



Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi,  
Ondokuz Mayıs University Journal of Women's and Family Studies

e-ISSN: 2791-6871 OKAD, December 2021, 1 (2): 59-78



# Kadın Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi

## Evaluation of Female Leadership Traits

Neslihan SİVRİKAYA<sup>1</sup>, Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Giresun Üniversitesi, İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi  
• neslihan\_kaya@msn.com • ORCID > 0000-0002-9077-7424

<sup>2</sup> Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi  
• aysen.wolff@giresun.edu.tr • ORCID > 0000-0001-8837-9075

### Makale Bilgisi / Article Information

**Makale Türü / Article Types:** Derleme / Review

**Geliş Tarihi / Received:** 23 Eylül / September 2021

**Kabul Tarihi / Accepted:** 25 Ekim / October 2021

**Yıl / Year:** 2021 | **Cilt – Volume:** 1 | **Sayı – Issue:** 2 | **Sayfa / Pages:** 59-78

**Atıf/Cite as:** Sivrikaya, N. ve Wolff, R.A. "Kadın Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi - Evaluation of Female Leadership Traits", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi - Ondokuz Mayıs University Journal of Women's and Family Studies*, 1(2), Aralık 2021: 59-78.

## KADIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

### ÖZ:

Kadınların erkeklere göre üst yönetimlerde daha az yer alması, stratejik öneme sahip pozisyonlarda temsil güçlerinin yeterince olmaması ve operasyonel süreçlerde karar verici olarak yer alma oranlarının düşük olması günümüzde dikkat çeken bir araştırma alanı olmaktadır. Bu konu ile ilgili birçok çalışmalar yapılmış, dernekler kurulmuş ve kadının yönetimdeki gücünü arttırmaya yönelik farkındalıklar oluşturulmaya çalışılmıştır. İncelenen çalışmalar da kadınların üst kademe yönetimde görev alma oranlarının erkeklere göre daha düşük olduğunu desteklemiştir. Bu çalışmada geçmişten günümüze kadar kadın liderlerin sayılarının erkeklerin gerisinde kalmasının nedenleri ve buna etki eden faktörlerin neler olduğu hakkında literatürde yer alan çalışmalar incelenmiş, çeşitli kuruluşların yayınlamış olduğu istatistikler ile konu, sayılar ve oranlarla desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kadın liderlerin sayısının az olmasının önünde cam tavan, cinsiyet ayrımcılığı, toplum baskıları ve içsel engeller gibi faktörler olduğu gözlemlenmiştir. Bu engellerin aşılabilmesi için ise daha fazla farkındalığın oluşturulması, örnek kadın liderlerle geniş bir kitleye ulaşılması ve kadın çalışanların teşvik edilmesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Ayrımcılık, Cam Tavan, Kadın Liderlik, Liderlik.*

## EVALUATION OF FEMALE LEADERSHIP TRAITS

### ABSTRACT:

The fact that the number of women holding senior management positions is less than that of man and the insufficiency of their presentation power in operational processes is a remarkable area of research today. Many studies have been carried out on this subject, associations have been established and awareness has been tried to be raised in order to increase the power of women in management. The studies examined also supported that the rate of women taking p senior management positions is lower than that of men. In this study, the studies in the literature about the reasons why the number of female leaders remained behind men and the factors affecting this from the past to the present have been examined, the issue has been supported by the statistics published by various organizations. According to the results, it has been found out that the factors such as glass ceiling, gender discrimination, social pressures and internal obstacles stand as a reason for women leaders to be few in number. In order to overcome these obstacles, it is necessary to raise more awareness, send round with exemplary women leaders and encourage women employees.

**Keywords:** *Leadership, Woman Leadership, Discrimination, The Glass Ceiling.*



## GİRİŞ

Günümüzde kadın ve erkekler, özel hayatta ve iş hayatında birçok alanda farklı aktivitelerde beraber rol almaktadırlar. Nüfus olarak incelendiğinde Birleşmiş Milletler'in raporuna göre dünyada her 100 kadına karşılık 102 erkek yaşamaktadır (Dünya Gazetesi, 2017). Bu durum; kadınların dünya nüfusunun yarısına sahip olduğunu göstermektedir. TÜİK (2020) verilerine göre; Türkiye'de de nüfusun %49,9'unun kadınlardan, %50,1'inin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Ancak Türkiye'de 15 yaş ve üzerindeki bireylerin istihdam edilme oranının, kadınlarda %28,7, erkeklerde ise %63,1 olması erkeklerin istihdam oranının kadınların yarısından daha fazla olduğunu göstermektedir. Ayrıca kadınların çalışma hayatında liderlik pozisyonu olan üst düzey yönetimde erkeklerle aynı orana sahip olmadığı da istatistiksel raporlarda yer almaktadır. Çalışma hayatında kadınların erkeklerin gerisinde kalmaları ve karar alma mekanizmalarına katılımlarındaki eşitsizlikler bazı nedenlerle açıklanmaktadır. Özellikle kadına yüklenen toplumsal rol ve sorumluluklar sebebiyle kadının güçlenmesi engellenmekte bu nedenle de liderlik özelliklerinin gelişmesi olumsuz yönde etkilenmektedir.

Kadınların algıları, hayattaki rolleri, çalışma hayatı, aile yaşamındaki sorumlulukları, geleneksel kabuller gibi nedenlerle çalışma hayatında kadının liderlik durumu erkeklere kıyasla daha geç kabul görmektedir. David G. Smith ve Margaret C. Nikolov'a ait "Kadın ve Erkek liderleri tanımlarken farklı sözcükler mi kullanıyorsunuz?" başlıklı makalede liderlik sıfatları üzerine yapılan araştırmada "28 liderlik sıfatının erkekler ve kadınlar için çok farklı kullanıldığı" ve "cinsiyet rolleri ve liderlik hakkında toplumda yaygın olarak kabul gören düşünceler yüzünden çoğu insandan bir lider resmetmesi istendiğinde ise bunun erkek bir lider olduğu" ortaya çıkmıştır (HBR, 2018: 17).

