

‘KADIN VE ERKEK YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR’

Prof. Dr. Meltem Onay, Uygulamalı Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Celal Bayar Üniversitesi

Orkide Heptazeler, İşletme/ Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celal Bayar Üniversitesi

meltemonay@gmail.com; orkide1920@hotmail.com

Özet

Lider ve liderlik kavramları, toplumsal, politik ve ekonomik değişimlere bağlı olarak eski dönemlerden beri sürekli tartışılan konular arasında yer almıştır. 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.

Araştırmanın amacı, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları belirlemek ve bu farklılıkların hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Bu farklılıkları bulabilmek amacıyla, son beş yıl içinde yayınlanan 15 yabancı makale incelenmiştir. Detaylı incelenen bu makalelerden elde edilen sonuçla aracılığıyla, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar üzerine yeni bir ‘model’ geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Kadın ve Erkek Yöneticiler, Liderlik Davranışları

Alan Tanımı: İşletme ve Yönetim

Abstract

'DIFFERENCES BETWEEN THE LEADERSHIP BEHAVIOURS OF MALE AND FEMALE MANAGERS'

The concepts of leader and leadership depending on social, economic and political changes has taken part consistently among the topics discussed since ancient times. In general the leadership is defined as actuation and orientation the activities of the person or group and the process for providing integrity and continuity between members of the groups.

The purpose of the study is to determine the differences between the leadership behaviours of male and female managers and to investigate what sizes of this differences emerged. As a result of examination of the thesis work and foreign articles relevant the subject for finding this differences, a new 'model' has been improved about the differences between the leadership behaviours of male and female managers. 15 foreign articles that published in the last five years were examined for finding this differences. Through the results that obtained from detailed review of this articles, a new 'model' has been improved about the differences between the leadership behaviours of male and female managers.

Keywords: Leadership, Male and Female Managers, Leadership Behaviours

JEL Code: Business and Management

1.GİRİŞ

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

2. Yönetimde Kadınlar ve Literatürde Kadın Liderlik

2.1.Yönetimde Kadınlar

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

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

Kadın yöneticilerin oransal büyüklüğü, kadınların ekonomik yaşamdaki statülerinin saygınlığının ve etkinliğinin göstergesidir. 1998 verileri ile toplam yönetici pozisyonları içinde kadın yönetici pozisyonlarının oranı yüzdesel olarak İzlanda'da 31, Norveç'te 26, Türkiye'de 8, Nijer'de ise 8.3'tür (Özbey, 2004).

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

Bass, kadınlarla ilgili literatürde 'kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen' ifadesinin çok kullanıldığını ve bunun, kadınların büyük mücadele ve zorlamalarla yönetsel seviyeleri hak ettiklerini gösterdiği kadar, kadınların bu seviyeler için küçük görüldüklerinin de bir ifadesi olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu araştırmada ayrıca, kadınlar ve erkekler arasında yönetici davranışı olarak önemli farkların olmadığı, sadece bazı önyargılı grupların bu küçük detaylar üzerinde durdukları ileri sürülmüştür.

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

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

kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle kadınların, cinsiyet ayrımının üstesinden gelebileceğine inanmaktadırlar.

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

2.2.Literatürde Kadın Liderlik

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

1930'lardan 1940'ların sonuna kadar uzanan liderlik araştırmaları liderin özellikleri üzerine odaklanmıştır. Özellik teorileri, liderlerin takipçilerinde bulunmayan birtakım özelliklere sahip olduğunu savunur. Liderler; uzun boyludurlar, yüksek sosyoekonomik statüye sahiptirler, zekidirler, kararlıdırlar, güçlü bir yargılama yeteneğine sahiptirler, iletişim ve başkalarını etkileme yetenekleri güçlüdür. Tüm bu özellikler erkeklere atfedilen özelliklerdir, etkili liderlik için erkeksi özellikler gerektiği düşünülmektedir; ortalama bir kadın erkekten daha kısadır ve daha az zeki olarak algılanmaktadır. Kadınların iletişim yetenekleri güçlü olabilir ancak erkekler daha etkileyici olarak değerlendirilmektedir (Wilson, 1995; Heler,1997).

