39	0,60	0,27	0,39	0,35
İletişim	0,35	0,55	0,89	0,48	0,54	0,43
Yetki Devri	0,38	0,63	0,74	0,54	0,55	0,62
Kontrol	0,33	0,35	0,43	0,69	0,31	0,32
Geri Bildirim	0,20	0,43	0,47	0,87	0,41	0,47
Yönetim Odaklılık	0,25	0,50	0,49	0,38	0,60	0,45
Baskın Olma	0,23	0,35	0,48	0,33	0,79	0,25
Üretim Odaklılık	0,21	0,45	0,43	0,31	0,73	0,33
İşbirlikçi Davranış	0,36	0,69	0,61	0,47	0,45	0,78
Fikirbirliği	0,16	0,57	0,45	0,33	0,28	0,68
Yetki İlişkileri	0,26	0,41	0,34	0,31	0,27	0,52
Empati	0,31	0,41	0,34	0,32	0,21	0,77

Yöneticinin vizyon yaratmada gösterebileceği “yenilikçilik davranışı” tanımlanan diğer dört davranışa göre daha yüksek korelasyona sahip çıkmıştır ( $r=0.71$ ,  $p=0.00$ ). Yöneticilerin

vizyona yönelik karar ve uygulamalarında ağırlıklı olarak yenilikçi davranışlar gösterdiği saptanmıştır.

Korelasyon analizinde belirlenen bir diğer önemli husus ise, yöneticilerin izleyicilere yönelik davranışlarında,  $p=0.005$  düzeyinde coşkulu ( $r=0.79$ ) ve dışa dönük ( $r=0.82$ ) davranışlar arasında bulunan anlamlı korelasyondur. Bu sonuç yöneticilerin kurum içinde çalışanlar ile ilişkilerinde resmi olmayan, dışa dönük ve motive edici davranışları tercih ettiklerini göstermektedir. Cüceloğlu'na (1999, s.157) göre, yöneticilerin dışa dönük davranışlar göstermeleri çalışanlar üzerinde motivasyon yaratmaktadır. İşbirlikçi ve fikir birliği davranışlarının, izleyici kazanma boyutu ile yüksek korelasyona sahip oldukları görülmektedir. Yapılan araştırmalarda organizasyonda çalışanlar ile yöneticiler arasındaki fikir alış veriş, tartışmalar, öneri geliştirmeler vb. şeklindeki sözlü iletişimlerin organizasyonların verimliliğini arttırdığı saptanmıştır. Bu durum yöneticilerin izleyici ile ilişkilerinde "takım çalışması" içinde olduklarını göstermektedir.

Bunun yanı sıra yetki devri davranışı ile izleyici kazanma boyutu arasında anlamlı ve yüksek ilişki bulunmuştur. Yöneticiler yetkilerini devrettiklerinde, çalışanlar motive olurlar, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenleri artar ve olayları kontrol edebileceklerine inanırlar. Bunların gerçekleşmesi organizasyonda etkinliğin sağlanmasına yol açmaktadır. Ayrıca yöneticilerin uzmanlık alanı ile ilgili bilgilerini geliştirmeye çalışmaları ile izleyici kazanma arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.51$ ,  $p=0.00$ ). Yöneticinin bilgisini geliştirmeye çalışması, organizasyon içinde "güç" sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Yönetici bu yolla yeni sorunlar ile başa çıkabildiği gibi, çalışanları da kolaylıkla etkileyebilmektedir.

Yöneticilerin vizyonu gerçekleştirirken gösterebileceği davranış bileşenleri (yapı değiştirme, iletişim, taktik kullanma ve yetki devri) arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. En yüksek korelasyon vizyonu uygulamaya koyma değişkeni ile iletişim arasında bulunmuştur ( $r=0.89$ ,  $p=0.00$ ). Araştırmalar vizyona yönelik davranışların gerçekleştirilmesinde örgütsel ve kişisel iletişimin önemini göstermektedir (Gürgen, 1997, 36).

Yöneticilerin sonuçları izleme ile geri bildirim değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon ( $r=0.87$ ) bulunmuştur. Bu sonuç yöneticilerin çalışanlarından ne beklediklerini ve istediklerini açıkça ifade etmeyi önemsedikleri anlamına gelmektedir. Yöneticilerin sonuçları izlerken geri bildirim gösteren davranışlar sergilemesi, yönetimin amaçlarının

gerçekleştirilmesinde önem taşımaktadır (Koçel, 1998, s.362). Bu nedenle etkin geri bildirim davranışı yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim ile mümkündür (Gibson ve diğerleri, 1985). Araştırmada yöneticilerin iletişim boyutuna verdikleri önem ile bu sonuç desteklenmiştir.

Yöneticilerin sonuçlara ulaşmada "baskın olma" ve "üretim odaklı davranma" eğiliminde oldukları görülmektedir. Sonuçlara ulaşma değişkeni ile baskın olma ( $r=0.79$ ) ve üretim odaklılık ( $r=0.73$ ) değişkenleri arasında güçlü ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. Yöneticiler başarıya ulaşmak için iddialı ve rekabetçi bir yaklaşım aracılığıyla yüksek düzeyde beklentiler oluşturup çalışanları yönlendirmektedirler.

Yöneticilerin takım çalışması davranışına verdikleri önem korelasyon analizi ile desteklenmektedir. Takım çalışması ve boyutları arasında anlamlı ve pozitif korelasyon görülmektedir. Örgütsel etkinliği sağlamada yöneticilerin takım çalışmasına yönelik davranışlar göstermesi, araştırmalarla desteklenmiştir (Donnellon, 1999; Aranda ve diğerleri, 1998; Thacker, 1997).

Korelasyon analizinin ikinci kısmında ise, liderlik davranışını oluşturan bileşenlerin kendi aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucu bileşenlerin kendi aralarında anlamlı korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuç tanımlanan liderlik davranışı bileşenlerinin liderlik davranışı boyutlarını temsil ettiğini göstermektedir.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesi amaçlandığı için korelasyon analizinin son kısmında, cinsiyet değişkeni ile liderlik davranışı bileşenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Empati bileşeni ile cinsiyet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunurken ( $p=0,02$ ), duygusal kontrol ile cinsiyet arasında da negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,04$ ). Bulgular empati ve duygusal kontrol davranışlarının cinsiyetle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum ANOVA analizi sonuçlarına da doğrulamaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticinin kadın ya da erkek olmasının duygusal davranışlarında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Nitekim benzer sonuçlar Lucas ve Lovaglia'nın (1998) araştırmasında da bulunmuştur.

### 3.2.2.4. Faktör Analizi

Liderlik davranışı boyutlarına ilişkin bileşenlerin yer aldığı ilk ankete faktör analizi uygulanmış ve 9 faktör elde edilmiş, ancak bileşenler arasında anlamlı faktör yapısı gözlemlenmemiştir. Bu nedenle her bir bileşeni temsil eden önermeler içinde düşük korelasyon katsayılarına sahip olanlar analizden çıkartılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucu 6 faktör elde edilmiştir. Ancak Faktör 4'de faktör yükleri çok düşük olduğundan yorumlanamamıştır. Bu nedenle 5 Faktör göz önünde bulundurulmuştur. Faktörlerin varyansı açıklama yüzdesi 60.6 olmuştur. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.3'de özetlenmiştir.

**Tablo 3.3. Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi**

FADELER	Tak Çal , İzle Kaz ve Viz Uy Koy	Vizyon Yaratma	Viz Yar ve Son İzle	Takım Çalışması
Çalışma arkadaşlarının güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlama (takım çalışması)	0,58			
Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme (takım çalışması)	0,52			
Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif bir ilgi gösterme (takım çalışması)	0,68			
Kurum çalışanlarının işlerine istekle bağlanmalarını sağlamak için özel bir gayret gösterme (izleyici kazanma)	0,65			
Dinamik ve coşkulu bir tarza sahip olma (izleyici kazanma)	0,62			
Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçme (izleyici kazanma)	0,66			
Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurma (izleyici kazanma)	0,63			
Astların yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlama (vizyonu uygulamaya koyma)	0,67			
Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler verme (vizyonu uygulamaya koyma)	0,71			
Kurumsal karar ve uygulamaların mevcut durumu kuruma yönelik olması (vizyon yaratma)		0,67		
Kurumsal karar ve uygulamalarda en az risk alacak şekilde hareket etme (vizyon yaratma)		0,60		
Objelere uzun dönem planlamaya dayalı analiz yaklaşma (vizyon yaratma)		0,57		
Kurumsal kararlarımnda ve uygulamalarımnda yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih etme (vizyon yaratma)		0,50		
Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerini dolambaçsız bir şekilde kendilerine ifade etme ( sonuçları izleme)			0,52	
Kurumsal karar ve uygulamaların uzun dönemli sonuçlarını belirleme ( vizyon yaratma)			0,56	
Objelere kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahip olma (takım çalışması)				0,50

Takım çalışması, izleyici kazanma ile vizyonu uygulamaya koyma boyutlarının bileşenleri Faktör 1'de, vizyon yaratma boyutunun bileşenleri Faktör 2 ve Faktör 3'de, vizyon yaratma ile sonuçları izleme boyutlarının bileşenleri Faktör 5'de, takım çalışması boyutunun bileşenleri ise Faktör 6'da yer almaktadır.