Bu çalışmanın amacı, literatürde toplumdaki kadın algısının değişiminde liderlik kavramının önemini vurgulamak ve kadın liderlik özelliklerinin incelenmesi ile değişimi engelleyen nedenlere yer verilmektir.

## LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde liderlik ve kadın liderlere ait yapılan çalışmalar oldukça fazla bulunmaktadır. Tablo 1'de kadınlarda liderlik kavramı ile ilgili yapılmış bazı çalışmalara yer verilmiştir.

**Tablo 1. Literatür Taraması**

Yazar	Çalışma	Sonuç
Arıkan (2003)	Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bankacılık sektöründe kadın ve erkek yöneticilerin aynı liderlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.</li> <li>Kamu bankalarının erkek yönetici sayısı fazla iken özel bankaların daha çok kadın yönetici istihdam etmeye eğilimli oldukları gözlemlenmiştir.</li> </ul>
Örücü vd (2007)	Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kadınların liderlik özelliklerinin sınırlı olmasının, üst kademe yönetimde yer almalarına engel olduğu düşüncesine kadınlar katılmazken erkekler katılmaktadır.</li> <li>Kadınların aile içindeki görevlerinin fazla olması iş hayatındaki başarılarını olumsuz yönde etkilediği konusunda hazırlanan ankete 200 kişi katılmış ve bunların % 74'ün katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.</li> </ul>
Tükeltürk ve Perçin (2008)	Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kadın çalışanlara eşit kariyer fırsatı sağlanması,</li> <li>Başarının ödüllendirilmesinde kadınların gözardı edilmemesi,</li> <li>Eşit ücret, eşit eğitim olanakları ve eşit terfi olanakları sağlanması,</li> <li>Önyargılı ayrımcılığın ortadan kaldırılması gibi tedbirlerin alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.</li> </ul>
Ünal (2015)	Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü, Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Araştırmanın sonucuna göre kadın çalışanların üst düzey pozisyonlara yükselirken; Örgütsel Faktörler Bireysel Faktörler ve Toplumsal Faktörler olmak üzere 3 çeşit cam tavan engeli ile karşılaşmakta olduğu sonucu elde edilmiştir.</li> </ul>
Er ve Adıgüzel (2015)	Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kadınların karşılaştıkları engellerden bahsedilmiş,</li> <li>Etkili liderlik teknikleri ile bu engellerden biri olan cam tavanı kırma becerileri açıklanmıştır.</li> </ul>
Yeşil (2016)	Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynakları örgütlerin temel kaynağı olduğu için "çalışan motivasyonu" ve "etkin liderlik" kavramlarının örgütler açısından önemli bir yere sahip olduğu sonucuna varılmıştır.</li> </ul>

Yıldız vd (2016)	Cam Uçurum:- Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadınların cam tavanı aşarak üst düzey yönetime getirilmesi ile ayrımcılığın ortadan kaldırıldığını destekleyen bakış açısının altında kadınları hileli bir duruma sürüklemiş olduğu,</li> <li>• Kadınların çoğunlukla örgütlerde işler kötüye gittiğinde cam tavanı aşarak cam uçurum pozisyonlarına atandıkları ve başarısız olduklarında ise olumsuz önyargılar sürdürüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır.</li> </ul>
Durmaz (2016)	İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadınların çalışma hayatında kraliçe arı sendromu, cam tavan ve cam asansör gibi engellerle karşılaştığı vurgulanmıştır.</li> </ul>
Kütükçü (2017)	Türkiye'de Kadın Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1991 yılından 2015 yılına kadar kadın liderler konusuna ilginin sürekli artış gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.</li> </ul>
Akbaş ve Korkmaz (2017)	Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ev ve iş hayatındaki görevler, kadınların sosyal hayatlarında ve iş hayatlarında yeterince destek alamamasının sonucu olarak, kadınların üst yönetim pozisyonlarına geldikçe, erkeklere göre daha fazla stres yaşadıkları ve tüm engeller karşısında krizi fırsata çevirme çabaları üzerinde durulmuştur.</li> </ul>
Yılmaz (2018)	Exploring Female Leadership Behaviours In Regards Of Barriers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadınların güçleri ve karşılaştıkları engeller konusunda farkındalık yaratarak bu engellere karşı sergilenen davranışların, liderlik pozisyonlarına ilerleyebilmelerini sağladıkları ifade edilmektedir.</li> <li>• İşletmelerin kadınların davranışlarını geliştirmek ve liderlik pozisyonlarına ilerlemelerini sağlamak için ortamlar yaratmaları gerektiği vurgulanmıştır.</li> <li>• Kadınların zor durumlarda pes etmek yerine, davranış geliştirdikleri sürece liderlik rollerini hedefleyebilecekleri ve başarabilecekleri vurgulanmıştır.</li> </ul>

Lider, bir grubu harekete geçirebilen ve bir amaca doğru yönlendirebilen kişidir (Yeşil, 2016). Bu tanımdan yola çıkarak liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmiş ve bu özellikler Kütükçü' ye (2017) göre sosyal, fiziksel ve kişisel olarak üçe ayrılmıştır.

*“1. Fiziksel özellikler; orta yaşlı veya genç olmak, enerjik olmak, mükemmel görünüşlü olmak, uzun boylu olmak, yakışıklı olmak,*

*2. Sosyal özellikler; iyi bir eğitim almış olmak, statü sahibi olmak,*

*3. Kişilik özellikleri; uyumlu olmak, duygularda dengeli olmak, kendine güvenmek ve cesaretli olmak gibi özelliklerden bahsedilmiştir”* (Kütükçü, 2017).

