

TÜRK İŞ DÜNYASINDA KADININ LİDERLİK TARZI VE KULLANDIKLARI LİDERLİK DİLİ*

Selva STAUB†

Özet

Son otuz yıldır, kadınların iş dünyasındaki hâkimiyetinde artışlar yaşanmıştır. Sosyo-ekonomik şartların ağırlaşması ile kadının günümüzde yönetim ve liderlik pozisyonlarında daha etkin olduğu ve görece olarak sayılarının fazlaştığı görülmektedir. Liderlik ve kadınlar ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bunların başında gelen konulardan biri “cam tavan” (Glass Ceiling) sendromudur. Bu sendrom iş dünyasında yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra sektörlerinde yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Bir diğeri de liderlik tarzlarının farklılıkları üzerine yapılmış çalışmalardır. Bu çalışmaların özü, kadınlar ile erkeklerin; aynı zamanda kadınlar arasındaki liderlik tarzlarının karşılaştırılmaları şeklindedir. Öte yandan, literatürde, son yıllarda “cam uçurum” (glass cliff) sendromu adı verilen çalışmalara da rastlanmaktadır. Riskli durumlarda kadın yöneticilerin liderlik pozisyonlarına getirilmelerinin, erkek liderlere oranla daha fazla olması, cam uçurum sendromu olarak tanımlanmaktadır. Literatürde aynı zamanda, kadınların liderlik pozisyonlarındaki davranış ve iletişimlerini içeren çeşitli çalışmalara da rastlamak mümkündür. Her ne kadar davranış biçimleri üzerine yapılan çalışmalar çoğunlukta olsa da, iletişim boyutunda kullanılan dil ile ilgili çalışmalar yok denilecek kadar azdır. İlgili çalışmalarda ise, kadınların, kullandıkları dilin erkeklere göre bazı farklılıklar içerdiği gözlenmektedir. Bu bilgiler ışığında, nitel veri toplama tekniği ile ele alınan bu araştırmada, BPW-Türkiye üyesi dört üst düzey kadın yönetici ile yapılan mülakatlar sonucunda, bu yöneticilerin kullandıkları liderlik tarzları ve bu tarzlarla birlikte kullandıkları dilin (language) incelenmesi amaçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kadın liderler, Liderlik Dili, Cam Tavan, Cam Uçurum

WOMEN LEADERSHIP AND THEIR LANGUAGE IN BUSINESS ENVIRONMENT

Abstract

For the last thirty years, there has been a high increase in the dominance of women in the business environment. Women are more active and more numbered in management and leadership positions with the aggravation of the socio-economic conditions today. There have been many researches on leadership and women. One of these research areas is the “Glass Ceiling” syndrome. This syndrome is expressed as the sum of the factors that prevent women working in managerial positions and advancing in business ladders after a certain stage. The other research clutter around studies on the differences in leadership styles. The essence of these studies is the comparison of the styles of leadership between women and men at the same. On the other hand, in the literature, there are also studies called “glass cliff” syndrome in recent years. Glass cliff syndrome is defined as the fact that women are more likely to be brought to leadership positions in risky situations than male leaders. At the same time in literature, it is also possible to find various studies involving women’s behavior and communication in leadership positions. Although studies on behavior patterns are mostly in the majority, studies on language used in communication dimensions are so few. In related studies, it is observed that there are some differences in the languages the women use compared to the men. In this research, which focuses on qualitative data collection techniques, it is aimed to examine the leadership styles and the languages they use with these executives as a result of interviews with four senior women managers of BPW- Turkey member.

Keywords: Women leaders, Leadership Language, Glass Ceiling, Glass Cliff

Giriş

Dünya nüfusunun yüzde 50’sinden fazlasını oluşturan kadınların aynı zamanda gittikçe artan bir ekonomik güç olarak tüketici dinamikleri üzerinde oynadıkları rol, özellikle gelişmiş ülkelerde alışveriş kararlarının neredeyse yüzde 50’sine hükmeder hale gelmiş olmaları, genel

* Bu makale, İstanbul S. Zaim Üniversitesi ile Azerbaycan Devlet Ekonomi Üniversitesi tarafından 18-21 Mayıs 2017’de Bakü, Azerbaycan’da düzenlenen 13. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Konferansı’nda sunulan bildiriye dayalıdır.

† Yard.Doç.Dr., Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, sstaub@bandirma.edu.tr

trendler üzerindeki şekillendirici etkileri ve yaratıcı katkıları göz ardı edilemez bir gerçek olarak kendini göstermektedir (Aydın, 2014).

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran iş dünyasında üst basamaklardaki sayılarının düşük olması nedeniyle kadınların farklılaşmaya gittiği gözlemlenmiştir. Azınlık kaldıkları erkeklerin dünyasında ayakta kalabilmek adına kadınların, erkeklerin davranışlarını benimsedikleri, kadını taraflarını bir yana bıraktıkları şeklinde genel bir kanı oluşmuştur (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Genel olarak yapılan çalışmalarda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha iş odaklı ve mekanik olduğu (Gray & Stewart, 2002), ekibindeki personeline kişisel davranmadığı, özellikle bayan çalışanlara daha kibar davrandığı (Smith, 1992), bunun yanında kadın yöneticilerin de kendinden emin bir tarzla fakat pasif - daha suskun, daha az doğrudan iletişim kurma yoluyla (Wolf, 2013) yönettikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Kadın yöneticiler, erkeklere göre daha duygusal ve sosyal zekâsı daha gelişmiş oldukları için ekipleri ile iş dışında da iletişim kurmaya özen göstermektedir (Brackett vd., 2006) Duygusal zeka bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişki boyutlarını ele alır. İnsan zekâsının kapsam ve işleyişi, mantık ve diğer bilişsel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içerir (Güllüce & İşcan, 2010). Bunun yanında duygusal zekâ, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlerle bütünleştirme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2011). Sosyal zekâ ya da sosyal yeterlilik ise kişilerarası durumlarda kişinin kendisi dâhil, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve o anlayışa uygun davranma yeteneğidir (Marlowe, 1986). Kısaca, sosyal zekâ diğer bireylerle anlaşabilme ve onlarla işbirliğinde bulunabilme yeteneğidir (Albretch, 2006).