Yöneticilerin takım çalışmasına yönelik davranışlar sergilemelerinin izleyici kazanmada ve vizyonu uygulamada önemli bir faktör olduğunu açıklayan çalışmalar bulunmaktadır (Aranda ve diğerleri, 1998; Balkema ve Molleman, 1999; Thacker, 1997; Natale ve Libertella, 1998; Donnellon, 1999). Özellikle takım çalışmasına yönelik davranışlar sergileyen yöneticilerin vizyonu uygulamaya koyarken yetki devrettiğine ilişkin bulgular elde edilmiştir (Weiss, 1993, s.16). Yetki devri, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Coffey ve diğerleri, 1994, s. 150). Bu bulgular, araştırmada elde edilen faktör yapısını açıklamaktadır.

Kurumsal karar ve uygulamalarında yeni ve farklı şeyleri denemek yerine önceden uygulanmış yöntemleri kullanarak problemleri çözüme yolunu seçen (Zel, 1997, s.6) ve bu nedenle riskten kaçan yöneticilerin ifadeleri "tutuculuk" altında Faktör 2'de toplanmıştır. Bunun yanı sıra, yeniliklere açık olan yöneticiler değişime de açık olmaları (Eren, 1998, s.370) ve riskleri göze almaları nedeniyle (Zel, 1997, s.7), uzun dönemli bakış açısına da sahiptirler. Bileşenler arasındaki ilişki Faktör 3'de toplanmaktadır.

Son olarak, yöneticiler karar ve uygulamalarında uzun dönemli sonuçları dikkate alırlarken, yapılan faaliyetlerin sonuçlarını izlemek zorundadırlar (Weiss, 1993). Bu ilişki Faktör 5'deki dağılımla desteklenmektedir.

Kabacoff'un (1998) liderlik davranışı boyutlarının kullanılmasıyla oluşturulan liderlik davranışı anketi, asıl ölçekteki önermelere ulaşamaması nedeniyle karşılaştırma yapılma imkanı sağlamamaktadır. Buna rağmen anketin faktör analizi sonuçları, ölçeğin daha sonraki çalışmalarda da geliştirilebileceği ve farklı sektörlerde de kullanılabilmesine ilişkin ipuçları vermektedir.



### 3.2.3. Liderlik Becerileri Anketinin Bulguları

Araştırmanın başında liderlik becerileri anketinin güvenilirliği değerlendirilmiştir. Daha sonra liderlik becerileri anketinde yer alan her bir önermeye ilişkin standart sapma, ortalama ve mod değerleri hesaplanmıştır. Liderlik beceri boyutları arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak her bir önermeye verilen cevap ile cinsiyet değişkeni arasında çapraz tablo oluşturularak genel bir değerlendirme yapılmıştır.

#### 3.2.3.1. Liderlik Becerileri Anketinin Güvenilirlik Analizi

Kabacoff'un liderlik becerileri boyutlarının geliştirilmesiyle oluşturulan ölçeğin güvenilirliği araştırılmıştır. Araştırma Cronbach Alfa değerleri ile yapılmıştır. Liderlik becerileri ölçeğinin güvenilirliği 0,74 (N=151) bulunmuştur.

#### 3.2.3.2. Liderlik Becerilerine İlişkin Genel Değerlendirme

Liderlerin davranışlarının uygulamaları olarak tanımlanan işe yönelik beceriler, insana yönelik beceriler ve genel performansa ilişkin beceriler literatürde de yer almaktadır (Stogdill ve Coons, 1957; Stogdill, 1974; Davis, 1985; Bass, 1990). Bu beceriler değişik şekillerde tanımlansalar da genelde aynı boyutlarda toplanmaktadır. Bu çalışmada da yöneticilerden bu becerilere ilişkin kadın ve erkek yöneticileri genel olarak değerlendirmeleri istenmiştir.

Liderlik becerilerine ilişkin 19 soru ile yöneticilerin cinsiyeti arasında çapraz tablo yapılmıştır. Böylece kadın ve erkek yöneticilerin liderlik becerilerine ilişkin değerlendirmeleri genel olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 3.4'de de görüldüğü gibi, yöneticiler çoğunlukla kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri açısından fark olmadığını ifade etmişlerdir. Kadın ve erkek yöneticilere ilişkin algıyı yansıtan bu ölçek, yöneticilere ilişkin becerilerde erkek yöneticilerin kadınlara bakış açısının değiştiğini de göstermektedir. Bu sonuç erkek yöneticilerin kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumlarının yıllar itibariyle değiştiği bulgularını desteklemektedir (Sutton ve Moore, 1985).

Tablo 3.4. Liderlik Becerilerine İlişkin Karşılaştırmaların Dağılımları (%)

LİDERLİK BECERİLERİ	Kadın				Erkek			
	Kadın Üstün	Fark Yok	Erkek Üstün	N	Kadın Üstün	Fark Yok	Erkek Üstün	N
<b>İşe Yönelik Beceriler</b>								
Para kazanma içgüdüsüne sahip olma, iş fırsatlarını değerlendirebilme ve iş ilişkilerinde kurnaz olma	0,17	0,52	0,30	69	0,28	0,56	0,17	90
Hızlı ve isabetli kararlar verme	0,23	0,59	0,17	69	0,03	0,56	0,41	90
Stratejik yönetime sahip olma, kendi hedefleri ve şirket hedefleri arasındaki bağlantıyı görebilme ve problemleri önceden tahmin edebilme	0,29	0,64	0,07	69	0,12	0,64	0,23	90
Hızlı bir şekilde öğrenebilme, kavramları iyi kullanabilme, konunun can alıcı noktasını hızlı bir şekilde görebilme, soruna doğrudan eğilebilme	0,24	0,65	0,12	68	0,04	0,58	0,38	90
Kurum içi dinamikleri iyi anlayabilme ve çok sayıda iş ilişkisine sahip olabilme	0,21	0,57	0,22	68	0,07	0,67	0,27	90
Bütçeleme ve maliyet muhasebesi gibi finansal konuları kavrayabilme	0,12	0,74	0,14	69	0,02	0,69	0,29	90
<b>İnsana Yönelik Beceriler</b>								
Farklı geçmişleri, kültürleri, inanç sistemleri ve yaşam stilleri olan insanlarla çalışabilme	0,29	0,46	0,25	69	0,19	0,52	0,29	90
Hata yapılmasına izin verme, bireysel gelişmeyi harekete geçirebilme ve olumlu biçimde güdüleyerek yetki devretme	0,24	0,53	0,23	66	0,12	0,59	0,29	91
İlgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma	0,58	0,33	0,09	69	0,43	0,47	0,10	90
Meslektaşları ve astları arasında güvenilen, sayılan biri olma ve sözlerini yerine getirme	0,19	0,71	0,10	69	0,04	0,66	0,30	90
Astlarını uygun biçimde savunma, astlarının görüşlerini yönetime sunma ve rasgele kararlara karşı astlarını koruma	0,22	0,52	0,26	69	0,16	0,63	0,21	90
Etkili biçimde sorumluluk verme, yüksek standartlar oluşturma ve diğerlerinin çabalarını etkili biçimde yönlendirebilme	0,12	0,79	0,09	68	0,07	0,71	0,22	90
Takım oyuncusu gibi davranmaya gönüllü olma, diğerlerinin çabalarını tamamlayıcı olabilme	0,23	0,62	0,14	69	0,09	0,63	0,28	90
Geçimli, arkadaşça, güler yüzlü olabilme	0,43	0,43	0,13	69	0,24	0,57	0,19	89
Diğerlerini kendi tarafına kazanma ve ikna edici ve esin verici (ilham verici) olma	0,37	0,51	0,12	68	0,28	0,61	0,11	90
Çabuk anlama, iletişimi önemseme, diğerlerinin görüşlerini almaya açık olma	0,35	0,54	0,10	68	0,09	0,70	0,21	90
<b>Genel Performansa Yönelik Beceriler</b>								
Şu anda bulunulan durumun ilerisine geçebilme ve kurum için en temel kaynaklardan biri olma potansiyelini gösterebilme	0,21	0,68	0,12	68	0,02	0,66	0,32	90
Yönetimle iyi iletişim kurma, sözlerini yerine getirme ve üstlerine güven verebilme	0,19	0,69	0,12	68	0,09	0,73	0,18	90
Lider ve yönetici olarak performansının genel düzeyi	0,10	0,77	0,13	69	0,01	0,53	0,46	89

İşe yönelik becerilerde, "para kazanma içgüdüsüne sahip olma, iş fırsatlarını değerlendirebilme ve iş ilişkilerinde kurnaz olma" ifadesinde kadın yöneticilerin %30'u erkek

yöneticileri, erkek yöneticilerin ise %28'i kadın yöneticileri üstün gördüklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin iş kurnazlıklarına ilişkin birbirlerini üstün görmeleri ilginç bir sonuç olarak göze çarpmaktadır. Bu ifade de dahil tüm ifadelerde yöneticiler çoğunlukla iki cins arasında fark olmadığını açıklamışlardır. Fark gören yöneticiler ise, genellikle hemcinslerini üstün gördüklerini ifade etmişlerdir.

