

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
DERGİSİ

Cilt 5

Sayı 1

Bahar 2003

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ
VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
BÖLÜMÜ**

Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama
Semra ARIKAN1-20

EKONOMETRİ BÖLÜMÜ

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) İçin Zayıf Etkinlik Sınaması : Stokastik Birim Kök ve Kalman Filtre Yaklaşımı
Ferhan ÇEVİK - Yeliz YALÇIN21-36

Çok Amaçlı Atama Problemlerine Bir Çözüm Önerisi
İbrahim GÜNGÖR37-52

Macroeconomic Variables and Structural Breaks: Empirical Evidence from the Turkish Economy
Funda YURDAKUL - Alpaslan AKÇORAOĞLU53-62

İKTİSAT BÖLÜMÜ

Türkiye'deki Geri Kalmışlığa Farklı Bir Yaklaşım: Yüksek Kamusal Dışsal Maliyet-Düşük Ekonomik Performans
Osman DEMİR-Aziz KUTLAR63-84

Türkiye'de Para Dolanım Hızının İstikrarı: 1987-2001
Umut HALAÇ-Yeşim KUŞTEPELİ85-102

Türkiye-Avrupa Birliği Ekonomik İlişkileri
Orhan MORGİL103-116

İŞLETME BÖLÜMÜ

39 No'lu Ums ve Tms'nin Uyumlaştırılması
Halim ERGEN117-130

Personeli Güçlendirme-Empowerment
Özmer YÜKSEL-Hakan ERKUTLU ...131-142

Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Hatasız Üretim Aracı: Poke Yoke
Nurettin PARILTI143-152

KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

Fransa'da Yerel Yönetimler ve Halkın Karar Alma Sürecine Katılımı
Murat AKÇAKAYA153-174

Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci
Ali E. AKGÜN-Halit KESKİN175-188

MALİYE BÖLÜMÜ

1980 Sonrası Dönemde Merkez Bankasından Kaynak Kullanımının Makro Ekonomik Etkilerinin Analizi
Eren ÇAŞKURLU189-208

Bütçeleme Sürecinde Bütçe Dengesi Çoğaltım ve Yatırım-Mali Denge İlişkisi Dinamikleri
A. Niyazi ÖZKER209-220

**ULUSLARARASI İLİŞKİLER
BÖLÜMÜ**

Avrupa Birliği : Ekonomik Topluluktan Çevre Topluluğuna (Mı?)
Mehmet ÖZEL221-238

Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Semra ARIKAN*

ABSTRACT

The main purpose of this study is to compare and differentiate the leadership styles of men and women managers and to test the accuracy of sex-roles stereotyping. In this study, the leadership styles of women and men branch managers in public and private commercial banking sector have been identified and compared by using a questionnaire. In addition, the tendency of displaying the effective leadership styles of women and men banking sector managers has been analysed. The effect of some factors which are thought to have some impacts on leadership styles have also been investigated. The study concluded, among others that there is not a significant difference between managerial styles of men and women managers.

ÖZET

Son yıllarda gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde, kadın yöneticiler konusunda yapılan çalışmaların sayısı oldukça artmıştır. Yapılan araştırmaların bir bölümü "kadınlar yönetici olabilir mi?" sorusuna yanıt ararken bir diğer grup "kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?" sorusu üzerinde odaklanmıştır. Kadın yöneticiler konusunda yapılan son araştırmalar ise "kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar?" sorusunu incelemiştir. Bu çalışma bankacılık sektöründeki kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını erkek yöneticilerin liderlik davranışları ile karşılaştırılmasıyla amaçlanmaktadır.

1. GİRİŞ

Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insanoğlu, örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgüt finansal kaynaklar, makine - teçhizat ve teknoloji açısından ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamadığı takdirde, başarılı olamayacaktır. İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı ve yönetimi ise etkili bir liderliği gerekli kılmaktadır.

Liderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir. En genel şekliyle liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için

* Doçent Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel, Slocum 1992: 467).

Michener, Delamater ve Schwartz liderliği "grupta bir kişinin diğer üyelerin davranışlarını ortak bir amaç doğrultusunda etkilediği ve kontrol ettiği bir süreç" olarak tanımlar (Denmark 1993:343).