Yapılan araştırmalara göre; kadın liderler erkek liderlere göre iletişime daha fazla önem vermekte; dönüşümcü, katılımcı ve kapsayıcı yapıdadır (Chandler, 2011). Eagly (1991, 1995), ilk çalışmalarında kadınların yönetim pozisyonlarında iletişim, işbirliği, bağlılığa daha fazla değer verdiği belirtilmektedir. Kadınlar başkaları ile ilişkilerinde daha sosyal olmaya gayret ederken, erkekler bağımsızlığa daha fazla değer vermektedir. Bu durum akademik araştırmalarla da doğrulanmaktadır. Genel olarak, erkekler toplumsal hâkimiyetini geliştirmek için dil kullanırken, kadınların sosyal bağlantıları ve ilişkileri geliştirmek için iletişimi kullanmaları beklenmektedir (Mulac vd. 2001).

Araştırmalarda kadınlar ve erkekler arasındaki konuşma stillerinde büyük üslup farklılıkları olduğu ortaya çıkmıştır (Chodorow, 1978). Ancak, erkek ve kadın yöneticilerin veya liderlerin etkilemek istediği hedef kişinin cinsiyetine göre de farklı dil kullandıkları da ayrı bir gerçektir (Merchant, 2012).

Kadınlar, özellikle çatışma durumlarında, erkeklerden daha etkileyici ve kibar bir dil kullanmaktadır (Basow & Rubenfeld, 2003). Ayrıca bir toplantıda ya da mülakatta karşısındaki kişinin muhatabının sözünü daha az kesmeye eğilimli olup bu anlamda erkeklerden daha iyi dinleyicilerdir (Thorne & Henley, 1975). Erkekler daha sonuç odaklı, projenin sonundaki ışığı görmeyi isterken; kadınlar, daha çok ilişkiler ve çalışma ortamı odaklıdır (<http://www.dunya.com/is-hayatinda-kadınlar-ve-erkekler-farkli-65986h.htm>). Erkekler konulan hedeflerin yerine getirilmesini başarı için somut ölçüt olarak görürken; kadınlar o başarı sürecini ve izlenilen yolun getiri ve götürülerini daha detaylı ele almakta olup, kadınlar için, erkeklerin aksine iletişim sürecinin çıktısı değil kendisi bir değer ifade eder (Chodorow, 1989).

Alice Eagly'nin (2013) "liderlik ve cinsiyet farklılıkları" üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkan kanıtlara göre kadın ve erkek arasında liderlik stili açısından kesin bir farklılık yoktur. Ancak, kadın ve erkeğin liderlik üslupları açısından bazı farklılık olduğu gözlemlenmiştir (Takano, 2005). Bununla birlikte özellikle yaklaşımlar ve kullanılan dilde kendini gösteren bu farklılıklar istatistiksel olarak erkekler ve kadınların liderlik rollerinde ve pozisyonlarının algılanmasında farklılıklara yol açıyor (Baxter, 2016).

1. İş Dünyasında Kadın ve Erkek Üst Yönetici Dağılımı

Kadın lider sayısının son dönemde artış göstermesine rağmen yönetimde erkeğin egemen olduğu rahatlıkla söylenebilir. ABD'deki ilk 500 şirket sıralaması olan Fortune 500 içinde listeye giren şirketler arasında 2008 yılında 15 kadın CEO varken, 2014 yılı verilerine göre bu rakam 25'e çıkmıştır (<http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000>)

İlk 500'deki kadın CEO oranı 2008'den 2014'e geldiğinde %3'ten %5'e çıkmış olsa da farklılaşmayı etkilemesi açısından yeterli bir rakam değildir. Ancak kadın CEO'ların yönettiği 25 şirket arasında General Motors, HP, IBM gibi dev şirketlerin bulunması da bazı farklılıkların olduğunun kanıtıdır.

Şirketlerde farklılıkların yönetimi adına (diversity), kısaca kadın yöneticiye erkek yöneticiye verildiği kadar şans verme, organizasyon içinde erkeğe verildiği kadar yükselme hakkı vererek kadının önünü açma çabaları, yönetim bilimleri ve liderlik çalışmalarında başı çeken ABD pazarında 1980'li yılların sonunda kendini göstermeye başlamıştır. Bu çabaları destekleyen öncü araştırmalardan biri Pepperdine Üniversitesi'nden Prof. Dr. Roy Adler'in 1980-1998 yılları arasında Fortune 500'deki 215 şirket üzerinde yaptığı araştırmadır. Bu çalışmaya göre ele alınan şirketler arasında, kadın yönetici sayısı fazla olan şirketlerin diğer şirketlerden pazar payı, sermayesi ve hisse senedi değeri açısından kadın yöneticinin başa geçtiği yıldan itibaren daha üst sıralara geldiği gözlenmiştir. Ayrıca kadın çalışanlarına çok iyi terfi olanakları sağlayan şirketlerin, bunu daha az yapan şirketlere oranla daha kârlı oldukları da tespit edilmiştir. Adler'in daha sonraki çalışmaları benzer sonuçlar verirken, tahminlerine göre 2020 yılında her üç yöneticiden en az birinin kadın olacağı yönündedir (Aydın, 2014)

Tablo 1'de görüldüğü üzere her ne kadar ABD'de 500 firma içine giren kadın sayısı %5 ise de ilk 10'da sadece bir ve ilk yüz içerisinde ise dokuz kadın yöneticinin olması düşündürücüdür.

Tablo 2'de görüldüğü gibi Türkiye'de ilk 10'a giren kadın yönetici sayısı beş iken ilk yüz'e giren kadın yönetici sayısı 13'dur. Her ne kadar ABD ile karşılaştırıldığında Türk kadın yönetici sayısı daha yüksek çıksa da aile bağları nedeniyle bu pozisyonda olmalarının bu duruma katkısı büyüktür.