2.3.Türkiye'de Çalışan Kadının Durumu

Türkiye'de kadınların çalışma hayatına girmeleri ve önemli roller üstlenmeye başlamaları dünyadaki gelişmelere paralellik göstermiştir. Türkiye'de kadının ücretsiz aile işçiliğinden çıkarak ekonomik anlamda işgücüne katılımını sağlayan olgu; Cumhuriyettir. Cumhuriyet ile birlikte Türk kadını sadece siyasi olarak değil, ekonomik olarak da özgürleşmiştir; kadının tarım ve el zanaatları dışındaki

çalışma hayatında yerini alması ancak Cumhuriyet sonrası mümkün olabilmiştir (Çolak, 2003).

Kadının kentsel alanda çalışma yaşamına girmesi, sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. Bu konuda en büyük etkiyi ise savaşlar yapmıştır. Yirminci yüz yılın başlarında yaşanan savaşlar dolayısıyla erkeklerin çoğunun orduya katılması sonucu azalan işgücünü desteklemek üzere kadın işgücü istihdamı artmıştır. Özellikle Cumhuriyet sonrası hızlanan sanayileşme, sanayileşmenin getirdiği kentleşme ve göç dalgası ve cumhuriyetin getirmiş olduğu hukuk sisteminin sağladığı kadın-erkek eşitliği, kadının istediği alanda öğrenim görme ve meslek edinme hakları; kadınlar için yeni iş alanlarının açılmasını sağlamıştır (Çiftçi,2003).

İstihdam edilen kadınların % 53.1'i tarım sektöründe çalışmakta ve tarım sektöründe çalışan kadınların % 83.3'ünü ücretsiz aile işçileri oluşturmaktadır. Türkiye genelinde istihdam edilen kadınların % 47.2'si ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Türkiye'de kadın işgücünün en çok istihdam edildiği ikinci sektör, hizmetler sektörüdür. Bu sektördeki iş alanlarından bazıları özellikle 'kadınlar için uygun alanlar' olarak toplumsal kabul görmüşlerdir.

Kadın işgücünün yer aldığı üçüncü sektör olan sanayi sektöründe, özellikle imalat sanayi halen kadın işgücünün oldukça sınırlı olduğu bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Oysa aynı sektörde emek yoğun sanayi dalları için kadınlar tercih edilen işgücü konumundadırlar Berberoğlu ve Maviş, 1990; Berberoğlu,1990.

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

3. Çalışma Yaşamında Kadınların Karşılaştıkları Engeller

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

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

Bunları aşırp erkek işi olduğu düşünülen işlere girebilmiş kadınlar için ise, dışıl özelliklerinden dolayı kendilerine karşı cinsiyet kalıpları yaratılmaktadır. Bu kadınlar; ücretlerinin, başarılarının veya potansiyellerinin değerlendirilmesinde önyargılarla karşılaşmaktadırlar (KSSGM, 2000).

3.1. Cam Tavan Kavramı

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

Fortune 1000'deki firmaların sadece ikisinin en tepe yöneticisi (CEO) adındır. BU durum, kadınların yükselmesini engelleyen bir cam tavan (glass ceiling) olduğu iddiası ile açıklanmaktadır (Aycan,2004). Bu cam tavanın oluşum nedenleri olarak; kadınların çalışma yaşamına kısa sayılacak bir süredir yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne aralıklı olarak katılmaları; geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması (örneğin halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi yükselme olasılığının görece düşük olduğu alanlarda) ve son olarak da üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir (Zel, 1999).

3.2. Cinsel Kalıp Yargıları (Stereotipler)

Basma-kalıp yargılar (stereotipler), bir grubun en çok hatırlanan özelliklerini tanımlayan yargılardır. Bu yargılar; cinsiyet, ırk, etnik gruplar veya yaşanan coğrafi bölgeye ilişkin olabilmektedir (Katkat, 2000; Kaynak, 1995; (Fiske ve Stevens (1993, 1998; Dökmen,2004).