Ancak bu özellikler yaklaşımı günümüzde artık geri planda kalmış olup yerini davranışsal liderliğe bırakmıştır.

Davranışsal liderlik kavramında, liderin sahip olduğu özelliklerin değil, liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışların, lideri olduğu gruptaki insanlarla olan ilişkilerinin lideri başarılı kıldığı konusuna değinilmiştir (Koçel, 2012). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak liderlik kavramı ile ilgili bir sınıflandırma yapılmış olup Tablo 2’de yer almaktadır. Bu sınıflandırmaya göre liderlik yetkinin kullanım şekli-ne göre, liderin davranışlarına göre ve liderliğin ortaya çıkmasına neden olan faktörlere göre olmak üzere 3’e ayrılmaktadır.

Davranışsal liderliğe göre bir liderin sahip olması gereken özelliklerden aşağıda bahsedilmektedir;

-Vizyon sahibi olmalı,

<b>Tablo 2. Liderlik Sınıflandırması</b>		
<b>Yetkinin Kullanım Şekline Göre</b>	<b>Liderliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörlere Göre</b>	<b>Liderin Davranışına Göre</b>
-Demokratik Liderlik	-Özellikler Yaklaşımı	-İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik
-Otokratik (Otoriter) Liderlik	-Davranışsal Yaklaşım	-Dönüşümcü Liderlik
	-Durumsal Yaklaşım	-Umursamaz (laissez-faire) Liderlik
	-Mükemmeliyetçi Yaklaşım	

*Kaynak: Ünal, 2015*

-Tutkulu ve fedakar olmalı,

-İnançlı, kararlı ve tutarlı olmalı,

-Örnek teşkil etmeli,

-Güven vermeli,

-Motive etmeli,

-İlham vermeli,

-Gelişim odaklı olmalı,

-Adalet duygusuna sahip olmalı,

-Mütevazı olmalı,

-İyi bir dinleyici olmalı,

-Açık iletişim kurmalı,

-Duyarlı davranmalı,

-Yenilikçi olmalı,

-Hızlı ve etkin karar vermeli,

-Esnek olabilme,

-Sinerjik takım kurmalı,

-Bilgi sahibi olmalı, (Kariyernet, 2007)

Yukarıda bir liderin sahip olması gereken temel bazı özelliklere yer veril-

miştir. Bu özellikleri arttırmak mümkündür.

### Kadın Liderlik

Liderliğe kadın sürecinden bakıldığında; erkek liderlere göre oranları oldukça azdır. İşletme liderliğinde kadınlar temsil olarak erkeklerin çok gerisinde kalmış ve alınan önemli kararlarda yer alamamışlardır. Kadının iş hayatına girmesi ve eğitim alanında eşit haklar sağlanmasıyla orta düzey yöneticiliğe yükselebilen kadınlar; üst düzey yönetiminde günümüzde de erkeklerin gerisindedir. Örneğin; Türkiye İstatistik Kurumunun Mart 2021 verilerine göre Türkiye'de 41 milyon 698 bin 377 kadın ve 41 milyon 915 bin 985 erkek yer almaktadır. Yani nüfusun %49,9'u kadınlardan, %50,1'i erkeklerden oluşturmaktadır. Ancak buna rağmen erkeklerin istihdam oranının kadınların yarısından daha fazla olduğu gözlemlenmektedir (TUİK,2021). Aşağıdaki tabloda bazı meslek gruplarındaki kadın ve erkek istihdam oranları yer almaktadır.

Tablo 3. Bazı meslek gruplarında kadın ve erkek istihdam oranları		
Meslek Grubu	Kadın İstihdamı	Erkek İstihdamı
Büyükelçi	%25	%75
Milletvekili	%17,3	%82,7
Rektör	%8	%92

*Kaynak: TUİK, 2021*

Türkiye'de kadın akademisyenler toplam akademisyen sayısının %45'ini oluştururken Tablo 3'te rektör sayılarına bakıldığında 17 kadın rektör ile bu oran %8'e düşmektedir (YÖK, 2020).

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu 2015'ten günümüze, kadınların ve kız çocuklarının bilim, mühendislik ve teknoloji alanlarında yer alabilmelerinin özendirilmesi için 11 Şubat'ın "Uluslararası Bilimde Kadın ve Kız Çocukları Günü" olarak kutlanmasına karar vermiştir. Yapılan araştırmalar ışığında Dünya genelinde kadınların, bilim insanlarının 3'te 1'inden daha azını oluşturduğu sonucuna varılmıştır (Wolff ve Demir, 2020).

Kadınların iş hayatına girmesi sanayi devrimiyle başlamış ve gerçekleşen sosyo-ekonomik değişimler ile birlikte kadınların iş hayatında daha etkin bir şekilde yer almasına olanak sağlanmıştır. Çalışma hayatındaki kadın sayısı geçmişten bugüne kadar değerlendirildiğinde büyük oranda artmışken, kadının iş hayatına girdikten sonra kariyer basamaklarında ilerlemesinde aynı oranda artış gözlemlenmemiştir.

Günümüzde birçok alanda oluşan gelişmeler toplumun kadına olan bakışını

değiştirmiş ve sonuç olarak kadının iş hayatındaki yeri giderek önem kazanmıştır. Bunun nedenleri;

-Kadınlarının eğitim düzeylerinin artması,

-Ekonomideki gelişmelere bağlı olarak kadın iş gücüne olan talebin artması,

-Kadınların toplumdaki rolüne olan bakış açısının değişmesi,

-İş imkanlarının kadınlar için artması,

-Bir ailenin tüm ihtiyaçlarının sadece erkeğin çalışması ile giderilememesi ve bunun sonucunda da kadının aileye maddi olarak katkıda bulunma arzusu olarak sıralanabilmektedir (Kütükçü, 2017).