Tablo 1. ABD, Fortune 500 listesinde Kadın CEO olan şirketler

YÖNETİCİ ADI SOYADI	ŞİRKET ADI	KAÇINCI SIRADA
Mary Barra	GM	7
Meg Whitman	HP	17
Virginia Rometty	IBM	23
Indra K. Nooyi	PepsiCo Inc.	43
Marillyn Hewson	Lockheed Martin	59
Safra Catz	Oracle (co-CEO)	82
Ellen J. Kullman	DuPont	86
Irene B. Rosenfeld	Mondelez International	89
Phebe Novakovic	General Dynamics	99
Carol M. Meyrowitz	The TJX Companies Inc.	108
Lynn J. Good	Duke Energy	123
Ursula M. Burns	Xerox Corporation	137
Deanna M. Mulligan	Guardian	245
Kimberly Bowers	CST Brands	266
Debra L. Reed	Sempra Energy	267
Barbara Rentler	Ross Stores	277
Sheri S. McCoy	Avon Products Inc.	282
Denise M. Morrison	Campbell Soup	315
Susan M. Cameron	Reynolds American Inc.	329
Heather Bresch	Mylan	377
Ilene Gordon	Ingredion Incorporated	412
Jacqueline Hinman	CH2M Hill	437
Kathleen M. Mazarella	Graybar Electric	449
Lisa Su	Advanced Micro Devices	474
Gracia C. Martore	Gannett	481

Tablo 2. Türkiye, Fortune 500 listesinde Kadın CEO olan şirketler

Gülsüm Azeri	Omv Petrol Ofisi Holding	3
İlkay Zengin	Bim Birleşik Mağazalar Aş	8
Lisa K. King	Ford Otomotiv Sanayi Aş	9
Banu Aksoy Tarakçıoğlu	Shell&Turcas Petrol Aş	10
Ayşe Botan Berker	Shell&Turcas Petrol Aş	10
Tülin Karabük	Arçelik Aş	12
Ayşem Ertopuz	Turkcell İletişim Hizmetleri Aş	13
Gökçe Bayındır	Tofaş	18
Esra Arslanbaş Kaynak	Otokoç Otomotiv	31
Kamuran Uçar	Unilever	34
Nihal Temur	Unilever	34
Güliz Öztürk	Pegasus	38
Zeynep Öztürk	Çalık Enerji	41
Zeynep Bodur Okyay	Kale Grubu	169
Semahat S. Arsel	Tat Gıda	183
Çiğdem Öztürk Göbülük	Metro Turizm	188
Sibel Binici	Componenta Dökümcülük	202
Adalet İnanç	Etsun Entegre Tarım Ürünleri	336
Dilek Sabancı	Vista Turizm	354
Ahu Serter	Farplas	369
Seda Gengörü	Bis Enerji	448

2. Kadın Yöneticilerin Önündeki Engeller

Çoğu kadın anne olunca iş hayatından kısa ya da uzun dönemli olarak kendi isteği veya baskı ile ayrılmalara yaşamaktadır. Bazı kadınların, cam tavan sendromu diye adlandırılan sınırlamalar ile kurumsal hiyerarşide belli seviyenin üstüne çıkamaması (Demirel, 2014) ve bununla beraber cam uçurum olarak adlandırılan, kadınların başarılı olmanın güç olduğu zamanlarda terfi edilmeleri ve yönetimsel sorumluluk verilmesi de bir başka işten ayrılma sebebidir (Haslam & Ryan, 2008).

Kadınların kariyeri karşısındaki tek engelin yine kendisi olduğu konusunda da çalışmalar vardır. “İş yaşamından çekilmekten” tutun da “işte gerilemeye” kadar kadınların

kariyerlerinden bahsetme şekilleri genellikle onların daha az fırsat, proje, işin peşinden gitmeme ya da işi hepten bırakma isteğine vurgu yapmaktadır. Bu önerme, kadınların kariyerlerini erkeklere nazaran daha az önemsendiğini veya annelik güdülerinin baskın geldikçe zor işler istemedikleri anlamına gelmektedir (Ammerman vd., 2014)

Birçok gelişmiş ülkenin yasalarında ve uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın-erkek tüm çalışanlara çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği sunan hükümlere rağmen, kadınlar iş hayatında açıkça ifade edilemeyen görünmez engellere maruz kalmaktadır. Yönetim literatüründe kadınların bu tür resmi olmayan ve somut bir şekilde ortaya konamayan engelleri yaşamalarına “Cam Tavan Sendromu” denilmektedir (Korkmaz, 2014)

Fortune 500’deki firmaların sadece %5’inin tepe yöneticisi (CEO) olması, kadınların yükselmesini engelleyen bir cam tavan (glass ceiling) olduğu iddiası ile açıklanmaktadır (Örücü vd., 2007). Cam tavan sendromunun oluşum nedenleri özetle; kadınların iş gücüne aralıklı olarak katılmaları; kadınların, insan kaynakları ve halkla ilişkiler gibi yükselme ihtimalinin az olduğu belirli alanlarda istihdam edilmesi; üst yönetimin işe almada ve terfide uyguladığı ayırım ve kadına biçilmiş olan toplumsal rol olarak belirtilmektedir (e.g., Bass & Avolio, 1994; Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003; Vecchio, 2002). İş yaşamında üst düzey yönetici konumunda çalışan kadınların özellikle belirli bir düzeyden sonra yükselme şansları ve hızları sektöre uğramakta ve “cam tavan sendromu” olarak adlandırılan durum ortaya çıkmaktadır. Bu sendromun altında yatan temel düşünce “kadının bir gün gelip ailesi ile kariyeri arasında bir tercih yapması gerekeceğidir” (Ragins vd., 2008). En gelişmiş iş ortamlarında dahi kadının hem başarılı bir kariyer yapmasına hem de anne olup çocuk büyütmesine destek verilmemekte ve hatta anne olan bir kadına artık yeterince verimli olamayacağı önyargısıyla yaklaşılmakta ve işine son verilme bile stratejik planlarda kadın arka plana atılmaktadır (Aydın, 2014).

Bütün bunların ötesinde kadınlarla ilgili zihni engellerin olduğu ayrı bir gerçektir. ABD’de Fortune 500’e giren 25 şirketin CEO’ları her ne kadar kadın olsa da Utah State Üniversitesin’den Alison Cook ve Christy Glass’a göre, Fortune 500 şirketleri düşük performans gösterirken kadın yöneticileri, erkeklere göre CEO görevine getirmektedir. Ancak, şirket performansı yükselişe geçtiğinde, bu yöneticilerin yerini erkeklerin aldığı da bir gerçektir. Araştırmacılar bu duruma “kurtarıcı etkisi” adını verilmektedir. Kadın yöneticinin başarısız olması ve şirket performansını yükseltememesi durumuna ise “cam uçurum” adı verilmektedir. Cook & Glass (2014), ondört yılda 608 koltuk değişiminin yalnızca dördünde kadın yöneticinin yerini yine kadın yöneticinin aldığına vurgu yapmaktadır.