William ve Best (1990), yirmi beş ülkeyi kapsayan , cinsiyet klişeleri ile ilgili çalışmalarında, tüm ülkelerde kadınların duygusal, uysal ve boş inançlı olarak algılandığını erkeklerin ise gözüpek, bağımsız ve ikna edici (harekete geçirci)

olarak görüldüğünü ortaya koymuştur. Katoliklerin yoğun olduğu ülkelerde kadınlar, besleyip büyüten anne ve düzenin temeli olarak görülürken Müslüman ülkelerde kadına yaklaşımın bu kadar olumlu olmadığı gözlenmiştir (Wilson, 1995). Bu çalışmanın ortaya koyduğu bir başka sonuç da; kadın ve erkek farklılıklarının derecesi konusundaki algıların ülkeden ülkeye değiştiğidir. Bolivia, Peru, Yeni Zelanda ve İskoçya’da farklılıklar davranış bazında algılanırken, Nijerya, Japonya ve Kuzey Afrika’da farklılıklar güç bazında algılanmaktadır. Bu çalışmadan çıkan sonuca göre, genel olarak bir ülke ne kadar gelişmişse, kadın erkek klişeleri arasındaki fark da o kadar azalmaktadır (Triandis, 1994; Kircher, 1992; Heilman, 1984; Wilson, 1995; Arıkan, 1997).

3.3. Algı (İş Hayatında Kadın Algısı)

Kadınlar genelde olduğu gibi çalışma yaşamında da farklı bir kategori olarak algılanmaktadır. Genel olarak, erkeklerin bulunmaları gereken yer ‘işyeri’, kadınların ise ‘ev ve aile’ olarak kabul edilmektedir. Bu toplumsal algı, kadının kendini algılayış biçimini de etkilemektedir. Kadın çalışanların ‘ev kadınlığı’ kimliğini üzerlerinden atamamış olmaları, onların çalışma yaşamında da belli kalıplarda değerlendirilmelerine neden olmaktadır.

Kamu sektöründe çalışan kadınların yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğini inceleyen Oya Çiftçi (1979); erkek çalışanların göreve bağlılık, güvenilirlik, çalışkanlık, dakiklik, devamlılıkta kadınlardan daha üstün görüldüğü, kadınların ise daha uysal olduklarının düşünüldüğü türünde bulgular elde etmiştir (KSSGM, 2000). Dipboye (1975, 1977), Fidel (1970), Goldberg (1968), Gutek ve Stevens (1979), Haefner (1977), Rosen ve Jerdee (1974), Schein (1975), Shaw (1972), Terborg ve Igen (1975) bu konuda çalışmalar yapmışlardır. Tüm bu çalışmalar, kadınların erkeklerden farklı değerlendirildikleri inancını güçlendirmektedir. Kadınlar erkeklerden daha olumsuz değerlendirilmektedir (Haefner, 1977; Wallson ve O’Leary, 1981; Myers ve McCaulley, 1985).

3.4. Örgüt Kültürü

Cinsiyet rolleri ile ilgili tutucu değerlerin ve kalıp yargıların çalışanları koşullandırdığı bir kültürü içeren ataerkil yapı, örgütte yükselme konusunda kadının dezavantajlı konumunu açıklamada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir (KSSGM, 2000).

Gold ve Pringle (1989)’ın yönetimde terfilerle ilgili çalışması; erkek egemen bir çevrede kadınlara karşı tutumların kadınların örgütte ilerlemelerinin önünde büyük bir engel olduğunu göstermiştir (Wilson, 1995; Esin Gül Atabek, 1994).

4. Cinsiyet Kavramı ve Cinsiyet Farklılıklarının Davranışlara Etkisi

Bazı araştırmacılar, doğuştan gelen bazı biyolojik karakteristiklerin cinsel kimlikler ve cinsel eylemler üzerinde kalıcı etkisi olduğunu iddia ederken diğer bir grup, sosyal rol teorisinden yola çıkarak sosyalleşme sürecinin önemine dikkat çekmektedir. Amerikalı araştırmacıların oluşturduğu bir grup da 'karma' bir görüş benimseyerek cinsiyet farklılıklarının nedeninin kültür ve biyolojide yattığına inanırlar (Eagly, 1998; UNHCR, 2001; Türköünü,1995; Dökmen, 2004).