İlginç olan bir diğer sonuç ise, genellikle kadınsı özellikler olarak tanımlanan "insana yönelik becerilere" (Stanford ve diğerleri, 1995; Moss ve Jensrud, 1995), kadın ve erkek yöneticilerin çoğunluğunun "fark yoktur" seçeneği üzerinde birleşmeleridir. Ancak "ilgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma" ifadesinde kadın yöneticilerin %58'i ve erkek yöneticilerin de %44'ü kadınları üstün gördüklerini belirtmişlerdir. Kadınların yapıları gereği erkeklerden daha olumlu duygular göstermeleri araştırmalar tarafından desteklenmiştir (Jeffrey ve Lovaglia, 1998). Ayrıca geçimli, arkadaşça, güler yüzlü, ikna edici ve esin verici (ilham verici) olabilme ile diğerlerini kendi tarafına kazanma ifadelerinde de kadın ve erkek yöneticilerin önemli bir bölümü kadınları üstün gördüklerini ifade etmişlerdir. Diğer ifadelerde ise, yöneticiler çoğunlukla hemcinslerini üstün görmüşlerdir.

Genel performansa ilişkin yeteneklerin değerlendirilmesinde ise, kadın ve erkek yöneticilerin cevapları arasında fark bulunmamıştır. Sonuç olarak, incelenen 3 boyut açısından da kadın ve erkek yöneticilerin iki cinsin liderlik becerilerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

#### **3.2.4. Yöneticilerin Cinsiyetinin Liderlik Bileşenleri Üzerindeki Etkisinin Araştırılması**

Cinsiyetin liderlik davranışı bileşenleri üzerindeki etkisi t testi ile incelenmiştir (Tablo 3.5). Analiz sonucunda cinsiyetler arasında yalnızca "duygusal kontrol" (  $T=2.27, p=0.024$  ) ve "empati" (  $T=2.89, p=0.04$  ) davranışları üzerinde anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Diğer liderlik davranışları üzerinde kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Cinsiyetin duygusal kontrol davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde farklılık yaratan tarafın erkek yöneticiler olduğu (Ort.=6.00) saptanmıştır. Erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında duygularını kontrol altına alma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu sonuç erkek yöneticilerin kadınsı özellikler olarak tanımlanan basma kalıp (stereotipik) özelliklere

inançlarının devam ettiğini göstermektedir. Duygusal ifadelerin çok çeşitli nedenlerle erkekler tarafından gösterilmemesi organizasyonel yaşama da yansımıştır. Bu nedenle erkek yöneticiler, kadın yöneticilere göre daha indirgenmiş duygusal tepkiler ve davranışlar göstermektedirler (Hearn, 1993, s.143).

**Tablo 3.5. Cinsiyetin Liderlik Bileşenleri Üzerine Etkisinin Analizi (t-testi)**

Bileşenler	Erkek			Kadın			T değeri	P değeri
	Ort.	S.Sap.	N	Ort.	S.Sap.	N		
Tutuculuk	4,263	1,276	91	4,381	1,430	70	0,55	0,584
Yenilikçilik	5,137	1,091	90	5,104	1,018	70	0,19	0,849
Teknik Vurgu	6,461	0,946	91	6,142	1,133	70	1,94	0,054
Kendine Önem	4,978	1,989	91	5,142	1,898	70	0,53	0,596
Stratejik Vurgu	6,000	0,966	90	5,869	1,127	69	0,78	0,434
İkna Edicilik	6,192	0,891	91	6,043	0,817	69	1,08	0,280
Dışa Dönüklük	5,774	0,913	90	5,871	0,799	70	0,71	0,481
Coşkulu	6,076	1,003	91	6,035	0,994	70	0,26	0,796
Duygusal Kontrol	6,000	1,220	91	5,514	1,491	70	2,27	*0,024
Yapı Oluşturma	6,230	0,955	91	6,185	1,054	70	0,28	0,777
Taktik Kullanma	5,945	1,277	91	5,671	1,530	70	1,24	0,218
İletişim	5,596	0,843	91	5,592	0,904	70	0,02	0,981
Yetki Devri	6,148	0,893	91	6,071	0,758	70	0,58	0,564
Kontrol	5,681	1,389	91	5,842	1,379	70	0,73	0,464
Geri Bildirim	5,872	1,090	90	5,907	0,968	70	0,21	0,833
Yönetim Odaklılık	6,307	0,974	91	6,029	1,084	69	1,71	0,090
Baskın Olma	5,307	1,743	91	5,157	1,775	70	0,54	0,591
Üretim Odaklılık	5,714	1,088	91	5,571	1,325	70	0,75	0,454
İşbirlikçi Davranış	6,137	0,857	91	6,043	0,873	69	0,68	0,497
Fikirbirliği	6,296	0,983	91	6,042	1,055	70	1,57	0,118
Yetki İlişkileri	5,307	1,743	91	5,157	1,775	70	0,54	0,591
Empati	5,626	1,087	91	6,092	0,914	70	2,89	**0,004

\* 0,05 seviyesinde anlamlı \*\* 0,005 seviyesinde anlamlı

Empatik davranışlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise, kadın yöneticilerin ortalamalarının (Ort.=6.09), erkek yöneticilerin ortalamalarından (Ort.=5.62) fazla olduğu saptanmıştır. Bu durumda cinsiyetler arasında empatik davranış üzerinde farklılık yaratan grubun kadın yöneticiler olduğu görülmektedir. Duygusal kontrole ilişkin çıkan sonuç empatik davranışa ilişkin sonucu desteklemektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösterme ve olaylara kurum çalışanlarının açısından

bakma alışkanlığına sahip olması birçok araştırma tarafından desteklenmektedir (Kanter, 1977; MP ve diğerleri, 1992; Eagly ve Johnson, 1990; Luthar, 1996; Rosener, 1990).

Duygusal ifadelerle ilişkin kadın ve erkek yöneticilerin farklı davranışlar göstermesi bir çok çalışmada da görülmektedir (Gardiner ve Tiggemann, 1990; Offermann ve Beil, 1992; Kabacoff, 1998; Moss ve Jansrud, 1995; Stanford ve diğerleri, 1995; MP ve diğerleri, 1992; Gurman ve Long, 1992). Cinsiyetler arasındaki bu farklılığın sosyolojik ve psikolojik nedenlerden kaynaklandığı araştırmalar tarafından desteklenmiştir.

## SONUÇ

Organizasyonlarda meydana gelen değişimler, pozisyona dayalı biçimsel otoriteyi kullanan “yönetici” yerine “lider” kavramını ön plana çıkartmıştır. Artık yöneticilerden, yöneticilik görevleri ile liderlik özelliklerini birleştirmeleri beklenmektedir. Bu nedenle liderlik davranışlarının farklı boyutlarını ele alan çok sayıda model geliştirilmiş ve organizasyonlarda lider etkinliğini sağlayacak davranışlar tanımlanmaya çalışılmıştır.

Tüm dünyada çalışma yaşamında kadın yöneticilerin sayısı ve oranındaki artış, liderlik çalışmalarına ve dolayısıyla organizasyonlara yeni bir boyut kazandırmıştır. Organizasyonların küresel düzeyde başarı sağlayabilmeleri stratejik insan kaynakları politikaları ile yakından bağlantılı olmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar yönetim yapılarını oluştururken kadın yöneticileri de dikkate alan daha geniş insan potansiyelinden faydalanma ihtiyacı duymaktadır. Gerek ülke ekonomisine gerekse organizasyonlara katkıları nedeniyle, kadın yöneticilerin organizasyonlarda yöneticilik ve liderlik kavramlarına ilişkin geleneksel beklenti ve imajları yok olmuştur.

1970’li yıllardan itibaren kadınların yönetim alanındaki ağırlıklarının artması, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını karşılaştıran araştırmaların yoğunluk kazanmasına neden olmuştur. Bu araştırmalardan elde edilen, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörlerin belli başlı sonuçları aşağıdaki maddelerde özetlenebilir:

- Cinsiyetler arasındaki biyolojik ve sosyolojik farklılıklara dayanan “basmakalıp yargılar” kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarını etkilemektedir. Bu özellikler sosyolojik ve biyolojik nedenlere bağlı olarak oluşmuştur.
- Biyolojik cinsiyet, cinsiyet kromozomlarının bireylere farklı dağılımı ile oluşmaktadır. Bu nedenle, genetik özelliklerin bireylerde yarattığı fiziksel ve psikolojik farklılıklar iki cinsle ilgili biyolojik tanımlamaların yapılmasına neden olmaktadır. Biyolojik cinsiyete bağlı olarak, bireyler “erkek” (male) ve “kadın” (female) olarak nitelendirilmektedir.
- Öte yandan, bireylerin sosyal olarak öğrendikleri davranış ve beklentiler ve cinsiyetlere özgü tanımlamalar da toplumsal cinsiyeti oluşturmuştur. Toplumsal cinsiyet toplumun kültürel özelliklerine bağlı olarak kadınlara ve erkeklere özgü cinsiyet rollerini tanımlamıştır. Gelenekler ve sosyo kültürel yapı ile birleştirilen toplumsal cinsiyet ile, her iki cinse ayrı ayrı roller yüklenmektedir.