Bu çalışma da ortak özelliklere sahip BPW-Türkiye üyesi dört kadın yönetici ile yapılan mülakatlar sonunda kendi anlatımları ile kadın olarak gösterdikleri davranış ve konuşma dili vasıtasıyla başarıya giden hikâyelerinden yola çıkarak erkek yöneticilere göre nasıl bir farklılık yarattıklarını incelemektedir. Hepsinin ortak noktaları, cam tavan ve cam uçurum sendromu yaşamış olmaları ve sonuçta etkin birer lider durumuna gelmeleridir. Bu çıkarımların sonucunda literatüre Türkiye’de üst düzey yönetim kadrosuna gelmiş diğer kadın yöneticilere başarı örnekleri sunmak ve literatüre Türkiye’de kadın yönetici ile erkek yöneticinin farklı konuşma yolları olduğunu katabilmektedir.

3. Veri Toplama Metodu:

Bu dört vak’a üzerinden kadınların iş yaşamındaki dil kullanımı ve davranış farklılıkları açısından Fenomenolojik bir çalışma yapıldı. Bu araştırma biçimi, deneyim için ortak bir anlam yaratma amacı ile yürütüldü. Bu metodoloji kullanılarak veriler, olguyu yaşayan bireylerden toplanarak "olgunun özünün kompozit bir tanımı”ni ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu

açıklama, bireylerin fenomenleri kim ne ve nasıl yaşadıklarının bilgisidir (Creswell and Poth, 2017). Fenomenolojik araştırmalar için veri toplama prosedürü genellikle mülakatlardan oluşur. Buna ilaveten konuyu destekleyecek diğer kaynaklardan da (örneğin, e-postalar ya da elle yazılmış notlar) yararlanılır. Belirli ifadeler veya eylemler toplanır ve daha genel kategoriler, temalar oluşturması amaçlı incelenir. Bu aşamadan sonra, bireylerin deneyimlerinin tanımlayıcı bir özeti yapılır. Son olarak bu vak'a analizlerinin ortak özellikleri ile sonuca ulaşılır.

4. Örnek Vak'alar:

Vak'a 1:

Bu vak'adaki kadın yöneticimizin iş hayatındaki itibarını korumak amaçlı adını İlknur olarak kullanacağız.

Mühendislik mezunu olan İlknur Hanım, mezun olduktan sonra bir süre iş bulamamış. Minyon tipi ve ince yapısı ile dikkat çeken İlknur Hanım, oldukça alımlı ve bakımlı. "Üniversite'deyken bakkala ekmek almaya çıkarken bile saçıma fön çekmeden, rujumu sürmeden çıkmazdım" diyor. Bir aile dostu vasıtasıyla bir şirkette ilk görüşmeye gittiğinde kendisinin çalışmak istediği bölümün ona çok uygun olmadığı söylenmiş ve insan kaynakları bölümünde işe başlamış. Daha sonra farklı şirketlerde yine insan kaynakları bölümlerinde görevler almış, ancak hiçbir zaman gözle görülür dikey bir aşama kaydedememiş. Şimdi 40'lı yaşlarında olan İlknur Hanım, uzman olduğu konudan çok uzak olmayan ama mühendislik geçmişi de bir bakıma öne çıkartan bir iş sahibi. Kendisini "dingin" ve "huzurlu" gören İlknur Hanım, yöneticilik tarzını "güvene dayalı, işi ver yapsınlar, sonucu bekle" şeklinde tanımlıyor.

Vak'a 2:

Bu bu vak'adaki kadın yöneticimizin iş hayatındaki itibarını korumak amaçlı adını Ayşe olarak kullanacağız.

Ayşe Hanım, 40'lı yaşlarında daha önce bir süre uluslararası bir şirkette proje müdürlüğü pozisyonuna kadar gelmiş ve daha sonra ilk çocuğuna hamile kalması ile birlikte ilk önce sorumluluklarını birer birer yitirmiş, daha sonra da bebeğin doğumu ile pozisyonunu başka bir yöneticiye devretmiş. Doğum sonrası işe geri döndüğünde ise "sıradan bir masa başı işi" ile karşılaştığını söyleyen Ayşe Hanım bir süre çalıştıktan sonra ısrarları sonucu tekrar proje bölümüne aktarılmış. Kendisine teklif edilen "zaten ölü olan" bir projede görevlendirilmiş. Kısa süre içinde işten istifa eden Ayşe Hanım, kendi işini kurmuş ve halen başarı ile yürütüyor. Kendini "hayalperest" olarak tanımlayan Ayşe Hanım, "aceleci ve işin hemen tamamlanması için tüm kaynakları seferber ederim" diyor ve ekliyor, "o yüzden telefon ve e-mailim 24 saat açıktır ve en geç ikinci çalışta cevap veririm" (4 saat 15 dakika süren toplantının sonunda sadece 36 dakikalık görüşme kaydı benimle olması dediğini de doğruluyor)

Vak'a 3:

Bu vak'adaki kadın yöneticimizin iş hayatındaki itibarını korumak amaçlı adını Zeynep olarak kullanacağız.

Zeynep Hanım, 40'lı yaşlarda. İlk iş hayatına aile şirketine atılmış. Ailesi ile birlikte babasının gözetiminde iki erkek kardeşi ile birlikte çalışmış. Baba yaşlandıkça "itibarlı" görevler ilk önce erkek kardeşler arasında dağıtmaya başlanmış. Bir süre göze girmeye çalışan Zeynep Hanım, bir başka yol bulmak ve "fark yaratmak" amaçlı bir sertifika programı için bir yıllığına yurtdışına çıkmış. Geri döndüğünde babasının elini işten daha da çekmesi ile erkek kardeşlerin egemenliğinde olan şirkette işlerin iyi olmadığını görmüş. Babasının işlere

el koyması, ve yeni bilgileri ile ona yardımcı olması teklifini “kızgın oluğu için” reddetmiş. Kısa süre içinde evlenmiş ve ev hayatına kaptırmış kendisini. Çocuklar okula başlayınca, eşi ile birlikte kendi işlerinin başına geçmiş. Kendini “sert görünüşün altında yumuşak kalpli” olarak tanımlayan Zeynep Hanım, eşinin tersine kendi deyimi ile daha “babacan” bir tavır sergilediğini ve problemlerin çözümlerinde kendisinin ön planda olduğunu, teknik işleri ise eşine bıraktığını vurguluyor.