R Krausz ise liderliği, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak ifade etmektedir (Krausz 1986 : 86).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik, güç kullanmaya ilişkindir ve Zaleznik'de Krausz gibi, liderlikte, diğer kişilerin düşünce ve eylemlerini etkilemekte kaçınılmaz olarak gücün kullanılmasını savunanlardandır (Zaleznik 1992 : 126).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleri ile ilişkisi de yönetim alanında çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Bu iki kavram, aslında birbirinden oldukça farklı anlamlara sahip olmalarına rağmen yönetim kitaplarında çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Liderlik ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda insanları harekete geçirme ve yönlendirme olarak tanımlanırken yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilişkili bir kavramı ifade eder. Liderlik yönetimin fonksiyonlarından etkileme (influencing) ile ilişkili bir kavramdır. Başka bir ifade ile yönetim liderlikten daha geniş bir anlama sahiptir ve liderlikte özellikle davranışsal bir yön ağır basarken yöneticilik, davranışsal olan ve olmayan unsurlara ilişkin bir süreci tanımlar. Bütün yöneticilerde liderlik özelliği olduğunu söylemek imkansızdır, ancak, en etkili yöneticiler uzun vadede liderlik özelliği gösterebilen yöneticilerdir (Certo 1997:350). Terminolojideki bu ayırımı rağmen, bu çalışmada, liderlik ve yöneticilik aynı anlamda kullanılacaktır.

Son yılların en cazip çalışma alanlarından birisi olan yöneticilik gerek ülkemizde, gerekse diğer ülkelerde gerektirdiği nitelikler itibarı ile bir erkek işi olarak kabul görmüştür. Yöneticilik için gerekli olan, yapıyı harekete geçirme, risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi pekçok örneğini verebileceğimiz davranışlar kadınlardan ziyade erkeklere uygun görülmüş ve kadınlar daha yumuşak, itaatkar ve duygusal olarak görüldüklerinden, hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik ve kütüphanecilik gibi mesleklere uygun bulunmuştur.

Özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, adeta, camdan bir tavan ile karşı karşıya gelmiş ve sonuç olarak özellikle yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayılarda temsil edilmiştir.

Gerek kamu sektöründe gerekse özel kuruluşlarda kadınların, erkeklere oranla daha düşük düzeyde temsil edilmesi, kadın yöneticiler ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin araştırmalara daha fazla ağırlık verilmesine neden olmuştur.

Yönetimde kadınlara ilişkin konular 1970'li yılların başında araştırılmaya başlanmış ve bu araştırmalar kapsamında üç soruya yanıt bulmak için incelemeler yapılmıştır (Bell, Nkomol994: 236-237). Yapılan ilk araştırmalar, "**kadınlar yönetici olabilir mi?**" sorusuna yanıt aramış ve kadınlar için yönetim alanındaki temel sorun "yönetimsel pozisyonlara gelebilme hakkının elde edilmesi" şeklinde ifade edilmiştir.

1970'li yılların ikinci yarısı ve sonları arasında, "**kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?**" sorusu gündeme gelmiştir. Bu araştırmaların temel noktası, yönetimsel pozisyonlardaki kadın ve erkek yöneticilerin tutum ve davranışları arasında bir farklılığın olup olmadığının araştırılması olmuştur. Bu dönemde daha çok karşılaştırmalı araştırmalara ağırlık verilmiştir.

1980'den günümüze kadar yapılan son araştırmalar ise "**kadınlar neden üst düzey yönetimsel pozisyonlara gelemiyorlar ?**" sorusu üzerinde odaklanmıştır. Bu araştırmaların genel sonuçları olarak, kadınların üst düzey kadrolara gelmesini engelleyen çeşitli faktörler tanımlanmıştır. Bu faktörlerin bazılarını şöyle ifade etmek mümkündür (Arıkan 1997: 47-48):

1. Cinsiyet rol stereotipleri
2. Kadınların kendilerine yeterince güvenememeleri
3. Kadınların eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar
4. Kadınların iş yaşamında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları
5. İyi eğitim görmüş nitelikli kadın sayısının, iyi eğitim görmüş kadınlar kadar yüksek olmaması
6. Kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları
7. İşyerlerinin, erkek yöneticileri doğrudan tercih etmesi
8. Yönetici ve üstlerin kadın yöneticilere olumsuz tutumları

Bu sorulardan özellikle ikinci soruya yanıt arayan pekçok araştırmacı, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki benzerlik veya farklılıkları bulmaya çalışmış ve yapılan araştırmalar gerek ülkemizde gerekse yurt dışındaki çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, kadın yöneticiler konusunda yapılan araştırmaların ikinci temel sorusu olan, "**kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?**" sorusuna yanıt arama amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Bilindiği üzere yöneticilik gerektirdiği nitelikler itibarı ile kadınlardan çok erkeklere uygun görülen bir alan olmuştur. Başka bir ifade ile etkili bir yöneticide olması gereken cesaret, risk alma, önyak olma, analitik düşünme, problem çözme, hırslı olma şeklinde örneklendirilebilecek pekçok özellik erkeklere uygun özellikler olarak kabul edilmiş, kadınların itaatkar ve uysal oldukları, risk ve sorumluluk almaya eğilimli olmadıkları ve göreve dönük davranıştan ziyade anlayış ve ilişki boyutu yüksek bir liderlik tarzı sergilediklerinden erkeksi özellikler gerektirdiği düşünülen yöneticiliğe uygun görülmemiştir.