- Cinsiyet rolleri erkeklerden erkek gibi davranmalarını (masculine), kadınlardan ise kadın gibi davranmalarını (feminen) beklemektedir. Cinsiyet rollerine bağılı olarak toplumlarda oluşan sosyal roller kültürel olarak yapılması zorunlu kılınan beklentiler, görevler ve haklardır. Kadınların cinsiyet rollerine uygun sosyal rolü anne olmak, çocuk bakımı ve ev işi etkinlikleriyken, erkeklerin sosyal rolüyse, baba olmak ve ev dışı etkinlikleri gerçekleştirmektir.
- Biyolojik ve sosyolojik faktörlere bağılı olarak toplumlarda meslekler de geleneksel cinsiyet rollerine uygun olarak her iki cins için farklı tanımlanmaktadır. Genel olarak kadınlara anne ve eş rollerine paralel hizmet sağlayıcı ve koruyucu meslekler olan hemşirelik ve öğretmenlik gibi roller uygun görülürken, erkeklere ise iddialı davranacakları, üstünlük kurabilecekleri, yöneticilik ve bürokratik gibi görevler uygun görülmektedir.
- Kadınlara sosyalleşmeleri sonucu izleyiciliğin iyi olduğu ve bu şekilde daha güvenli oldukları öğretilirken, erkeklere karar vermede aktif rolü oynamaları, bu nedenle yönetmeleri öğretilmektedir.
- Liderlik özelliklerinin, ilk liderlik teorilerinden itibaren erkeklere özgü özelliklerle örtüştüğü görülmektedir. Bu nedenle yöneticilikte cinsiyet tiplmesi oluşmuştur. Kadın ve erkeklerin farklı sosyalleşme süreçlerine bağılı olarak, yönetsel iş erkeksi meslek olarak tanımlanmış, buna bağılı olarak yönetsel pozisyonlarda istenen kişisel özelliklerin kadınsı özelliklerden çok erkeksi özelliklerle örtüştüğü saptanmıştır.
- Çalışma yaşamında cinsiyete özgü basmakalıp özellikler hem kadın hem de erkek yöneticileri etkilemektedir. Kadın yöneticilerin erkek gibi davranmaları istenirken, erkek yöneticilerin ise her an kontrollü olmaları, duygusal kontrole sahip olmaları, diğerlerinin duygularını gözardı etmeleri istenmektedir. Bu durum çoğu zaman her iki cins için sıkıntı yaratmaktadır.
- Cinsiyetlere bağılı olarak tanımlanan sosyal rollerin ve kültürel yapının etkisiyle, bireylerin yetiştirilme tarzları psikolojik yapılarını da etkilemektedir. Farklı yetiştirilme tarzları ve sosyolojik gelişme süreçleri nedeniyle kadın ve erkeklerin "güç ve kendine güven" tanımları birbirinden farklı olmuş, güç ve güven genelde erkeğe uygun görülmüştür.
- Çalışma yaşamının erkeksi değer ve yargılarla açıklanması örgütlerde çalışanların algı ve tutumlarını da etkilemektedir. Yöneticilerin cinsiyeti ve buna bağılı oluşan sosyal roller kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarz ve başarılarının farklı

şekillerde algılanmasına neden olmuştur. Erkek yöneticilerin başarısı “yetenek” olarak algılanırken, kadın yöneticilerin başarısı ise “şans” olarak algılanmaktadır.

- Kadın çalışanların sosyalleşme süreçlerine bağlı oluşan davranış şekilleri ve kişilik özelliklerinin çalışma yaşamına uygun görülmeysi, cinsiyet yanlılığına dayanan önyargılı ve ayrımcı bakış açısı ve örgütsel tutumları “cam tavan” denilen görülmeyen engeli ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle kadın yöneticiler üst pozisyonlara yükselmekte zorlanmaktadır.
- Ev ve çocuk sorumluluklarının geleneksel biçimde sürmesi, aile ve iş rollerini dengeleme çabası da liderlik davranışlarını etkilemektedir. Kadın yöneticilerin bir kısmı yükselebilmek için ev ve aile yaşantısından uzaklaşmaktadır.

Toplumsal, psikolojik ve biyolojik faktörler kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını etkilemesinden dolayı, yöneticiler çoğu zaman sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle toplumsal beklentiler nedeniyle, kadın yöneticiler erkek yöneticilere kıyasla daha fazla sıkıntı çekmektedirler. Tanımlanan zorluklara rağmen kadın yöneticilerin oranının tüm dünyada artması, kadın yöneticilerin liderlik davranışlarının incelenmesine neden olmuştur.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını irdeleyen araştırmaların bir kısmı davranışlar arasında farklılık bulurken, diğer araştırmalar ise farklılık bulamamıştır. Organizasyonel sosyalleşme, bireylerin dış çevre tarafından kabul edilebilir davranışlar göstermeleri, yöneticilere eşit sorumluluk düzeylerinin verilmesi gibi faktörler, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında farklılık bulunmamasının nedenleri olarak açıklanmaktadır.

Ayrıca, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark bulan çalışmalarda ise, çoğunlukla kadın yöneticilerin insana yönelik, erkek yöneticilerin ise işe yönelik davranışlar gösterdikleri saptanmıştır. Bu çalışmalarda kadın yöneticilerin çok fazla iddialı davranmadıkları, kendilerine fazla güvenmedikleri, destekleyici davranışlar gösterdikleri ve uysal oldukları ortaya çıkmıştır. Erkek yöneticilerin ise, iddialı, kendine güvenen ve baskın davranışlar gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmalarda kadınların demokratik, erkeklerin ise otokratik liderlik tarzı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin yapılan araştırmaların birçoğu, farklılıklara ilişkin yeterli bir açıklama getirememiştir. Araştırmalarda yöntemle ilişkin



kısıtlamaların olması, genelleştirme yapılmasında zorluklar yaratmıştır. Tez çalışmasında, liderlik literatüründe yeterliliği kabul görmüş bir ölçeğin ve liderliği farklı boyutlardan inceleyen modelin bulunmaması nedeniyle kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye ve karşılaştırmaya yönelik yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Bu amaçla, Kabacoff (1998) tarafından geliştirilen liderlik davranışı modeli esas alınmıştır. Modelde iderlik davranışı 6 boyut içinde, 22 bileşen ile tanımlanmaktadır. Bu boyutlar; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulama koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışması olarak kabul edilmiş ve yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Cronbach alfa değeri 0.88 olan bu ölçek, bankacılık sektöründe 70'i kadın, 91'i erkek toplam 161 yönetici üzerinde yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre tanımlanan 22 liderlik bileşeninden sadece 2 davranışta kadın ve erkek yöneticiler farklılık göstermişlerdir. Liderlik davranışı modelinde açıklanan boyutların genelinde kadın ve erkek yöneticilerin aynı davranışları göstermelerinin çeşitli nedenleri olabilir. Kadın ve erkek yöneticilerin beraber aynı kurumda uzun zamandır çalışmaları, aynı davranışları gösterme eğilimine girmelerine neden olabilir. Bunun yanı sıra bankacılık sektöründe yöneticilere ve çalışanlara verilen eğitim uygulamalarının da etkisi olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler bu davranışları göstermeseler de tanımlanan davranışların doğru olduklarını düşünerek, kendilerini olduğundan farklı göstererek soru forumunu cevaplamış olabilirler. Ölçeğin yapısı gereği cevaplayıcılar sosyal beğenilirliklerini yansıtmış olabilirler.

Araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında 2 bileşende anlamlı fark bulunmuştur. Kadın yöneticilerin "empati" davranışını, erkek yöneticilerin ise "duygusal kontrol" davranışını anlamlı ölçüde daha fazla gösterdikleri tespit edilmiştir. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında "duygusal kontrol" ve "empati" bileşenleri arasında fark ortaya çıkmasında bir çok neden etken olabilmektedir. Toplumun değer yargılarının oluşturduğu sosyal cinsiyet özelliklerinin araştırma kapsamındaki yöneticiler üzerinde devam ettiği ve erkek yöneticilerin duygusal kontrol özelliğini liderlik özellikleri ile özdeşleştirdikleri söylenebilir. Kadın yöneticilerin ise, farklı sosyalizasyona tabi olmaları nedeniyle çevrelerindeki insanların duygularına önem vererek empatik davrandıkları düşünülebilir.

Ayrıca, Kabacoff'un modelinde liderlik performansını ölçmek için tanımlanan 19 liderlik becerisi tez çalışmasında soru formu haline dönüştürülmüştür. Deneklerin bu boyutların her birinde kadın ve erkek yöneticileri karşılaştırılarak herhangi bir grubu genel olarak üstün

görüp görmediklerinin belirtildiği ikinci soru formunda, “ilgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma” ifadesinde kadın ve erkek yöneticilerin çoğu kadınları üstün gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç kadınların yapları gereği erkeklerden daha olumlu duygular gösterdiklerini açıklamaktadır. Ayrıca kadın yöneticilerin empati davranışını daha fazla gösterdiğine ilişkin bulguları da desteklemektedir.

Liderlik becerilerinin karşılaştırıldığı ikinci soru formunda, kadın ve erkek yöneticiler arasında verilen cevaplara ilişkin farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, özellikle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumlarının yıllar itibariyle değiştiğini göstermektedir. Bu ankette çıkan ilginç bir sonuç ise, kadınsı özellikler olarak tanımlanan insana yönelik becerilerde kadın ve erkek yöneticilerin çoğunluğunun “fark yok” cevabı üzerinde birleşmeleridir.