Vak’a 4:

Bu bu vak’adaki kadın yöneticimizin iş hayatındaki itibarını korumak amaçlı adını Songül olarak kullanacağız.

Songül Hanım yurtdışında eğitimini tamamladıktan sonra bir süre yine yurtdışında çalışmış. Ailesinin ısrarları üzerine Türkiye’ye dönüp, hizmet veren prestijli bir kuruluştaki çalışmaya başlamış. Bir süre sonra başka bir bölümde çalışan “şimdi eşi, o zaman ki erkek arkadaşı” olan birisi ile aralarında bir bağ oluşmuş. İş arkadaşları tarafından da bilinen durum, kısa bir süre sonra “senin aklın başka yerde şimdi, bu işi falana verelim”, “sen bu ara çok meşgulsün, fazla yorulma” gibi yorumlara maruz kalmaya başlamış. Promosyon aşamasına geldiğinde ise evlilik planları olması bahane edilerek, kendisinden daha az tecrübesi olan birisine verilmiş. Evliliği de bahane ederek işten ayrılan Songül Hanım, bir süre iş hayatından uzaklaştıktan sonra eşinin de vasıtasıyla tekrar aynı şirkette göreve başlamış. Ancak, verdikleri görevler daha çok şirket içinde çok karlı görülmeyen birimler de olduğu için tatmin olmamış. Bir süre sonra tekrar işten ayrılıp, kendi işini kurmuş. Hizmet verdiği sektör erkek ağırlıklı olduğu için kendisini şimdiki konumunda “nazik”, “sözünün eri” olarak tanımlıyor. İşlerini zamanında ve doğru bir şekilde teslim etmek uğruna “işlerin peşinde bizzat kendisi koştuğu” için yorulduğundan şikayetçi. Yetkin olmayan çalışanını üzülmesin diye işten çıkartmıyor, ama eğitmek ve yetiştirmek için kendisini “parçalamaktan” vazgeçmediğini vurguluyor.

Çalışmamızda dört kadın yöneticiyle yaptığımız görüşmelerde en çok tekrar eden ve üstünde durulan 3 tema ortaya çıktı. Bunlardan ilki, kadın ve erkek tarzları ve kullandıkları dil; ikincisi, kadın ile erkek arasındaki iletişimsel farklılıklar; üçüncüsü ise sosyal ve duygusal zekâ farklılıkları. Aşağıda dört kadın yöneticinin ağzından bu üç tema açıklanmaya çalışılacaktır.

4.1. Tarz ve Kullanım Dili

Ortalama 20 yıl çalışma hayatında bulunan ve görüşmelerin yapıldığı sırada üst düzey yönetici olarak çalışan dört iş kadınına, Türkiye’de kadın ve erkek liderlerin tarz ve dilleri üzerine yapılan açık uçlu mülakatlarda, görünüşte çok büyük farklılıklar görülmesine de arka planda ciddi farklılıklar olduğu görülmektedir. Zeynep Hanım; “Benim tecrübelerimden kadın ve erkek arasında çok büyük farklara rastlamadım. Bunun karakter ile daha çok ilgili olduğunu düşünüyorum” diyor ancak hemen arkasından “Kadınlar bazen konuları daha kişisel algılıyor olabilir aslında” ekliyor ve bir çalışmanı ile ilgili yaşadıklarını şu şekilde aktarıyor;

“Bir süredir Ahmet Bey bir müşterimiz ile aynı spor salonuna gidiyordu. Aralarında iyi bir ilişki oluştu. Ancak bu müşteri ile Neslihan ilgileniyordu. Ahmet Bey, Neslihan’a müşteri ile aralarında geçen olayları, konuşmaları anlatıyor aralarında iyi bir diyalog oluşturuyordu. Bir süre sonra yeni bir müşteri potansiyeli ortaya çıktı. Biz de Neslihan’a yeni müşteriyi verip, Neslihan’ın müşterisini Ahmet Bey’e kaydırmayı planladık. Bunu Neslihan ile paylaştığımda hiç beklemediğim bir tepki aldım. Bağıra çağıra odamdan çıktı. Daha sonra anladık ki, Ahmet Bey müşteri ile daha iyi anlaşmış için onun müşterisini elinden aldığımızı düşünmüştü”.

Zeynep Hanım her ne kadar kadın ve erkek arasında bir ayırım olmadığına inansa da, olaylar açısından baktığımda kadınların daha çok “duyguları” ile hareket ettiğini savunuyor. Burada

olayın kişisellik boyutuna dikkat çeken bir başka nokta, Zeynep Hanım'ın Ahmey Bey'e "bey" diye hitap edip Neslihan Hanım'a "hanım" diye hitap etmemesi. Zeynep Hanım'a sebebini sorduğumda "bilmem", "öyle alışmışız", "düşünmedim" gibi cevaplar vermesi.

Aynı konuda İlknur Hanım'ın gözlemi de aynı, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre duygularını daha açık ettiklerini "istedikleri promasyonu almayınca sıkıntı çıkartıyorlar" şeklinde açıklıyor. "Sıkıntı" dan kastının ne olduğunu ise "soğuk savaşa" giriyorlar şeklinde açıklıyor.

Ayşe Hanım, erkek kardeşleri ile büyüdüğünden ve erkek ağırlıklı iş dalında olmasından dolayı daha rahat bir stile sahip. Konuşurken tok bir ses tonu kullanıyor, ellerini ve kollarını sandalyeye dayayışı veya masaya koyuşu ile daha maskülen gözüküyor. Kendi tarzını "babacan" olarak tanımlaması da bunu destekler nitelikte. Ancak, toplantı sırasında telefonda çay siparişini yaparken kullandığı ses tonu ve çay getiren "amca" (kendi tanımı ile)'ya yaklaşımı çok daha yumuşak, ses tonu ise daha inceltmiş.