4.1. Liderlik Potansiyeli Açısından Kadın-Erkek Farklılıkları

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

4.1.1. Liderlik Güdüsü (Motivation to Lead)

Toplumsal statü ve cinsel rol klişeleri kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engeller olmakla birlikte tek başına sosyalleşme süreci bile kadının yüksek görevlere gelebilmesi için gereken motivasyonu azaltmada etkili olmaktadır. Ortalama olarak bir kadının kendine güveninin, erkeğinkinden çok daha az olduğu gözlenmektedir. Maccoby ve Jacklin (1974)'e göre, bir çok durumda –sınavda yüksek not alma, acil durumlarla başa çıkma, sorunları çözme gibi- kadınların kendi yeteneklerine olan güvenleri erkeklerinkinden daha düşük seviyededir. Crandall, Katkovsky ve Preston (1962)'a göre bu durum kadınların kendilerinden bekledikleri performansın hak ettiklerinden çok daha az olmasına neden olmaktadır. Kendine güven eksikliği sonucu, kadınların liderlik için gerekli çabayı gösterme istekleri de azalmaktadır (Bass, 1989;Donnell ve Hall,1980; Miner, 1965; Terborg, 1977; Astin,1985; Shields,1975; Witting ,1976; Block ve Kolakowski,1973; Bass, 1981; McCarthy, 2005; San, 2001).

4.1.2.Değişime Ayak Uydurma ve Otorite

Trumbo (1961), erkeklerin kadınlara göre değişime daha rahat ayak uydurduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Denmark ve Diggory (1966), kadınların erkeklere nazaran daha otoriter bir liderlik tarzını destekleyeceği hipotezini test etmiştir, sonuçta bunun tersinin geçerli olduğu ancak bu konudaki farklılıkların istatistik olarak çok da önemli farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bass, 19819).

4.1.3. Kişilik

Schwartz ve Waetjen (1976), yaptıkları çalışmalarda, kadın yöneticilerin üstleri tarafından erkeklere göre kendine güveni daha az, daha tutucu ve daha az risk alan

kişiler olarak değerlendirildiğini gözlemlemişlerdir. Hennig ve Jardim (1977) de benzer sonuçlara ulaşarak kadın yöneticilerin aynı zamanda daha pasif, daha az esnek, rekabetten uzak ve daha az kariyer odaklı oldukları sonucuna ulaşmışlardır (N.M.Wood,1975; Pfeffer ve Shapiro,1978; Bass, 1981; Heilman,1983).

4.2 Liderlik Davranışı Açısından Kadın Erkek Farklılıkları

Var olan kanıtlar, liderlik stili açısından kadın-erkek arasında kesin bir fark bulunmadığını ortaya koymaktadır. Yine de birtakım bireysel çalışmalar bu konuda bazı somut farklılıklar saptamıştır; ancak bu saptanan farklılıklar da aynı türden değildir (Vinnicombe, 1999; Heinmen, McGlauchin, Legeros ve Freeman (1975), kadın yöneticilerin, astlar arasındaki çatışmalarla başa çıkmada zorluk çektiğini savunmaktadır. Bunun da nedeni olarak, onların yüzleşmeden kaçınmasına neden olan sosyalleşme sürecini görmektedir.

Morsink (1966), kadın yöneticilerin, Lider Davranışı Tanımlama Anketi verilerinden çıkan sonuçlara göre erkek yöneticilerle ve diğer kadın-erkek personelle kıyaslandığında; ikna edicilik, temsil, üretim odaklılık, grubu bir arada tutma ve üstlerini etkileme konularında daha yüksek değerlendirildiğini ortaya koymuştur (Bass,1981; Eagly ve Johnson ,1990; Eagly, Karau ve Makhijani, 1995; (Kabacoff, 1998; Gardiner ve Tiggemann,1999; Dökmen, 2004; Thus, Osborn ve Vicars,1976; Muldrow ve Bayton, 1979; Bass, 1981; Kakabadse, 1999).

5.Araştırma İle İlgili Detaylar

Araştırma son yıl içinde konu ile ilgili internetten makaleler taranmıştır. Bu makaleler içinde rastgele 15 adet araştırma detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu şekilde bir araştırma yapılmasının nedeni; ele alınan araştırmalarda; araştırmaların yöntemleri, sonuçları, değişkenleri, teorileri ve geleceğe yönelik araştırma tavsiyeleri dikkate alınarak “kadın ve erkek liderliği” konusunda farklı bir bakış sunulmaya çalışacaktır.