Araştırmada kullanılan soru formlarının analiz sonuçları, sonraki çalışmalarda geliştirilerek kullanılabilmesi yönünde ipuçları sağlamıştır. Liderlik davranışı boyutları arasındaki pozitif ve anlamlı korelasyon ilişkileri ve bileşenlere ilişkin faktör analizi sonuçları soru formlarının farklı sektörlerdeki yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemede de kullanılabilmesi ve sektörler arası farklılıkların araştırılabilmesini göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.Cevat, (1992), Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, İstanbul.
- Acuner, Selma, Sallan, S., (1993), Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 3, Eylül.
- Adler, Nancy, J., Dafna, N. Izraeli, (1994), *Competitive Frontiers: Women Managers in A Global Economy*, Blackwell Publishers, Cambridge.
- Akat, İter, Budak, Gönül, Budak, Gülay, (1995), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Alpman, A., (1993), Kadın Gücü-Kadın Yaklaşımı, *Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik (der)*, Mülkiyeliler Vakfı, s.145-167, İstanbul.
- Andersen, Margaret, (1993), *Thinking About Women: Sociological Perspectives on Sex and Gender*, Macmillan Publishing Company, Third Edition, N.Y.
- Aranda, Eileen, Aranda, Luis, Conlon, Kristi, (1998), *Teams: Structure, Process, Culture and Politic*, Prentice Hall, New Jersey.
- Arat, Nejla, (1999), Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri, Nejla Arat (der.), *Türkiye'de Kadın Olmak: Kadın Sorunlarından Kesitler*, ss 43-54, İkinci Basım, Say Yayınları, İstanbul.
- Arbak, Yasemin, Kabasakal, Hayat, Katrinli, Alev, Ergenç, Özmen, Ömür, I. Zeytinoğlu, Işık, U., (1998), Women Managers In Turkey: The Impact Of Leadership Styles And Personalities, *Journal Of Management Systems*, Vol. 10, No. 1, 53-60.
- Arıkan, Semra, (1997), Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları, *Doktora Tezi*, Ankara.
- Aytaç, Serpil, (1999), Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer, *TİSK Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri I-II*, Türkiye İşveren Konfederasyonunun Yayını, Bursa.
- Ballard, Deborah, Elton, Mary, (1992), Gender – Orientation and The Bem Sex Role Inventory: A Psychological Construct Review, *Sex Roles*, Vol.27, No.5/6, s.291-306.
- Bales, R.F., Parsons, I, (1960), *Family, Socialization and Interaction Process*, Free Press, N.Y.
- Bartol, K., Butterfield, D., (1976), Sex Effects in Evaluating Leaders, *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, s.446-454.

- Bartol, K., Wortman, M., (1976), Sex Effect in Leader Behaviour, Self Descriptions and Job Satisfactions in A Hospital, *Personnel Psychology*, Vol.28, s. 553-547.
- Bass, B. M., (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications*, 3. B., The Free Press., N.Y.
- Bayrak, Sabahat, Yücel, Atilla, (2000), Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?, *8 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, Nevşehir.
- Bennis, Warren, Nanus, Burt, (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row Publishers, New York.
- Berberoğlu, Güneş, Maviş, Fermani, (1990), Türk Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi, *Prof. Dr. İlhan Cemalcılar'ın Hatırasına Armağan, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını*, No. 393, Eskişehir, s.271-285.
- Berberoğlu, Güneş, (1989), Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİB.F.Dergisi*, Cilt. VII, Sayı.1, Haziran, s.207-305.
- Boulding, Elise, (1977), *The Underside of History. A View of Women Through Time*, Westview Press, Boulder – Colorado.
- Boulgarides, J.D., (1984), A Comparison of Male and Female Business Managers, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 5, No. 5, s. 27-31.
- Bradley, Harriet, (1999), *Gender And Power In The Workplace*, McMillan Press Ltd., London.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., Schein, V.E., (1989), The Relationship Between Sex Role Stereotype And Requisite Management Characteristics, *Academy of Management Journal*, Vol.32, s.662-669.
- Brett, J. M., Stroh, L.K., (1994), Turnover of Female Managers, M.J.Davidson ve R.I. Burke (der), *Women in Management*, s.55-64, Paul Chapman Publishing, London.
- Bryce, Lee, (1989), *The Influential Women: How to Achieve Success Without Losing Your Femininity*, Arrow Books Ltd., Great Britain.
- Bullock, Susan, (1995), *Women and Work*, Women and Work Development Series, Zet Books Ltd., London.

- Burke R.J., Mckeen, C. A., (1992), Women in Management, C.L.Cooper, I.T. Robertson (der), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, s.245-284, Wiley, New York.
- Burke, R.J., Davidson, M.J., (1994), *Women In Management: Current Research Issues*, Paul Chapman Pub., London.
- Can, Halil, (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- *Capital Dergisi*, (1999), Güç Onlarda, Kasım, Yıl.7, Sayı.11.
- Case, S.S., (1993), Wide-Verbal-Reportoire Speech: Gender, Language and Managerial Influence, *Women's Studies International Forum*, Vol.16, No.3, s.271-290.
- Ceylan, Adnan, Begeç, (2000), Suat, Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, s.601-616, Nevşehir.
- Coffey, Robert, Cook, Curtis, Hunsaker, Philip, (1994), *Management and Orgazizational Behavior*, Irwin.
- Cox, C., Cooper, C., (1988), *High Flyers*, Basil Blackwell, Oxford.
- Çitci, Oya, (1992), Türk Kamu Yönetimi ve Kadın Çalışması, *Kadın ve Sosyo-Ekonomik Gelişme, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını*, Ankara.
- Daft, Richard, (1994), *Management*, The Dryden Press, Orlando.
- Davis, Keith, (1985), *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc., Sixth Edition, U.S.A.
- Day, D., Stogdill, Ralph, (1972), Leader Behavior of Male and Female Supervisors: A Comparative Study, *Persönnel Psychology*, Vol.25, s.353-360.
- Devlet İstatistik Enstitüsü, (2000), DİE Veri Tabanı, [www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr).
- Dilber, M., (1981), Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetimsel Davranış, *Araştırma, Eğitim*, Ekin Yayınları, İstanbul.
- Doğramacı, Emel, (1992), *Türkiye'de Kadının Dünyü ve Bugünü*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Donnellon, Anne, (1999), *Takım Dili*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dubno, Peter, (1985), Attitudes Toward Women Executives: A Longitudinal Approach, *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.1, s.235-239.
- Eagly, A., Johson, B., (1990), Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, Vol.108, No.2, s.233-256.

- Eagly, A., Makhijani, M., Klonsky, B., (1992), Gender and Evaluation of Leaders: A Meta- Analysis, *Psychological Bulletin*, III, No.1, s.3-22.
- Ecevit, Yıldız, (1995), Kentsel Üretim Sürecinde Kadın Emeginin Konumu ve Değişen Biçimleri, Şirin Tekeli (der), *Kadın Bakış Açısından Kadınlar*, s.117-128, III Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Epstein, C. F., (1970), *Woman's Place*, University of California Press, Berkeley.
- Erdem, Ferda, (1996), *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann-Vakfi ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara.
- Eren, Erol, (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, Erol, (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erke, Benal, (1988), Orta Düzey Yöneticilerde Cinsiyet Farklılığına Bağımlı Olarak Güç Tipi Tercihleri, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Ernest, B.Gurman, Long, Keith, (1992), Gender Orientation and Emergent Leader, *Sex Roles*, Vol.27, No. 7/8, s.391-400.
- Ertürk, Mümin, (1996), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul.
- Fagenson, E., Jackson, J.J., (1993), The Status of Women Managers in The United States, *International Studies Of Management And Organization*, Vol.23, No. 2, s.93-112.
- Ferrario, M., Davidson, M.J., (1991), Gender and Management Styles: A Comparative Study, *British Academy of Management Confrence*, University of Bath, England.
- Fiedler, F. E., (1967), *A Theory of Leadership of Effectiveness*, McGraw Hill, N.Y.
- F.Fiedler, Garcia, J.E., (1987), *New Aproaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York Wiley.
- Galbraith, J. K., (1989), *The Age Of Uncertainty*, Altın Kitaplar Yayınevi, Çeviren: Reşit Aşçıoğlu, Nilgün Himmetoğlu, Kuşku Çağı, İstanbul.
- Gannon, Martin, (1982), *Management: An Integrated Framework*, 2.Baskı Boston Toronto.