Songül Hanım, yurtdışında bulunmuşluğunu ön plana alarak kadın ve erkek arasındaki "farklılığın Türkiye'de daha gözle görünür" olduğunu savunuyor. "İlk işime girmeden önce pek çok iş görüşmesi yaptım. İlk tecrübelerim yurtdışında oldu. İş görüşmelerim sırasında bana sadece yapacağım iş veya firma hakkında sorular gelirdi" diyor. Türkiye'deki ilk görüşmesi "tam anlamı ile bir fiyasko" olmuş. Kendisine "kaç yaşında olduğu, evlenmeyi planlayıp planlamadığı sorulmuş". Bu tür soruların yapacağı iş ile ilgisinin olmadığını söylediğinde "nazikçe" görüşmeyi bitirmişler. Bir iki tecrübeden sonra "olayı kavradım" diyor ve "...artık eskisi kadar direkt olmuyorum, genellikle bu tür özel durumlarda dolaylı cevaplar vermeye çalışıyorum" diye ekliyor. Bazı konularda "ev dışında artık pat diye söyleme alışkanlığımı yendim" diyor ve değiştirmek yerine kendim yapabilirsem yapıyorum. Özellikle erkeklerin "pat" diye söyleyen kadınlardan rahatsız olduğunun sık sık üstünde duruyor.

4.2. İletişimsel Farklılıklar

Her dört kadın yönetici ile yapılan toplantılar ve röportajlarda belirgin bir şekilde her birinin erkeksi bir tarzı benimsemekle birlikte kadınsı kimliklerini kaybetmemek için çabaladıklarını gözlemledik. Mülakatlar sırasında dört kadın yöneticinin de bir diğer kadın ile iletişime girdiğinde "...ciğim" şeklindeki hitap şeklini kullanırken, erkeklerle ile iletişimde kullanmadıkları gözlemlenmiştir. Yine aynı şekilde konuşmalar sırasında kadın ile erkekle iletişimlerde kadına hitapta ince ses tonlaması kullanılırken, erkekle iletişimde daha tok bir ton kullanıldığı kaydedilmiştir. Genel olarak dört yöneticimiz de görüşmeler sırasında sık sık spor ile zinde olmaya, saç ve bakım olarak özenli görünmeye ve hatta botox gibi yardımcı bakımlarla dış görünüşte "profesyonel" olmaya özen gösterdiklerini dile getirdiler.

Genel olarak iş dünyasına "güçlü kadın" (bu cümle görüşmelerde çok sık bir şekilde kullanıldı) olduğunu göstermek amacıyla dış görünüş, zaman zaman Ayşe Hanım'a göre "kırmızı topuklu ayakkabı" hem kadınsılık hem de güçlü bir imaj için önemli bir etken.

İlknur Hanım katıldığı şirket toplantılarında, gri ceket ve kalem etek içine siyah boğazlı kazağı ile sert bir imaj verirken, masanın yanındaki mor ve gümüş hakim Gucci çantası gözden kaçmıyordu. Yine bir başka toplantıda Zeynep Hanım ile saç modelleri üzerine konuşurken, ne kadar sıklıkla kuaföre gittiği sorusuna "pek sık değil" cevabına ilaveten "bu saç modeli için çok sık gitmeme gerek yok, vakit kaybetmemiş oluyorum" (Zeynep Hanım saçlarını sıkı bir şekilde arkaya tarayarak ensede bir topuz olarak kullanıyor) diye ekledi.

Ayşe Hanım iletişim açısından erkek ve kadın yönetici arasında bariz farklılıklar olduğunu vurguluyor.

“Konusunda uzman bir yönetici ise kadınlar daha rahat oluyor ama eğer çalışan kendisinden daha bilgili ise durum değişebilir. Özetle liderlik açısından erkeklerin ve kadınların dili gerçekten farklı, erkek yöneticilerin tavrı her zaman stabil kalabiliyor-düz yani. Ama kadınlar değişken. Kadınların stresleri erkeklere göre bence daha fazla çünkü özel hayatlarındaki rolleri ve sorumlulukları da daha fazla. Mesela; anne, eş, ev hanımı, gibi rolleri de yürütmek ve birden fazla şey üzerine odaklanmak durumunda kalıyorlar. Özellikle Türk erkekleri de bu konuda genel olarak çok yardımcı değiller. Yeni nesil belki daha farklı olabilir 1996 ve sonraki kuşak, ama bu da iş streslerini artıran ve bazen çalışanlara yansıyan şeyler bence”

Songül Hanım’ın toplantıların gidişatından bahsederken iletişim açısından güzel bir yorumu var: “Ben daha hiçbir erkeğin bir başka erkeğe saçın çok güzel olmuş, kızın nasıl, yüzüğünü çok beğendim buradan mı gibi ara doldurucu konuşmalarına denk gelmedim“ diyor. Aynı şekilde Zeynep Hanım ile yaptığımız görüşmelerden birinde toplantı gidişatından bahsederken, ara ara şirket içi toplantılarda aralarında şakalaşmalar olduğunu ancak bir bayan olarak daha dikkatli olması gerektiğini yaşadığı bir olay üzerinden vurguluyor. Zeynep Hanım yaşadığı olayda bir erkek çalışanına “kıskaçın mı yoksa” diye takıldığında çalışan kendisini “kadınlar kıskanır, erkekler imrenir” diyerek ciddi bir ifade ile savunduğunu paylaştı.

4.3.Sosyal ve Duygusal Zekâ

Mülakatlar sırasında çok sık karşılaşılan bir tema da kadının sosyal ve duygusal zekâsının erkeklere oranla daha fazla olduğu yönünde. Zeynep Hanım “kadınların duygusal ve sosyal zekâsının daha gelişmiş” buluyor. Ekibini iş dışında da tanımaya ve onlarla iletişim kurmaya çalışıyor. Sosyal ilişkilerin önemli olduğu iş kolunda oldukları için “Ben yapmazsam, erkekler daha iş odaklı ve mekanik oldukları için ekipten çok kendine odaklanıyor. Bu da bizim iş kolumuzda iyi değil” diye ekliyor.

Daha çok mühendislerle çalışan İlknur Hanım “Kadın yöneticiler genel olarak erkeklere göre daha kaprisli ve huysuz oluyor. Erkek yöneticiler kadınlarla çalışırken cinsiyet farkı nedeniyle daha temkinli ve kibar olabiliyor. Bana göre kadın yöneticileri ikna etmek daha zor, bu yapısal özellikleri ve şüphecilikleri nedeniyle.”