Ayrıca kadınlar liderlik pozisyonlarına geldiklerinde biyolojik, nörolojik, kültürel ve kişisel alanlarından gelen çeşitli engellerle mücadele etmektedirler. Bu nedenle de kültürel inançları, bireysel, toplumsal ve içsel engelleri nedeniyle geri planda kalmayı tercih etmektedirler.

### Üst Düzey Yönetici Pozisyonunda Kadınların Tercih Edilmesindeki Etkenler

İngiltere'de İngiliz Leeds Üniversitesi'nde yapılmış olan bir araştırmaya göre 3500 kadın ve erkek çalışandan çalışmak istedikleri patronu tanımlamaları istenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların büyük çoğunluğunun kadın patronla çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Sabah, 2004). Kadın patron tercih etmelerindeki sebepleri Örücü (2007)'ye göre şu şekilde sıralanmaktadır;

-Kadınlar erkeklerden daha fazla çaba sarf etmekte ve daha dikkatli davranmaktadır,

-Kadınlar, çalışanlara ihtiyaç duyulan eğitimi daha iyi verebilmektedir.

-Kadınlar değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmektedir,

-Kadınların çalışanlarını özendirme ve teşvik etme yetenekleri erkeklere oranla daha gelişmiştir,

-Kadınlar yeni fikirlere daha açık ve daha yaratıcıdır,

-Kadınlar gözlem yeteneklerini iş hayatına daha iyi aktarabilmektedir,

-Çalışanlarıyla daha iyi iletişim kurabilmektedir,

-Kadının problem çözebilmedeki başarısı daha fazladır,



-Kadınlar iş yaşamında da açık bir stratejiye sahiptir (Örücü, 2007).

### **Kadınların Karşılaştıkları Engeller**

Kadınlara toplumun biçtiği roller, kadın hakları, kadın ve erkek eşitliği, çalışma hayatı, anne ve eş olması, gibi çeşitli sorumlulukların, kadın bireylerin etrafında toplanmış olması; kadınların günlük hayatta karşılaştıkları birçok probleminin olduğunu göstermesinin yanı sıra kadın kimliğinin zenginliğini de ortaya koymaktadır. Bu nedenlerle kadınlar iş hayatında;

-Cinsiyet Ayrımcılığı,

-Cam Tavan,

-İşsel Engeller gibi zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

### **Cinsiyet Ayrımcılığı**

Cinsiyetlere göre roller, toplumun insanlardan beklediği hareketler, tavır ve özellikler değişiklik gösterebilmektedir. İş hayatı da toplumun dayattığı bu rollerden etkilenmektedir. Bu etkilenme, cinsiyet ayrımı olarak ortaya çıkmaktadır.

Her iki cinsiyetteki bireyler bazı rolleri gerçekleştirirken her zaman isteklerine göre hareket edemezler, bazen geleneksel yargılara uymak ve toplumun beklentilerini karşılamak için bu rolleri yerine getirmektedirler (Kütükçü, 2017).

Liderliğin özellikler yaklaşımı açıklanırken de fiziksel özellikler olarak yaş, boy, yakışıklılık, kilo ve güçlülük gibi özelliklerden bahsedilmesine rağmen, bir kadına ait olabilecek sempatiklik veya güzellik gibi özelliklere değinilmemiştir. Erkek liderlerde toplumda erkeğe özgü olarak algılanan ve doğuştan geldiğine inanılan bu özellikler aranırken genellikle kadınlarda aranmamaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili Sabancı Üniversitesinin yapmış olduğu bir proje kapsamında farklı sektörlerdeki bazı kadın çalışanlarla röportajlar yapılmıştır. Katılımcıların konu hakkındaki yorumları ise şu şekildedir;

-Yönetim kurullarında kadınların etkili olabilmesi için en az 3 kadının görev alması gerekmektedir. Eğer tek kadın olursa söylenen şeyler kadınlıkla bağdaştırılır. İki kadın görev aldığıda ise rekabet olur ya da diğerleri tarafından yaratılır. Ancak üç kadın yer alırsa durum biraz daha normalleşir. Yani 3 veya daha fazla kadın olduğunda cinsiyet faktörü ortadan kalkar ve böylelikle kararlarda daha etkili olunabilir.

- Üst düzey pozisyonlara gelebilmek için erkeklere göre iki kat daha başarılı ve yetenekli olmak gerekir. Kadınlar daha çok çalışmalı, daha akıllı olmalıdır ki erkeklerle aynı yerlere gelebilsin. Yani erkekler potansiyellerinden dolayı, kadınlar ise başardıkları işler neticesinde bir yerlere gelebilmektedirler.

- Başarılı olmak zorundayım. Benim başarısızlığım benim başarısızlığım olarak kalmaz, kadınlar bu işleri başaramıyor algısı yaratılır. Erkeklerde Ahmet başaramadı veya Mehmet yanlış yaptı mantığı oluşmazken kadınlarda maalesef sorumluluk bir cinsye yükleniyor.

- İş hayatında erkeklere “Erkek olduğunuz için geri planda kaldığınız oldu mu?”, “Hem baba hem iş adamı olabiliyor musunuz?” gibi sorular sorulmazken, kadınlara bu sorular yönlendiriliyor. Çünkü toplumun duruma bakış açısı bu ve maalesef tüm kadınlar bunu deneyimlemek zorunda kalıyor.

-Ortağım bir erkekti ve ben kadın olarak tek başıma toplantılara gittiğimde veya fuarlara katıldığımda patron nerde, ne zaman gelecek gibi sorularla karşılaştım (Sabancı üniversitesi, 2020).