- Gardiner, Maria, Tiggemann, Marika, (1999), Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male and Female Dominated Industries, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, Issue.3.
- Garland, H., Price, K., (1977), Attitudes Toward Women in Management and Attributions for Their Success and Failure in a Managerial Position, *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, No.1, s.29-33.
- Gerber, Gwendolyn, (1988), Leadership Roles and The Gender Stereotype Traits, *Sex Roles*, Vol.18, No.11-12, s.649-665.
- Gibson, James L., Ivancevich, John ve Donnely James, (1985), *Organizational Behavior*, Business Publications, Plano, Texas.
- Goffe, R., Nicholson, N., (1993), Career Development in Male and Female Managers Covergence or Collapse?, M.Davidson, Burke (der ), *Women in Management*, Paul Chapman Pub., s.80/92.
- Gök, Fatma, (1995), Türkiye’de Eğitim ve Kadınlar, Şirin Tekeli (der), *Kadın Bakış Açısından Kadınlar*, s.181-198, III.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Gökakın, Ö., Zeynep, (2000), Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye’de Girişimci Kadın Profili, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, Nevşehir.
- Gulhati, K., (1989), *Attitudes Toward Women Managers :A Comparision of Attitudes of Male and Female Managers in India*, Management Research Papers, Templeton Collage, Oxford.
- Gurman, Ernest, B., Long, Keith, (1992), Gender Orientation and Emergent Leader Behavior, *Sex Roles*, Vol. 27, No. 7/8, s. 391-400.
- *Güncel Avrupa Dergisi*, (1999), Rakamlarla Siyasette Kadın, Sayı 3, Mart-Nisan, s.5-6, Ankara.
- Gürgen, Haluk, (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayın Evi, İstanbul.
- Hau, Irene, Chow, Siu, (1995), Career Aspirations, Attitudes and Experiences of Female Managers in Honk Kong, *Women in Management Review*, Vol.10, No.1, s.28-32.
- Hearn, J., Parkin, W, (1992), Women, Men and Leadership: A Critical Review of Assumptions, Practices and Change in The Industrialized Nations, *Women in Management*, N.Y.

- Heilman, M.E., Block, C.J., Martell, R.F., Simon, M.C., (1989), Has Anything Changed?, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No. 6, s.935-942.
- Heller, Trudy, (1982), *Women and Men as Leaders*, Prager Special Studies, U.S.A.
- Henning, M.Jardim, (1977), *The Managerial Women*, Anchor Press, N.Y.
- Herbert, S.G., Yost, E.B., (1979), Women as Effective Managers: A Strategic Model for Overcoming the Barriers, *Human Resource Management*, Vol 7, s.18-25.
- Hersey, Paul, Blanchard, (1989), *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hodgetts, Richard, M., (1991), *Organizational Behavior Theory and Practice*, Macmillan Publishing, N.Y.
- House, R.J., (1971), A Path Goal Theory of Lieder Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16
- Hughes, M., Thomas, M.E., (1986), The Continuing Significance of Race Revisited: A Study of Race Class and Quality of Life, *American Sociological Review*, Vol.63, s.785-795.
- Ibarra, H., (1993), Personal Networks of Women and Minorities in Management, *Academy of Management Review*, Vol.18, s.56-57.
- Jacobs, Jerry, (1992), Women's Entry in to Management: Trends in Earnings Authority and Values Among Salaried Managers, *Administrative Science Quarterly*, Vol 37, s.282-301.
- Jerome, Adams, (1985), *Effective Leadership for Women and Men*, Ablex Publishing Corporation, New Jersey.
- Kabacoff, Robert, (1998), *Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study*, MRG, Portland, USA.
- Kabasakal, H., (1993), Yönetici Kadınlar, *Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik (der)* İstanbul Mülkiyeliler Vakfi Yayını, s.54-56, İstanbul.
- Kabasakal, Hayat, Boyacıgiller, N., Erden, D., (1994), Organizational Characteristics as Correlates of Women in Middle and Top Management, *Boğaziçi Journal, Review of Social, Economic and Administrative Studies*, Vol.8, No.1-2, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, (1993), Türkiye'de Aile Kültürü, *Kadın Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, s.49-57.
- Kanter, R.,M., (1977), *Men and Women of the Corparation*, Basic Books, New York.



- Karsten, Margaret, F., (1994), *Management and Gender Issues and Attitudes*, Quorum Books, London.
- Kasımoğlu, Murat, Halıcı, Ali, (2000), İnsan Kaynaklarına Yönelik Ayrımcılığa İlişkin Ölçek Geliştirilmesi, *8 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, Nevşehir.
- Kazgan, Gülten, (1982), Türk Ekonomisinde Kadınların İşgücüne Katılması, Mesleki Dağılımı, Eğitim Statüsü ve Sosyo-Ekonomik Statüsü, Nermin Abadan-Unat (der), *Türk Toplumunda Kadın*, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayını, II. Baskı.
- Kent, Russell, L., Sherry E. Moss, (1994), Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.5.
- Koçel, Tamer, (1998), *İşletme Yöneticiliği.Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Kongar, Emre, (2000), *21. Yüzyılda Türkiye: 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Toplumsal Yapısı*, 25. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Koray, Meryem, (1992), Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), s. 93-112.
- Kraisonswasdi, Napasri, (1989), *Women Executives: A Sociological Study in Role Effectiveness*, Rawat Publications, New-Delhi.
- Larson, M. Strom, (1996), Sex Roles and Soap Operas: What Adolescents Learn About Single Motherhood, *Sex Roles*, Vol.35, No. 1/2.
- Likert, Rensis, (1961), *New Pattern of Management*, McGraw Hill, New York.
- Likert, Rensis, (1967), *The Human Organization*, McGraw-Hill Company, N.Y.
- Longonecker, J., Principle, C., (1984), *Management*, Charles M. Pub. Comp., 6th, Ohio.
- Lucas, Jeffrey, Lovaglia, Michael, (1998), Leadership Status, Gender Group Size and Emotion in Face to Face Groups, *Social Interactions*, Vol.41, Issue 3, s.17/21.
- Luthans, F., (1995), *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, Inc, N.Y.
- Luthar, Harsh, (1996), Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability : Autocratic vs. Democratic Managers, *Sex Roles*, Vol.35, No.5/6.
- Maccoby, E.E., (1966), *The Development of Sex Differences*, Stanford University Press, Stanford.

- Maddock, S., Parkin, D. (1994), Gender Cultures: How They Affect Men and Women at Work, M.J. Davidson, R.J. Burke (der), *Women in Management* ,s.29-40, Paul Chapman Publishing, London.
- Mapless, Mary, (1985), Understanding Dual Career Couple, Bette Ann Stead (ed.), *Women in Management*
- Massie, Joseph, Douglas, John, (1985), *Managing A Contemporary Introduction*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- McGlashan, Kay, Wright, Patrick, McCormick, B., (1995), Preferential Selection and Stereotypes: Effects on Evaluation of Female Leader Performance, Subordinate Goal Commitment, and Task Performance, *Sex Roles*, Vol.33, No.9/10.
- McGregor, Douglas, (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company Inc., N.Y.
- Meriç, Göknur, (1995), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları ve Yönetim Olgusuna Yaklaşımı: Türk Özel ve kamu Bankalarında Karşılaştırmalı Uygulama, *Yükseklisans Tezi*, Eskişehir.
- Metcalfe, Beverly, Alimo, (1995), An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empoverment, Vol.10, No.2, s.3-18.
- Michel, Andree, (1999), *Feminizm*, Presses Universitaires De France, İletişim Yayınları, Çeviren:Şirin Tekeli, İstanbul
- Moore, Dorothy P. , Buttner, E.H., (1997), *Women Entrepreneus Moving Beyond the Glass Ceiling*, Sage Publications, California
- Morgan, Loaurie, (1998), Glass-Ceiling Effect or Chort Effect? A Longitudinal Study of the Gender Earnings Gap for Engineers, *American Sociological Review*, Vol.63, No. 479-483.
- Morrison, M , (1992), *The New Leaders*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Morrison, M., Vonglinow, M., (1990), Women Minorites in Management, *America Psychological*, Vol.45, s200/208.
- Moss, Jensrud, (1995), Gender Leadership and Vocational Education, *Journal of Industrial Teacher Education*, Vol.33, No.1, s.6/23.
- MP, ELR, LG, (1992), Rating Emergent Leaders: Bias Differences Between Mixed-Sex and Same-Sex Groups, West Chester University of Pennsylvania Paper, Pensiylvania.

- Mülkiyeliler Vakfı, (1993), *Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik*, İstanbul.
- Naisbitt, J., Aburdene, P., (1992), *Kadınların Önlenemeyen Yükselişi (Megatrends for Women)*, Çev.Hakan Peker, Form Yayınları, İstanbul.
- Natale, Samuel, Libertella, Anthony, (1998), Team Management: Developing Concerns, *Team Performance Management*, Vol.4, No.8, s.319-330.
- Nicolson, Paula, (1996), *Gender Power and Organization a Psychological Perspective*, Routledge Comp., N.Y.
- Offerman, Lynn, Beil, Cheryl, (1992), Achievement Styles of Women Leaders and Their Peers, *Psychology of Women Quarterly*, Vol.16, s.37-56.
- Orth, C., Jacobs, F., (1971), Women In Mangement: Pattern for Change, *Harvard Business Review*, 49, 139-147.
- Osborn, R. M., Vicars, W., (1976), Sex Sterotypes: An Artifact in Leader Behavior and Subordinate Satisfaction Analysis, *Academy of Management Journal*, Vol.19, s 439-449.
- Owen, C.L., Todor, W.D., (1993), Attitudes Toward Women As Managers:Still The Same, *Business Horizons*, March-April.
- Öncü, Ayşe, (1981),Turkish Women in The Professions: Why so Many?, *In Women In Turkish Society*, Ed.By Nermin Abadan-Unat, E.J.Brill Leiden, The Netherlands.
- Özar, Şemsa, (1994), Some Observations on the Position of Women in the Labor Market in the Development Process of Turkey, *Boğaziçi Journal Review of Social, Economic and Administrative Studies*, Vol.8, No.1-2, s.21-43.
- Özbaşar, S., Aksan, Z., (1976), İşletmelerimizde Başarı Kaynaklarının Özellikleri ve Yönetimi, *Yönetim*, No.2, s.97-116.
- Özbay, Ferhunde, (1995), Kadınların Eviçi ve Evdışı Uğraşlarındaki Değişme, Şirin Tekeli (der), *Kadın Bakış Açısından Kadınlar*, s.129-158, III.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Özçer, Sema, (1988), Milli Prodükktivite Merkezi Yayınları:369, Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, Ankara.
- Parker, B., Fagenson E. (1994), An Introductory Overview of Women in Corporate Management, M.J.Davidson ve R.J. Burke (der), *Women in Management*, s.11-28, Paul Chapment Publishing, London.
- Peters, T., Austin, N., (1985), *A Passion for Excellence*, Random House, N.Y.