Songül Hanım da kadınların duygusal ve sosyal zekâsının erkeklerden farklı olduğunu savunuyor. “kadınların kadınlara karşı davranışlarında ve liderlik tarzlarında farklılıklar sergiledikleri kesin. Özellikle stres altında farklı davranabiliyorlar. Normal zamanda sevecen ve cana yakın davranış biçimi stres altında çok farklı yerlere geliyor, bazen onarılmayacak boyuta geldiği oldu” diye ifade ediyor.

Ayşe Hanım “Bence kadın ve erkek yönetici ile çalışmak tamamen farklı. Kişilik kriterleri ve yaşam tarzı da işin içine giriyor ama erkek yöneticiler iş hayatında zorlayıcı olsa bile çalışanlara karşı daha ılıman diyebiliriz. Kadın yöneticilerde ise günlük yaşamları bence biraz daha işin içine giriyor. Örneğin mutlu, evde huzurlu olan bir kadın yöneticiniz varsa işte de huzurlu olabilirsiniz. Ama alimallah bekâr ve 40’a merdiven dayamışsa vay halimize” diye daha önceki bir çalışanına atıf yaparak şakalaşıyor.

İlknur Hanım kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran daha zorlayıcı olduğunu, “mükemmellik, zorlayıcılık ve detaycılığın” kadının doğasında olduğunu savunuyor. “Erkeklerin kadın yönetici ile çalışıyor olması da ayrıca sorun olabiliyor. Hele ki ataerkil bir yapıdan gelmiş ise, vay haline, o artık kadın yöneticisinin emir komuta zinciri içerisinde çalışan bir halka olacaktır” diyor ve "erkekler bu konuda sıkıntı yaşadıklarında kadın yönetici daha yumuşak bir yaklaşım ile bir abla ya da kız kardeş edasıyla yaklaşarak çoğu zaman erkeği

rahatlatıyor” diye ekliyor. Burada kadının "duygularının ve sosyal zekâsının" önemli bir rol oynamasında "toplumsal öğretilerin“ etkin olduğunun üstüne basarak belirtiyor.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Çalışmamız bulguları sonucunda, Türk iş dünyasından alınan kadın yönetici örneklerinden “Maskülen (kash)-Feminen Liderlik” tarzı olarak algılanabilecek bir kadın yönetim tarzını ortaya koymaktadır.

Genel olarak doğu ve batı kültürlerindeki yönetim anlayışı çok farklılık arz eder. Yönetim sistemleri ve kurallar büyük ölçüde toplumların kültürlerini ve sosyal durumlarını yansıtmaktadır (Erdem ve Kocabaş, 2004) Gerçek şu ki, batı kültürü ve doğu kültürünün kadın yöneticiye bakış açısı farklıdır. Ancak araştırmalara göre dünyada daha feminen liderlik tarzına doğru bir evrilme vardır. Toplumdan topluma, kültürden kültüre değişkenlik gösterse de genel olarak, erkek (yani daha baskın ve otoriter) egemen yapılardan ve liderliklerden uzaklaşmaktadır. Amerikalı yazar ve araştırmacı, aynı zamanda iş dünyasına değişim, adaptasyon gibi konularda danışmanlık veren John Gerzema'nın kitabı “The Athena Doctrine” de (<http://www.johngerzema.com/books/athena-doctrine> 29 John Gerzema) yayımlanan araştırma sonuçlarına göre, insanların yüzde 57'sinin kendi ülkelerindeki erkek yönetiminden memnun olmadığını yönündedir. Yine bu çalışmada, Japon ve Güney Koreli'lerin yüzde 79'u, Endonezya, Meksika, Birleşik Krallık ve ABD'de yaşayanların üçte ikisinden fazlası erkek yönetim tarzında “sosyal ve duygusal zeka”nın eksik olduğu vurgulanmıştır. Analiz için erkek liderlerin nasıl “kadınlar gibi düşünebileceğini” öğrenmek amaçlı ankete katılanların yarısından fazlası, yani dünya çapında 32 bin insandan, 125 farklı karakter özelliğini maskülen, feminen veya hiçbirini olarak sınıflandırmalarını istenmiştir. Bu esnada, anketi yapanların diğer yarısı aynı kelimeleri cinsiyet ayrımı yapmaksızın liderlik, başarı, ahlak ve mutluluk üzerindeki önem sıralarına göre puanlandırılmaları istenmiştir. İstatistiksel modellemeye göre, insanlar “feminen” olarak değerlendirdikleri özellikleri, aynı zamanda sosyal, bağımlı ve şeffaf bir dünyada liderlik yapabilmek için elzem olarak nitelendirmiştir.

Feminen liderlik tarzına doğru evrilen dünyada kadın yönetici ve lider sayısında bir artış söz konusu. İş dünyasının önde gelen yönetim danışmanlığı şirketlerinden olan McKinsey'in yaptığı araştırmalar, üst yönetimde kadın ve erkek sayısının dengeli olduğu şirketlerin, sadece erkek yöneticilerin olduğu şirketlere göre %56 daha fazla kâr ettiğini gösteriyor. Bu şirketler, ahlaki kurallar bakımından da daha iyi yönetiliyorlar. Yine McKinsey'in araştırmalarına göre farklı bakış açıları katma, takım çalışması, rol model olma, insanları geliştirme gibi özellikler bakımından kadınlar erkeklerden daha başarılı. Tüketici trendlerini okuma, organizasyonun motivasyonu yükseltme ve potansiyel çalışanlar için bir cazibe merkezi olma konusunda da kadınlar çok önemli katkı sağlıyor (<http://www.temelaksoy.com/bütün-sirketler-kadin-dostu-olmak-zorunda/>).