Bu açıklamalara bakıldığında iş yaşamında kadınların erkeklerle eşit şartlarda değerlendirilmediği gözlemlenmektedir. Dünya Ekonomik Formu (Weforum) ‘nun 2020 yılı raporuna göre Cinsiyet Ayrımcılığı listesi yayınlanmıştır. Cinsiyet ayrımcılığının en düşük olduğu ülkeden en yüksek olduğu ülkeye doğru 153 ülke

<b>Tablo 4. Cinsiyet Ayrımcılığının En Yüksek Olduğu Ülkeler</b>			
No	Ülke	No	Ülke
1	YEMEN	6	İRAN
2	IRAK	7	ÇAD
3	PAKİSTAN	8	SUUDİ ARABİSTAN
4	SURİYE	9	LÜBNAN
5	KONGO	10	UMMAN

*Kaynak: WEF, 2020*

Tablo 4’e göre cinsiyet ayrımcılığının en çok yapıldığı ülkeler arasında Yemen ilk sırada yer alırken onu Irak ve Pakistan takip etmiştir. İlk 10’da son sırada ise Umman yer almaktadır.

<b>Tablo 5. Cinsiyet Ayrımcılığının En Düşük Olduğu Ülkeler</b>			
No	Ülke	No	Ülke
1	İZLANDA	6	YENİ ZELANDA
2	NORVEÇ	7	İRLANDA

3	FİNLANDIYA	8	İSPANYA
4	İSVEÇ	9	RUANDA
5	NİKARAGUA	10	ALMANYA

*Kaynak: WEF, 2020*

sıralanmıştır. Tablo 4 ve Tablo 5'te ilk 10'da yer alan ülkelere yer verilmiştir. Türkiye ise bu sıralamada 130. sırada yer almaktadır (WEF, 2020).

Tablo 5'e göre ise cinsiyet ayrımcılığının en düşük olduğu ülkeler arasında İzlanda en az ayrımcılık yapan ülke iken bu sıralamada Almanya 10. sırada yer almaktadır.

Dünya Bankasının yayınladığı rapora göre ise Fransa, Danimarka, Letonya, Belçika, Lüksemburg ve İsveç'te kadınlara erkeklerle aynı haklar verilirken diğer ülkelerde kadınlar erkeklerle verilen hakların dörtte üçüne sahiptir. Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da bu oran yarısından daha azdır. Sudan ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde ise kadın haklarının yasalarla korunmadığı ve o (sıfır) puan aldığı belirtilmiştir (Euronews, 2019).

Yapılan bir araştırmada David G. Smith ve Margaret C. Nikolov'a ait "Kadın ve Erkek liderleri tanımlarken farklı sözcükler mi kullanıyorsunuz?" başlıklı makalede yer alan 28 liderlik sıfatının erkekler ve kadınlar için tanımında farklılıklar söz konusu olduğu görülmüştür.

*"Lider erkekler için pozitif sıfatların kullanımı: Analitik, yetkin, atletik, güvenilir, kendine güvenli, çok yönlü, hitabet yeteneği gelişmiş, akılcı, mantıklı, pratik"*

*"Lider Kadınlar için pozitif sıfatların kullanımı: şefkatli, hevesli, enerjik ve düzenli"*

Yukarıdaki tanımlamada en yaygın şekilde kullanılan pozitif terim erkek için analitik iken kadınlar için şefkatli olmuştur.

*"Lider erkekler için negatif sıfatların kullanımı: kibirli, sorumsuz"*

*"Lider kadınlar için negatif sıfatların kullanımı: yeteneksiz, bencil, ciddiyetsiz, pasif, dağınık, fırsatçı, dedikoducu, heyecanlı, kendini beğenmiş, kolay paniğe kapılan, saati saatine uymayan, kararsız"*

Bu tanımlamalarda cinsiyete dayalı farklılıklar olduğu gibi kadın liderlere karşı önyargı ile yaklaşıldığı da anlaşılmaktadır. Bundan dolayı farklı ülke ve sektörlerde araştırmaların yapılması ve bu sayede karşılaştırmalara olanak sağlanması gerek-

lidir.

### Cam Tavan

Cam tavan kadınların elde ettikleri başarılarına ya da yeteneklerine bakılmadan, üst yönetime terfi etmesinde var olan, belirlenemeyen buna rağmen aşılması güç engeller olarak tanımlanmaktadır. Yetenek ve başarıları göz ardı edilerek kadınları çalıştıkları örgütlerde üst basamaklara yükselmekten alıkoyan, görünmeyen, var olduğunu bildikleri, kırılmaz bir engel olduğuna inanılmaktadır. Bir insanın erişebileceğine inandığı üst nokta, onun cam tavanıdır. Cam tavan kavramı 'Glass Ceiling' olarak İngilizceden literatüre geçen bir kavramdır.

Cam tavan benzetmesi pirelerle yapılan bir deneyden kaynaklanmaktadır. Farklı yükseklikte zıplayabilen pireler 30 cm yüksekliğinde cam bir fanusuna koyulmuş ve zemini ısıtılmıştır. Sıcaktan etkilenen pireler zıplamaya başlamış fakat tavanda yer alan cama çarpıp düşmüşlerdir. Zemin ısıtılmaya devam ettiği için artan sıcaklıkla beraber her zıplayışta başlarını cama vurmuşlardır. Pireler görünmeyen camın ne olduğunu algılayamadıkları için, kendilerini engelleyen şeyin ne olduğunu anlamakta güçlük çekmişlerdir. Birçok kez cama çarpan pireler en sonunda o zeminde max. 30 santim yukarı zıplamayı öğrenmişlerdir. Daha sonra hepsinin en fazla 30 cm yüksekliğe zıpladığı görülünce tavandaki cam kaldırılmış ve zemin yeniden ısıtılmıştır. Ancak pirelerin hala aynı yükseklikte (30 cm) zıplamaya devam ettiği gözlemlenmiştir. Üzerlerindeki cam engeli kalkmış olması rağmen daha yükseğe zıplayabilecek olan pirelerin buna hiç cesaret edemedikleri fark edilmiştir. Pireler isterlerse kaçabilecek imkâna sahiptir ancak engel artık zihinlerinde olduğu için kaçamamışlardır. Onları sınırlayan dış engel kalkmış olmasına rağmen kafalarında oluşan iç engel devam etmektedir. Pirelerin yaşadıkları bu durum 'cam tavan sendromu' olarak adlandırılmaktadır (Örücü, 2007).