- Petty, M., Lee, G., (1975), Moderating Effect of Sex of Supervisor and Subordinate on Relationship Between Supervisory Behaviour and Subordinate Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, s.624-628.
- Philliber, W., Hiller, D., (1993), Changes in Marriage and Wife's Career as a Result of the Occupational Attainment on Wife's Achievement, *Journal of Marriage and the Family*, Vol.52, s.323-329.
- Polat, Can, (1998), Başarıya Giden Yol, *Power Dergisi*, Aralık, s.164.
- Powell, G. N., (1990), One More Time: Do Male and Female Managers Differ?, *Academy of Management Executive*, Vol.4, s.68-75.
- Powell, Garry, N., (1993), *Women and Men Management*, Second Edition, Sage Publication, Inc, California.
- *Power Dergisi*, (2001), Kadınların ve Gençlerin En Hızlı Yükseldiği 100 Şirket, s.18-30.
- Pur, N., (1993), Girişimci Kadınlar, *Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik (der)*, Mülkiyeliler Vakfı, s.74-75, İstanbul.
- Rachid S.A. ve Archer, M., (1982), *Organizational Behavior*, (2 nd Ed), Lands Management Publications, Ontario.
- Ragins, Belle, Townsend, B., Mattis, M., (1998), Gender Gap in the Executive Suite :CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass-Ceiling, *Academy of Management Executive*, Vol.12, s.29-42.
- Reddin, W., J., B., (1971), *Effective Management By Objectives*, McGraw-Hill, Book Company, N.Y.
- Rosen, Bernard, (1989), *Women, Work And Achievement*, St. Martins Press, New York.
- Rosener, Judy, (1990), Ways Women Lead, *Harvard Business Review*, Nov.Dec., s.119-125.
- Rosenthal, Patrice, (1995), Gender Differences in Managers Attributions for Successful Work Performance, *Women In Management Review*, Vol.10, No.6, s. 26-31.
- Ruble, T., Cohen, R., Ruble, D.N., (1984), Sex Stereotypes, *American Behavioral Scientist*, Vol.27, No.3, Jan.-Feb., s.339-356.
- *Sabah Gazetesi*, (2000), Kadın Cumhurbaşkanı, Nisan, s.2.

- Sarvan, Fulya, (1990), Liderlik Anlayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları, *Management Thinking: Management Club, Workshop, Papers and Proceedings*, Marmara Üniversitesi, s.5-17.
- Sawyer, Cornelia, (1998), MRG's Unique Approach to Questionnaire Design, *MRG*, Portland Maine, USA.
- Schein, V., (1971), The Woman Industrial Psychologist: Illusion or Reality, *American Psychologist*, Vol. 26, s 708-712.
- Schein, V. E., (1973), The Relationship Between Sex Role Stereotype And Requisite Management Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, Vol.57, No.2, s. 95-100.
- Schien, V.E., (1975), The Relationship Between Sex Streotypes and Requisite Management Characteristics Among Female Managers, *Journal of Applied Psjchology*, Vol.60, s.340-344.
- Schien, V., VonGlinow, M., (1990), Women and Minorities in Management, *American Psychologist*, Vol.45, s.200-208.
- Schien, V.E., Mueller, R., (1992), Sex Role Sterotypes and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, No.5, s. 439-477.
- Schein, V. E., (1993), Managerial Sex Typing : A Persistant and Pervasive Barrier to Women's Opportunities, M.J. Davidson ve R.J. Burke (der), *Women In Management*, Paul Chapmen Publishing, S. 41-52, London.
- Schien, V.E., Mueller, R., Lituchy, I., Liu, J. (1994), Think Manager-Think Male : A Global Phenomenon, *Gettysburg Collage Management Dept Working Papers*, Gettysburg.
- Schwartz, F. N., (1992), *Breking with Tradition. Women and Work, The New Facts on Life*, Warner, New York.
- Selznick, Philip, (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, N.Y.
- Seyman, Y., (1993), Kadın Gücü-Kadın Yaklaşımı, *Liderlik, Yöneticilik (der)*, Mülkiyeliler Vakfı, s 157-160, İstanbul.
- Sheppard, Deborah, L.,(1992), *Organzations, Power and Sexuality. In The Sexuality in Organizations*, Ed By. Douagles T.Hall, Jorsey-Brass Publishers, San Francisco.
- Snyder, Neil N., (1986), Leadership: The Essential Quality for Transforming United States Business, *SAM Advanced Management Journal*, Spring, s 15-18.

- Stanford, Jane, Oates, Barbara, Flores, Delfina, (1995), Women's Leadership Styles: Heuristic Analysis, *Women In Management Review*, Vol.10, No.2, s.9-16.
- Steers, Richard, Porter, L., Bigley, Gdegoy, (1996), *Motivation and Leadership at Work*, The McGraw-Hill Companies, Inc., N.Y.
- Stogdill, Ralph, Coons, Alvin, (1957), *Leader Behavior: It's Description and Measurement*, College of Administrative Science The Ohio Univ., Ohio.
- Stogdill, R.M., (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, N.Y.
- Stoner, James, Freeman, Edward, (1992), *Management*, Fifth Edition, Prentice-Hall Int., New Jersey
- Sutton, C., Moore, K., (1985), Executive Women-20 Years Later, *Harvard Business Review*, Sept- Oct, s. 42-66.
- Tabak, Filiz,(1989), Women Top Managers in Different Types and Sizes of Industry In Turkey, *Yükseklisans Tezi*, İstanbul
- Tan, Mine, (1979), Kadın: Ekonomik Yaşam ve Eğitim, *Türkiye İş Bankası Eğitim Yayınları*, Ankara
- Tan, Mine, (1996), Eğitimin Yönetimindeki Kadın Azınlığı, *Amme İdaresi Dergisi*, Vol.29, N.4, s.33,42.
- Tannenbaum Robert, Weschler, Irving, Massarik, Fred, (1961), *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, McGraw-Hill, Book Company, N.Y.
- Taylor, Frederick, W.,(1997), *Bilimsel Yönetimin İkeleri*, Çev. Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi, Konya
- *Tempo Dergisi*, (1999), Kadın Atlası, s.30-42, Sayı 49, Aralık, İstanbul
- Terborg, James (1977) Women In Management: A Research Review, *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, No.6, s. 647-664.
- Tevrüz, Suna, Artan, İnci, Bozkurt, Tülay, (1999), *Davranışlarımızdan Seçmeler*, İstanbul.
- Tichy, N., Devanna, M. (1992), *Transformational Leadership*, John Willey Sons, New York.
- *TİSK*, (1999), Kadın İşgücü Araştırması, Haziran, Ankara.
- Tokgöz, Erdinç, (1995), Türkiye'nin İktisadi Gelişme Tarihi, *Hacettepe Üniversitesi İİ.B.F. Yayını*, No 16, III.Baskı, Ankara.

- Türkmen, İsmail, (1999), Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No: 519, Üçüncü Basım, Ankara.
- Unat, Nermin, A.(1982), Türk Kamu Yönetiminde Kadın Görevliler, Türk Toplumunda Kadın, *Sosyal Bilimler Araştırma Dizisi*, N.1, Ekin Yayınları, İstanbul.
- Uyguç, Nermin, Duygulu, Ethem, Çıraklar, Nurcan, (2000), Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, *8 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Erciyes Üniversitesi, s 587-600.
- Vilkinas, Tricia, Cartan, Greg, (1993), Competencies of Australian Women in Management, *Women In Management Review*, Vol.8, No.3, s.31-35.
- Vilkinas, Tricia, Cartan, Greg, (1997), How Different Are The Roles Displayed By Female and Male Managers?, *Women In Management Review*, Vol. 12, s. 129-135.
- Vroom, Victor, Yetton, Philip, (1973), *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, London.
- Vroom, Victor, Jago, Arthur, (1988), *The New Leadership. Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.Y.
- Weiss, Donald, (1993), *Başarılı Ekip Oluşturma*, Rota Yayın Yapım Dağıtım, İstanbul.
- Winther, D., Green, S.B., (1987), Another Look at Gender-Related Differences in Leadership Behavior, *Sex Roles*, Vol.16, No.1/2, s. 41-55.
- Yukl, G., (1989a), *Leadership in Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Yukl, G., (1989b), Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, Vol.15, s.251-289.
- Zaleznik, Abraham, (1982), Managers and Leaders: Are They Different, *Ed Gibson, Ivancevich ve Donnely, Readings In Organizations*, (Orjinal Basım, Harvard Business Review, May-June 1977), Business Pub., Texas.
- Zel, Uğur, (1997), Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, *Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları*, Yayın No: 170, Kara Harp Okulu Basım Evi, Ankara.
- Zientra, Margurite, (1987), *Women Technology and Power*, Ancom, N.Y.