Tüm katılımcılarımızın ortak olarak değindiği üç nokta; kadın ve erkek tarzları ve kullandıkları dil, kadın ile erkek arasındaki iletişimsel farklılıklar, sosyal ve duygusal zekâ farklılıklarıdır. Ayrıca mülakatlar, kadın yöneticilerimizin iş yaşantısındaki yönetim dili, dış görünüş ve tarzı erkek meslektaşları ile rekabet halinde olmalarından dolayı daha maskülen olmaya eğimli iken sosyal ve çevresel etkiler ve beklentiler dolayısı ile feminenlikten uzaklaşmamaları yönünde çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Bunun en açık göstergesi kullandıkları dildeki nüans ve tonlama farklılıklarıdır. Bu tür yönetsel ve kişisel ikilemler etkileri genel olarak devam ederken, bunu farkına varmadan yaptıkları, istemsiz bir hal aldığı yaptığımız gözlemlerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmıştır. Bu durumun hem maskülen hem de feminen özellikler göstermeleri bizi maskülen-feminen liderlik tarzı kavramına getirmiştir. Bu çalışma sonucunda

ortaya çıkan *maskülen-feminen liderlik* tarzı yönetsel fonksiyonları yerine getirirken tarz ve görünüşte maskülen, daha otoriter yapıyı benimseyip, iletişim ve sosyal ilişkilerde feminen tarzın sergilenmesi olarak tanımlanmıştır.

Çalışmanın kısıtları: Çalışmamız ortak özellikler gösteren dört kadın yönetici üzerinde odaklanmış olup, geniş tabana yayılabilmesi amacı ile aynı özelliklere sahip daha fazla kadın yönetici ile görüşülmesi, dolayısı ile daha geniş bir tabana ulaşılması ve araştırma sonuçlarının daha da pekiştirilmesi, daha keskin sınırlar konulmasında gereklidir.

Kaynakça:

- Albretch, K. (2006). *Social Intelligence: The New Science Of Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arzu Pınar Demirel, "Eksik Etekten Dünya Liderliğine" / *Harvard Business Review Türkiye* / Ağustos 2014
- Ayşegül Dicle Aydın, "Çeşitlilik Hayat Kurtarıcı" / *Harvard Business Review Türkiye* / Mayıs 2014
- Basow, S. A., & Rubinfeld, K. (2003). "Troubles talk": Effects of gender and gender-typing. *Sex roles*, 48(3-4), 183-187.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Baxter, J. (Ed.). (2016). *Speaking out: The female voice in public contexts*. Springer.
- Bob Rosen, "Is Effective Leadership Simply a Matter of Combining the Gender Stereotypes?" / <http://www.fastcompany.com/3034604/the-future-of-work/is-effective-leadership-simply-a-matter-of-combining-the-genderstereotyp>
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 780.
- Chandler, D. (2011). What women bring to the exercise of leadership? *Journal of Strategic Leadership*, 3(2), 1-12.
- Chodorow, N. (1978). *The reproduction of mothering: Psychoanalysis and Sociology of Gender*. Berkeley: University of California Press
- Chodorow, N. J. (1989). *Feminism and psychoanalytic theory*. Yale University Press.
- Colleen Ammerman, Pamela Stone, Robin Ely, "Çok Başarılı Kadınlar İçin Bidiklerinizi Gözden Geçirin" / *Harvard Business Review Türkiye* / Aralık 2014
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?. *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089.
- Couzin, I. D., Krause, J., Franks, N. R., & Levin, S. A. (2005). Effective leadership and decision-making in animal groups on the move. *Nature*, 433(7025), 513-516.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Deborah Kolb, Robin Ely, Herminia Ibarra, *Harvard Business Review Türkiye* / Eylül 2013
- Eagly, A. H. (2013). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Psychology Press.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis.
- Fogel, J., & Nehmad, E. (2009). Internet social network communities: Risk taking, trust, and privacy concerns. *Computers in human behavior*, 25(1), 153-160.
- Gizem Uzun, "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama" / Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2005
- Gray, J., & Stewart, J. (2002). *Mars and Venus in the workplace: A practical guide for improving communication and getting results at work*. HarperCollins Publishers.
- Güllüce, A. Ç., & İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2011). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.

- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.
- Hatun Korkmaz, "Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu" / Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 5, Eylül 2014, s. 1-14
- John Gerzema, "Feminen" Değerler Yarının Liderlerine Avantaj Sağlayabilir / <http://www.hbrturkiye.com/blog/kisisel-yonetim/feminen-degerler-yarinin-liderlerine-avantaj-saglayabilir>
- Kellerman, B., Rhode, D. L., & O'Connor, S. D. (2007). Women and leadership: The state of play and strategies for change (Vol. 141). Jossey-Bass. 2006
- Levy, P. (2010). Industrial organizational psychology: Understanding the workplace (3rd ed.). New York: NY: Worth Publishers, p. 372-373
- Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78 (1), 52-58.
- Merchant, K. (2012). How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. / Claremont McKenna College
- Mulac. A., Bradac. J. J., & Gibbons. P (2001). Empirical support for the gender-as Gender Differences in Leadership culture hypothesis: An intercultural analysis of male/female language differences" / *Human Communication Research*. 27. 121-152
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Prof. Dr. Meltem Onay, Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar / ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ Cilt 6, Sayı 2, 2014 ISSN: 1309 -8039 (Online)
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.
- Ramazan Erdem, İbrahim Kocabaş "Yönetimde Doğu Paradigması" http://journals.manas.kg/mjsr/oldarchives/Vol05_Issue10_2004/359.pdf
- Rosener, J. (1990). How women lead. *Harvard business review*, 68(6), 119-125.
- Smith, J.S. 1992. Politeness & directives in Japanese women's speech. *Language in Society* 21 (1), 59-82.
- Takano, S. (2005). Re-examining linguistic power: strategic uses of directives by professional Japanese women in positions of authority and leadership. *Journal of Pragmatics*, 37(5), 633-666.
- Thorne, B., & Henley, N. (1975). Difference and dominance: An overview of language, gender, and society. In B. Thorne & N. Henley (Eds.), *Language and sex: Difference and dominance*, Rowley, MA: Newbury House Publishers, 5-42.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 643-671.
- Wolf, A. (2013). *The XX factor: How working women are creating a new society*. London: Profile Books.

Websiteleri:

- <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000>
- <http://www.dpb.gov.tr/tr-istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>
- <http://www.dunya.com/is-hayatinda-kadinlar-ve-erkekler-farkli-65986h.htm>
- <http://www.dunya.com/is-hayatinda-kadinlar-ve-erkekler-farkli-65986h.htm>
- <http://www.johngerzema.com/books/athena-doctrine>
- <http://www.temelaksoy.com/butun-sirketler-kadin-dostu-olmak-zorunda/>