Bu deneyden yola çıkarak kadınların iş hayatındaki engelleri cam tavana benzetilmiştir. Kadınlar iş hayatına girip belli bir kademe yöneticiliğe kadar yükselmiş fakat üst düzey yöneticiliğe yükseleceklerinde bir engel ile karşılaşmışlardır. Görünmeyen ve resmi olmayan, sahip oldukları yetkinlikleriyle ya da kapasiteleriyle ilgisi olmayan bir engel üst kademe yönetici pozisyonlarına geçmelerine engel olmaktadır.

Cam tavan eşitsizliği; çalışanların eğitimi, deneyimi, yeteneği veya motivasyonu gibi özellikleriyle açıklanmayan, ırk ve cinsiyete bağlı farklılığı ifade etmektedir. Örneğin; iş hayatında bir kadın basamakların her seviyesinde aynı düzeyde engellerle karşılaşmıyorsa, o örgütte cam tavan engelinden değil cinsiyet ayrımcılığından

söz etmek gerekmektedir.

### İçsel Engeller

Toplumdaki cinsiyet rolleri, kadınların kendilerini karar veren yönetici pozisyonunda görmelerine engel olmaktadır. Kız çocuklarının anne ve eş olma mantığıyla yetiştirilmesi, onların kariyer sahibi üst düzey bir yönetici olma fikrinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Aslında dışsal olan bu faktörün bir süre sonra kadınlar tarafından içselleştirildiği görülmektedir. Bu nedenle kadınlar toplum tarafından uygun görülen meslekleri seçmeye mecbur bırakılmaktadır. Yani kadınların kariyer hedeflerini, toplumdaki önyargıların şekillendirebildiği gözlemlenmektedir (Kütükçü, 2107).

Ayrıca kadınların ilk görevinin çocuğu ile ilgilenmesi gerektiğine yönelik oluşmuş toplum baskıları ve önyargılar kariyerlerini ikinci plana atmalarına neden olmaktadır. Hatta kimi zaman çocuklarını, bakılması için bir başkasına bırakamamakta veya çevresinden bu konuda ihtiyaç duyduğu desteği görememektedir. Bu nedenle de kariyer gelişimi sağlayamamakta veya iş hayatından vazgeçmek durumunda kalmaktadırlar.

Kadınlara iş hayatında konulan bazı engeller şu şekilde sınıflandırılmıştır;

Erkek yöneticilerin koyduğu engeller: Kadınların üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içeren negatif önyargılar bu engellerin başında yer almaktadır. Kararlılık, azim ve kişilik açısından yeterli görülmemektedirler. Bunların yanında kadınlarla iletişim kurmanın zor olduğu düşüncesi ve erkeklerin gücü elde tutma isteği diğer engeller olarak sıralanmaktadır (Arıkan, 2003).

Kadın yöneticilerin koyduğu engeller: Göz ardı edilse bile hemcinsleri tarafından da kadınlara konulan engeller mevcuttur. Kraliçe arı sendromu yani kadınların birbirlerini çekememeleri; üst yönetimde yer alan tek kadın olmanın başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancı engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişinin kendi kendine koyduğu engeller: Cinsiyetçiliğe ilişkin tutumlar, toplumsal baskıları ve negatif önyargıları içselleştirip kabul etmek, aile içi çatışmalar ve suçlu olma duygusu ile başa çıkamamak, özgüvenin yetersiz olması, kararsız olmak, ne istediğini bilememek gibi engeller sayılabilmektedir.

Tüm bu engellerin yanında birçok kadın ise kariyer basamaklarını teker teker tırmanarak üst yönetime kadar gelmeyi başarmışlardır. Türkiye'de üst düzey yönetici konumunda çalışan kadınların bazı ortak özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Kontrollü bir dış görünüme sahip olmak,
- Sosyo-ekonomik geçmişin yüksek olması,
- Evli ve çocuklu olmak,
- Feminist olmamak,
- Güçlü şahsiyete sahip olmak,
- Başarma isteklerinin ve beklentilerinin erkeklerden daha yüksek olmasıdır (Örücü, 2017).

### Günümüzde İş Kadını Olarak Ün Yapmış Yönetici Kadınlar

General Electric'in (GE) Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü olan Canan Özsoy, iş hayatına erkeklerin egemen olduğu ön yargısını yapay zekanın kullanımının daha da artmasıyla kırılacağını, yapay zekayı tamamlayacak olan duygusal zeka konusunda kadınların daha güçlü olduklarını belirtmiştir.

GE'nin Meksika, Polonya, Çin, Amerika, gibi ülkelerdeki mühendislik merkezlerinde çalışan kadınların oranı en fazla yüzde 9 olmasına rağmen, bu oran GE Türkiye Teknoloji Merkezinde yüzde 26'ya ulaşmıştır. Ayrıca şirketin 2020 hedefleri arasında, mühendislik alanında 20 bin çalışan kadın istihdam etmek, erkek ve kadın sayısını eşitlemek yer almaktadır (Şengül, 2019).

Fortune dergisinin yayınladığı rapora göre Türkiye'deki yönetici pozisyonundaki kadın liderlere Tablo 6'da yer verilmiştir.