# EK 1. Liderlik Davranışı Anket Formu

SAYIN YÖNETİCİ,

Tamamen bilimsel amaçla hazırlanmış bu anketimizde yöneticilik tarzını belirleyen çeşitli uygulamalarla ilgili ifadeler sorulanmıştır. Bir yönetici olarak kendi uygulamalarınızın bu ifadelere ne ölçüde uyduğunu ölçek üzerinde uygun şıkki işaretlemek suretiyle belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum		Kararsızım			Tamamen Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	6	7
1) Karar alma süreçlerimde, kurum çalışanlarının görüşlerini dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Dinamik ve coşkulu bir tarza sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Olaylara kurum çalışanlarının cephesinden bakma alışkanlığına sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Astlarıma performansları hakkında sürekli ve açık geri bildirim sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Alanımdaki uzmanlığımı korumak için bilgi seviyemi sürekli geliştirmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Başarıya odaklanılmasını sağlamak için yüksek düzeyde performans hedefleri koyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Kurumsal ilişkilerimde duygularımı kontrol eder ve sakin bir tarz benimserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Hemen sonuç alınmasını sağlamak için kolay uygulanabilir stratejilere odaklanarak çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Mevcut sorunların çözümünü geçmiş uygulamalarda ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Kurum çalışanlarının bağlılıklarını kazanmak için güven ortamı yaratma yolunu seçerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirmek için yetki ve sorumluluklarımı sonuna kadar kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Kurum çalışanlarına sadece bilmelerini gerekli bulduğum bilgileri aktarırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Çalışma arkadaşlarımla güçlü yönlerini ortaya çıkararak birbirlerinin performanslarını tamamlamalarını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Kurumsal çalışmaları kolaylaştırıcı ilke ve prosedürler geliştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Kurum çalışanlarından ne beklediğimi açıkça belirtirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Kurumsal vizyona yönelik kararlarımda bağımsız olmaya önem veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Kurum çalışanları ile belli bir mesafeyi korumaya özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Kurum çalışanlarının işlerine istekle bağlanmalarını sağlamak için özel bir gayret gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) Kurumsal karar ve uygulamalarımın uzun dönemli sonuçlarını dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) Kurumun amaçlarına bağlılık yaratmak için çalışanları amaçlara yönelik ikna etme yolunu seçerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21) Çatışma durumlarında kişilikler yerine somut durumlar üzerinde yoğunlaşarak çözüme ulaşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) Kurum çalışanları ile ilgili düşüncelerimi dolambaçsız bir tarzda kendilerine ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23) Olaylara uzun dönem planlamaya dayalı analiz yoluyla yaklaşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) Hızla değişen koşullara rahat uyum sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25) Kurum çalışanlarının özel sorunlarına duyarlılık gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26) Kurumsal kararlarımda ve uygulamalarımda yeni ve denenmemiş yaklaşımları tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27) Kurum çalışanları ile ilişkilerimde cana yakın ve arkadaşça davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28) Kurum çalışanlarının çabalarını yönlendirirken kurumun misyon ve değerlerini ısrarlı biçimde vurgularım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29) Astlarımla yeteneklerini güçlendirecek ortamlar hazırlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30) Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanları iddialı ve rekabetçi bir tarzda mücadeleye zorlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31) Kurumdaki yetkili kişilerin fikirlerini karar süreçlerimde dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32) Kurum içinde kısa sürede yakın ve rahat ilişkiler kurmakta sıkıntı çekmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33) Kurum çalışanlarının hata yaparak öğrenmelerine mümkün olduğunca izin veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34) Kurumsal karar ve uygulamalarım mevcut durumu korumaya yöneliktir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35) İşlerin zamanında bitmesini garantiye almak üzere bitiş tarihleri belirleyip faaliyetleri sürekli kontrol altında tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36) Kurumsal karar ve uygulamalarımda en az risk alacak şekilde hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37) Kurum çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine aktif bir ilgi gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38) Kurum çalışanlarına yeteneklerini ortaya koymalarına imkan verecek önemli görevler veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## EK 2. Liderlik Becerileri Anket Formu

Bugüne kadar sahip olduğunuz iş yaşamı tecrübelerinize dayanarak tanıdığınız erkek ve kadın yöneticileri aşağıdaki "yöneticilik uygulamaları" açısından karşılaştırıp, iki grup arasında belirgin bir fark olup olmadığını ilgili sütunu işaretleyerek belirtiniz.

	Kadın Yön. Daha Üstün	Fark Yok	Erkek Yön. Daha Üstün
1) Para kazanma içgüdüsüne sahip olma, iş fırsatlarını değerlendirebilme ve iş ilişkilerinde kurnaz olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Hızlı ve isabetli kararlar verme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Farklı geçmişleri, kültürleri, inanç sistemleri ve yaşam stilleri olan insanlarla çalışabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Stratejik yönetime sahip olma, kendi hedefleri ve şirket hedefleri arasındaki bağlantıyı görebilme ve problemleri önceden tahmin edebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Hata yapılmasına izin verme, bireysel gelişmeyi harekete geçirebilme ve olumlu biçimde güdüleyerek yetki devretme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) İlgi gösterme, sezebilme, yardımsever olma ve diğerlerinin duygularını incitmekten kaçınma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Meslektaşları ve astları arasında güvenilen, sayılan biri olma ve sözlerini yerine getirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Astlarını uygun biçimde savunma, astlarının görüşlerini yönetime sunma ve rastgele kararlara karşı astlarını koruma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Etkili biçimde sorumluluk verme, yüksek standartlar oluşturma ve diğerlerinin çabalarını etkili biçimde yönlendirebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Takım oyuncusu gibi davranmaya gönüllü olma, diğerlerinin çabalarını tamamlayıcı olabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Hızlı bir şekilde öğrenebilme, kavramları iyi kullanabilme, konunun can alıcı noktasını hızlı bir şekilde görebilme, soruna doğrudan eğilebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Şu anda bulunulan durumun ilerisine geçebilme ve kurum için en temel kaynaklardan biri olma potansiyelini gösterebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Geçimli, arkadaşça, güler yüzlü olabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Diğerlerini kendi tarafına kazanma ve ikna edici ve esin verici (ilham verici) olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Kurum içi dinamikleri iyi anlayabilme ve çok sayıda iş ilişkisine sahip olabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Bütçeleme ve maliyet muhasebesi gibi finansal konuları kavrayabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Çabuk anlama, iletişimi önemseme, diğerlerinin görüşlerini almaya açık olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Yönetimle iyi iletişim kurma, sözlerini yerine getirme ve üstlerine güven verebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) Lider ve yönetici olarak performansının genel düzeyi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Kişisel Bilgiler

Göreviniz (Pozisyonunuz) :

Çalıştığınız Kurum :

Doğrudan size bağlı eleman sayısı :

Bulduğunuz kurumda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz ( yıl ) :

a) <1 b) 1-5 c) 6-10  
d) 11-15 e) 16-20 f) >20

İş deneyiminiz (yıl) :

a) <5 b) 6-10 c) 11-15  
d) 16-20 e) >20

Cinsiyetiniz:

a) erkek b) kadın

Medeni Haliniz:

a) evli b) bekar c) diğer

Yaşınız:

a) <25 b) 25-34 c) 35-44  
d) 45-54 e) >55

Eğitim durumunuz (Lütfen her aşamayı işaretleyiniz) :

Lise

( ) Yurtiçi ( ) Yurtdışı

Üniversite

( ) Yurtiçi ( ) Yurtdışı

Y. Lisans

( ) Yurtiçi ( ) Yurtdışı

Doktora

( ) Yurtiçi ( ) Yurtdışı

Diğer

( ) Yurtiçi ( ) Yurtdışı

Üniversite mezunu iseniz mezun olduğunuz bölümü belirtiniz :

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : A.Eren Durmuş  
Doğum Tarihi ve Yeri : 22.03.1976 - Mersin  
Medeni Durumu : Bekar

### Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Mersin Tevfik Sırrı Gür Lisesi  
Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi  
İktisat Bölümü  
Yüksek Lisans Diploması :  
Tez Konusu : Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları  
Arasındaki Farklılıklar : Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup  
Yönetici Üzerine Bir Araştırma  
Yabancı Dil : İngilizce

### Eğitim Faaliyetleri

- T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Araştırma Sempozyumu  
Ankara (1998)
- 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Akdeniz Üniversitesi  
Antalya (1998)
- 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bilgi Üniversitesi  
İstanbul (1999)
- 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Erciyes Üniversitesi  
Nevşehir (2000)

### İş Deneyimi

Trakmak Traktör ve Ziraat Makineleri Ticaret A.Ş. İzmir  
Bilgi İşlem ve Pazarlama Departmanı  
1995 Haziran – Ağustos  
1996 Haziran - Ağustos