5.1.Araştırmalara Işık Tutan Teoriler

15 makalede kadın ve erkek liderler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yararlanılan teoriler arasında; sosyal teori, statü özellikleri teorisi, role uyum teorisi, sosyal uyum teorisi, İnsan sermayesi , bias-centered ve gender-centered perspektif bulunmaktadır. Bu teorilerin konu ile ilgili ilişkisi bakıldığında;

5.2.Araştırmalarda Elde Edilen Sonuçlar

15 makalede araştırma sonuçlarına ilişkin genel bir bilgi vermek gerekirse;**a)** örgüt performansı ve TMT deki (üst yönetim) kadın sayısının artışının pozitif etkileri; **b)** kadın yöneticilerin kadın egemen kuruluşlarda daha insan-odaklı davranışlar gösterirken, erkek egemen sanayide daha görev-odaklı liderlik davranışları sergiledikleri; **c)** kadın liderlerin kişilerarası odaklı (demokratik ve katılımcı), erkeklerin ise iş odaklı bir liderlik tarzını (otokratik ve direktif) benimsedikleri; **c)** eğitim düzeyi ile kariyer teşviklerinin cinsiyetler arasında farklılıklar gösterdiği; **d)** evde bakmakla yükümlü olan bireylerin bulunması durumunda kadınların iş tecrübeleri azalırken, erkeklerin arttığını ve farklılıklar gösterdiğini; **e)** uluslar arası görev almada cinsiyetler arasında farklılıklar bulunduğunu; çalışma yaşamında kadın yöneticilere yönelik ayrımcılık yapıldığını; **f)** karizmatik liderlik, takım odaklı liderlik tarzı ve feminist kimlik ile cinsiyetler arasında farklılıklar bulunduğunu; **g)** biyolojik cinsiyet farklılığından ziyade toplumsal cinsiyet rolünün liderliğin ortaya çıkmasında daha etkin olduğu; **h)** örgüt içinde kadın yöneticilerin disiplin sağlamada konusunda daha başarısız olduğu; **ı)** itibar sermayesi (reputational capital) ile cinsiyetler arasında farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

5.3.Araştırmalarda Kullanılan Yöntemler ve Değişkenler

Araştırmada kadın ve erkek liderler arasındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik 15 araştırmada dikkate alınan değişkenler arasında; cömertlik, dinamizm, karmaşa, örgütsel büyüklük, örgütte TMT devir hızı, örgütsel performans, feminist kimlik tutum ölçeği, Globe liderlik ölçeği, kadınsı ve erkeksi cinsiyet rolü klişelerinin özellikleri, her iki klişeye uymayan tamamlayıcı maddeler, liderlik rolünün gerektirdiği yetenekler, görev odaklılık, insan odaklılık, dönüşümsel liderlik tarzı, kariyer tecrübesi, profil (özgeçmiş) sorgusu, toplumsal cinsiyet farklılıkları; statü, ırk, dil, din, yaş gibi demografik değişkenlerde bulunmaktadır.

5.4. Araştırmaların, Gelecek Dönemlerde Yapılacak Olan Çalışmalara Tavsiyeleri

15 makalede sonuç bölümünde “ilave” olarak sunulan tavsiyeler, gelecekte yapılacak olan çalışmalara da yeni bir bakış açısı kazandıracaktır. Bu nedenle bu araştırmada, 15 makalenin konu ile ilgili tavsiyeleri bir “bakış açısı” olarak dikkate alınmıştır. Buna göre, araştırmacıların özellikle incelenmesi gerektiğini belirttiği konular arasında; **a)**Liderlik tarzları ve femist turumlar dikkate alınarak kültürel ve kişisel değerlerin etkileri; **b)**örgüt ile ilgili değişkenlerin (örgüt yapısı, kültürü, performansı vb) kadın yönetici ve liderler üzerindeki etkileri; **c)** yapılan araştırmaların genellikle büyük şirket bulguları olması, küçük ve orta ölçekli işletmelerde yapılmaması; **d)**farklı sektörlerde çalışan kadın ve erkeklerin liderlik tarzlarının farklı olabileceği; **g)** orta ve üst düzey yöneticilerin, “ liderlerin tarzları”nın farklı olabileceği; **h)**Cam tavan sendromuna yönelik farklı çözüm önerilerinin getirilmesi şeklinde sıralanabilir.