<b>Tablo 6. Türkiye'de Yönetici Pozisyonundaki Kadın Liderler</b>		
<b>Kişi</b>	<b>Görevi</b>	<b>Kurumu</b>
Güler Sabancı	Yönetim Kurulu Başkanı	Sabancı Holding
Suzan Sabancı Dinçer	Yönetim Kurulu Başkanı	Akbank
Nurten Öztürk	Yönetim Kurulu Kurucu Üyesi	Opet
Pınar Abay	Genel Müdür	ING Bank Türkiye
Demet İkiler	CEO-Türkiye ülke Başkanı	Group M – WPP
Ebru Dorman	CEO- Yönetim Kurulu Başkanı	MV Holding – StartersHub
Arzu Aslan Kesimer	CEO	Tat Gıda / Düzey Pazarlama
Ümit Boyner	Yönetim Kurulu Üyesi	Boyner Grup
Semahat S. Arsel	Yönetim Kurulu Başkanı	Vehbi Koç Vakfı – Koç Holding
Zeynep Bodur Okyay	Yönetim Kurulu Başkanı	Kale Grubu

*Kaynak: Laleli, 2019*

Yine aynı dergide yer alan Global'deki kadın liderler ise Tablo 7'de verilmiştir.

<b>Tablo 7. Global'deki Kadın Liderler</b>		
<b>Kişi</b>	<b>Görevi</b>	<b>Kurumu</b>
Filiz Yavuz Diren	Genel Müdür	Philips
Ece Aksel	Türkiye Genel Müdürü	PepsiCo
Özlem Fidancı	Ortadoğu ve Türkiye CEO su	Philips
Elif Çapçı	CEO	Beymen Grup
Canan Özsoy	Türkiye Genel Müdürü	GE
Derya Özkaya Matraş	Ortadoğu, Afrika ve Türkiye Ülke Direktörü	Facebook
Damla Birol	CEO	Türk Tuborg A.Ş
Ümit Boyner	Yönetim Kurulu Üyesi	Boyner Grup
Semahat S. Arsel	Yönetim Kurulu Başkanı	Vehbi Koç Vakfı – Koç Holding
Zeynep Bodur Okyay	Yönetim Kurulu Başkanı	Kale Grubu

*Kaynak: Habertürk, 2020*

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Hem özel sektörde hem de kamuda çalışan kadınlar yukarıda bahsedilen engellerle farklı boyutlarda karşılaşmaktadır. Bu zorluklar ülkelere göre farklılık gösterse de oranlara bakıldığında hemen her ülkede kadın istihdamında ve kadınların çalışma hayatında liderlik özelliklerini geliştirme ve dolayısıyla terfi fırsatları elde etmede mücadele ettikleri görülmektedir. Özellikle kadınlar toplumun biçtiği roller olarak annelik ve iyi bir eş olmak gibi çeşitli sorumlulukları yerine getirmede önemli görevler üstlenmişlerdir. İş ve aile yaşam dengesinin kurulmasında aile bireyleri arasındaki uyumun sağlanması kadının başarısını olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla kadının güçlenmesinin ülkenin sosyo-ekonomik kalkınmasına da olumlu etkisi olacağı görüşleri söz konusudur. Geçmişte görev almış bazı kadın liderlere örnek verilecek olursa; Mısır'ın ilk ve tek kadın firavunu olan Hatşepsut 20 yıldan fazla süre Mısır'ı yönetmiştir, Margaret Hilda Thatcher Büyük Britanya'nın tek kadın başbakanıdır, Hürrem Sultan Osmanlı tarihinde zekası ve cesaretiyle bilinen, devlet ve siyaset işiyle ilgilenen ve kadın saltanatını başlatan ilk kadındır, Prof. Dr. Tansu Çiller Türkiye siyasi tarihindeki ilk ve tek kadın başbakanıdır.

Kadınların şu anki konumları değerlendirildiğinde daha fazla kadının çalışma hayatına kazandırılması ve üst düzey kademelere kadar yükselebilmesi için desteklenmeleri gerekmektedir. Kadınların ve erkeklerin biyolojik yapıları farklı olduğu için beden gücü dışındaki diğer alanlarda eşit çalışma haklarına sahip olmalıdırlar. Farkındalık yaratmak için çeşitli kuruluşlar oluşturulmalı, daha fazla kadına ulaşılmalı, bilgi aktarımı yapılmalı ve önündeki bu engelleri basamak ba-

samak aşması sağlanmalıdır. Kadınlar kendilerine engel konulmadığında fırsat yaratılmasını beklemeden kendi fırsatlarını kendileri yaratabilecek güce sahiptirler.

Kadınların aktif olarak çalışma hayatına girmesi 18. yüzyılın sonlarına denk geldiği için iş yaşamında yoğun olarak erkekler egemen olmuştur. Bu nedenle üst düzey kademelere de erkekler terfi etmiştir. Bu öğrenilmişlik sebebiyle lider pozisyonunda ve üst kademelerde erkeklerin olması gerektiği algısı oluşmuştur. Toplumda oluşan bu algıların değişebilmesi de bu nedenle zaman almaktadır.

Örnek teşkil etmek insanları daha çok motive ettiği için faal olarak görev yapan üst düzey kadın yöneticiler deneyim ve gözlemlerini mesleğe yeni başlamış olan veya başlangıç kademelerinde görev yapmakta olan kadın çalışanlara aktarmalı, güncel durum hakkında fikir sahibi olunmasını desteklemelidir. Kadınlar üzerinde oluşan bu önyargıları ve baskıları yine kadınlar bir araya gelerek, kadın gücünü ortaya koyarak, stratejik davranarak aşabileceklerdir. Bunun için de kadınlar eğitilmeli, desteklenmeli daha bilinçli bireyler oluşmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Akbaşı, G. & Korkmaz, L. (2017). Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası, *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73- 86.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(5), 1-20.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Dünya Gazetesi. (2017), <https://www.dunya.com/dunya/dunya-nufusu-76-milyar-haberi-371872>
- Er, O. & Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 163-175.
- Euronews (2019). <https://tr.euronews.com/2019/08/27/kadin-erkek-esitligini-yasalarla-guvence-altina-alan-6-ulke-hangileri-turkiye-kacinci>.
- Habertürk, (2020). *Türkiye'nin En Güçlü Kadın Ceoları*, <https://www.haberturk.com/turkiye-nin-en-guclu-kadin-ceo-lari-belli-oldu-haberler-2850996-ekonomi>.
- Kariyer.net (2007), *Bir Lider Nasıl Olmalı*, <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/bir-lider-nasil-olmalı/>.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kütükçü, A. (2017). Türkiye'de Kadın Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 26-47.
- Laleli, Ş. (2019). *Güçlü İş Kadınları*, <https://www.fortuneturkey.com/en-guclu-50-is-kadini>.
- Örücü, E., Kılıç, R. & Kılıç T. (2017). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Sabah (2004), *Kadın Yöneticiler Daha Başarılı Oluyor*, <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/05/23/gnd110.html>.
- Sabancı Üniversitesi, (2020). *Kadın Lider Olmak*, <https://www.sabanciuniv.edu>.
- Smith, D.G. & Nikolov, C.M. (2018). Kadın ve Erkek Liderleri Tanımlarken Farklı Sözcükler mi Kullanıyorsunuz?, *Harvard Business Review*, Türkiye, 14-17.
- Şengül, S. (2019). *Teknoloji Dünyasının Türk Kadın Liderleri*, <https://www.aa.com.tr/tr/yasam/teknoloji-dunyasinin-turk-kadin-liderleri>.
- TÜİK, (2021), [tuikweb.tuik.gov.tr](http://tuikweb.tuik.gov.tr).
- TÜİK, (2020), <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2020-37221&dil=1>
- Tükel Türk, Ş.A. & Perçin, N.Ş. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavani Kırma Yönelik Stratejiler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128



- Ünal, A. (2015). Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü, Düzce.
- WEF, (2020). [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGGR_2020.pdf)
- Wolff, R. A. & Demir, G. (2020). Dünya'da ve Türkiye'de Aile İçi ve Kadına Yönelik Şiddetle Mücadelede Uygulanan Politikalar, Farklı Boyutlarıyla Kadın Çalışanlar, Bursa: Ekin Kitapevi.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö. & Yıldız, H. (2016). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(71), 119-1146.
- Yılmaz, Ş. (2018). Exploring Female Leadership Behaviours In Regards Of Barriers, Yönetim ve Organizasyon Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- YÖK, (2020). <https://istatistik.yok.gov.tr/>



## EVALUATION OF FEMALE LEADERSHIP TRAITS

### EXTENDED ABSTRACT:

When the concept of a leader is examined it is defined as a person who can mobilize a group and direct it towards a goal while, interestingly, the characteristics of men are mentioned more than the characteristics of leadership. When we look at the ratio of female leaders according to their fields of work, they lag far behind men. The fact that women are less involved in senior management than men, their lack of power in strategically important positions, and their low participation as decision-makers in operational processes is a remarkable area of research today. Many studies have been carried out on this subject, associations have been established and an awareness is being created in order to increase the power of women in management. The studies examined also revealed that the rate of women to take up senior management positions is lower than that of men. Today, men and women take part together in different activities in many areas of private and business life. When analyzed in terms of population, according to the report of the United Nations, there are 102 men for every 100 women in the world. This situation; shows that women have half of the world's population. According to TUIK (2020) data; In Turkey, it is seen that 49.9% of the population consists of women and 50.1% of them are men. However, the employment rate of individuals aged 15 and over in Turkey is 28.7% for women and 63.1% for men, indicating that the employment rate of women is less than half of that of men.

According to the 2021 report of TUIK, when the employment rate of men and women by occupational groups is examined, it is concluded that there are 1/3 female ambassadors, 1/5 female parliamentarians and 8% female rectors

In this study, the studies in the literature about the reasons for why the number of female leaders remains behind men and the factors affecting this from the past to the present were examined. The issue was supported by the statistics published by various organizations, and results were reached. According to the results, it has been observed that there are factors such as the glass ceiling, gender discrimination, social pressures and internal obstacles in the way of the low number of women leaders. In order to overcome these obstacles and increase the rates of advancement it is necessary to create more awareness, reach a large audience with exemplary female leaders and encourage women employees.

Women working both in the private sector and in the public sector face the above-mentioned obstacles in different dimensions. Although these difficulties differ from country to country, when we look at the rates, it is seen that almost every country struggles in women's employment and women's leadership qualities

in working life and thus in obtaining promotion opportunities.. In particular, women have undertaken important duties in fulfilling their various responsibilities such as motherhood and being a good wife as the roles determined by the society. Ensuring harmony between family members in the establishment of a work and family life balance positively affects the success of women. Therefore, there are opinions that the empowerment of women will have a positive effect on the socio-economic development of the country.

Considering the current position of women, they need to be supported in order for more women to be included in working life and to be promoted to senior positions. Although men and women are biologically different, they should have equal working rights in other fields other than physical strength. In order to raise awareness, various organizations should be established, more women should be reached, information should be transferred and these obstacles should be overcome step by step.

Since women's active participation in the working life coincided with the end of the 18th century, men dominated business life intensively. For this reason, men were promoted to senior levels. In the face of this learnedness, the perception that men should be in the leader position and in the upper levels has emerged. For this reason, it takes time for these perceptions in society to change.

Since setting an example motivates people more, senior female managers who work actively should share their experiences and observations with female employees who have just started the profession or are working at the beginning levels, and support their having an idea about the current situation. Women will be able to overcome these prejudices and pressures on women by coming together, revealing women's power and acting strategically. For this, women should be educated, supported and more conscious individuals should be formed.

**Keywords :** *Leadership, Woman Leadership, Discrimination, The Glass Ceiling.*