6. Araştırmanın Genel Sonuçları ve Öneriler

Kadın liderler, Judy Rosener’in “etkileşimli” diye nitelendirdiği bir liderlik tarzı kullanmaktadırlar. Yani, katılımcılık, güç ve enformasyon paylaşımını teşvik ederek, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlayarak ve onlara enerji katarak, birlikte çalıştıkları, ilgili herkesle etkileşimlerini olumlu hale getirmeye çalışan bir liderlik tarzıdır. Kadın çalışanların özellikle orta düzey yöneticilik seviyesinde çok başarılı olduklarını; detaylara verdikleri önemle, dikkatli kurmaya çalıştıkları iletişim becerileri, mükemmeliyetçi ve uzlaştırıcı yapılarıyla özellikle hizmet aldıkları işkollarında tercih edildikleri bilinmektedir.

Peki, acaba tepe yönetim söz konusu olunca, ne oluyor da “kadın lider” oranı Azalmaktadır? Acaba kadın olmak liderlik için bir dezavantaj mı? Yoksa aslında kadın kimliği, liderlik kimliğini zenginleştiren bir unsur mu? Yapılan araştırma kadın liderler ile erkek liderler arasında önemli bir farklılığın olmadığını, ancak cinsler arasında bireylerin yetenek ve yetkinlikleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

Akşit, Gürdal (2004). ‘TEBİAT VI. Ekonomi Zirvesi Konuşma Metni’, Antalya, www.kssgm.gov.tr [04.05.2005].

Atabek, Esin, G. (1994). The Career and Role Characteristics of Turkish Female Top Managers, Master’s Thesis, METU Political Science and Public Administration, Ankara.

Aycan, Zeynep (2004). Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?, www.insankaynaklari.com [06.10.2004].

Barutçugil, İsmet (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Bass, Bernard, M. (1981). Stogdill’s Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research, N.Y.: The Free Press:5-17, 491-508.

Berberoğlu, G. N., Maviş, F. (1990). Türk Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.

Çiftçi, Birgül (2003). İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Semineri, www.tisk.org.tr.

Çolak, Ömer, F. (2003). Sanayileşme ve Kadın İşgücü , İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, yayın no. 242, Muğla: TİSK.

Dökmen, Zehra, Y. (2004). Toplumsal Cinsiyet –Sosyal Psikolojik Açıklamalar, İstanbul: Sistem Yayıncılık Bayii ve Kitabevleri.

Eagly, Alice (1998). Gender and Leadership: A Review of Pertinent Research, Harmony, Forum of The Symphony Orchestra Institute, Evanston: Symphony Orchestra Institute, www soi.org [05.06.2004].

Heler, Trudy (1997). Yönetimde Kadın Erkek, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Kabacoff, R.,I. (1998). Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study, Management Research Group, USA, www.mrg.com [01.02.2004].

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

Kalaycıoğlu, E., Toprak, B. (2003). Türkiye’de Kadınların Siyaset, Üst Yönetim ve İş Yaşamına Katılımı, www.ntvmsnbc.com [12.03.2005].

Katkat, Münevver (2000). Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Kaynak, Tuğray (1995). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa BasımYayım Dağıtım:84.

KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü) (2000), Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Ankara: Cem Web Ofset:16-30.

McCarthy, Alice, A. (2005). Male Versus Female Intelligence: Does Gender Matter?, www.community.healthgate.com [05.05.2005].

Nalbant, Meltem (2002). Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Özbey, Funda, R. (2004). Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik, I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiri Kitapçığı, 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF:369-383, www.econturk.org, [08.08.2004].

San, İnci (2001). Yaratıcı Düşünme ve Tümel Öğrenme, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi:22, www.yayim.meb.gov.tr [12.02.2004].

Triandis, Harry, C. (1994). Culture and Social Behavior, USA : McGraw-Hill.

UNDP (2003). İnsani Gelişme Raporu - 2003 Türkiye Göstergeleri, www.un.org.tr/undp/docs/HDR2003, [04.02.2005].

UNHCR (2001). www.unhcr.org.tr/mk-temeltan, [02.09.2004].

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

Wilson, Fiona, M. (1995). Organizational Behaviour & Gender, England: McGrawHill Book Company, 10-202.

Zel, Uğur (1999). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu’, www.ugurzel.com/Makaleler/kralicearisendromu.htm