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasında cinsiyet faktöründen kaynaklanan bir farklılığın olup olmadığının araştırılması bu çalışmanın temel amacıdır. Yukarıda da ifade edildiği üzere, bu konuda gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde yapılan araştırmalar birbirinden farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

Örneğin Laden (1985), rekabetçilik, hiyerarşik otorite, sıkı bir kontrol, duygusal olmama ve analitik problem çözme gibi niteliklerle karakterize edilen "erkeksi" bir yönetim şekli olduğunu iddia etmiş ve kadınların işbirliği, daha gevşek bir kontrol, akılcılığın yanısıra empati ve sezgiye dayalı problem çözme ile karakterize edilen "kadınsı" bir liderlik modelini tercih ettiklerini ve bu şekilde davranma eğilimi gösterdiklerini ileri sürmüştür (Eagly, Johnson 1990:233).

Statham ise kadın ve erkek yöneticiler ile onların sekreterleri ile bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kadınlar, göreve dönük, insana yatırım yapan bir yönetim tarzı segilerken erkekler imaja dönük ve özerkliğe yatırım yapan bir liderlik tarzı kullanmaktadır (Statham 1987: 425).

Yapılan diğer araştırmaların sonuçtan, kadın liderlerin kendilerin daha fazla açığa vuran (Hyman, 1980), astlarına daha çok cesaret, destek ve bilgi veren (Baird, Bradly, 1979; Thorne, Henley, 1975); daha az iddialı bir tarz sergilediklerini (Siegler & Siegler, 1976) ortaya çıkarmıştır. Kadınların liderlik tarzına ilişkin bu bulguların aksine, erkek liderlerin daha baskın, kendine daha güvenli, yönlendirici, kuralcı ve başkalarının düşünceleri ile daha fazla mücadele etme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Baird, Bradly, 1979., Siegler & Siegler, 1976).

1990 yılında Alice Eagly ve Blair Johnson (Eagly, Johnson 1990: 249) tarafından yapılan bir çalışmada kadınların erkeklerden daha demokratik ve katılımcı bir tarz uyguladıklarının tespit edilmesine rağmen farklılığın çok önemli olmadığı tespit edilmiştir.

Türkiye'de kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını karşılaştıran bazı çalışmalar vardır. Örneğin Alev Ergenç Katrinli ve Ömür N. Timurcanday

Özmen tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulgulardan bir "yöneticilerin başarı, performans etmenleri cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermiyor" cümlesi ile ifade edilmiştir. (Mülkiyeliler Vakfı 1983: 57-58).

3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Çalışmanın uygulandığı örneklem, kadın yöneticilerin göreceli olarak sıklıkta olduğu izlenen ticari bankacılık sektörüdür. Bu çalışmada Ankara'da. T.C. Ziraat Bankası, Vakıfbank, Emlak Bankası, Halkbank, Etibank, Sümerbank, Türkiye İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Akbank, Pamukbank, Garanti Bankası, Türk Ticaret Bankası, Esbank, Interbank, Şekerbank, Koçbank, Toprakbank, Dışbank ve Tütünbank şeklinde sıralanabilecek olan çeşitli kamusal ve özel sektöre ait bankaların şubelerindeki yöneticilerle görüşülmüştür. Uygulama imkanlarındaki kısıtlamalar, örnek alma mekanının Ankara olarak sınırlandırılmasını gerektirmiştir. Örneklemdeki banka genel müdürlük ve bölge müdürlüklerinin kamu ve özel sektörü ayrı ayrı ve yeterince temsil edebilmeleri için, kamu ve özel sektör bankaları ayrı olarak ele alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda Ankara'da ticari bankacılık sektöründe 81 kadın şube müdürünün olduğu tespit edilmiş ve bu yöneticilere ulaşılmıştır. Anlamlı bir karşılaştırmaya olanak sağlamak amacıyla 83 erkek şube müdürü ile bağlantı kurulmuştur. Araştırmaya katılan kadın şube müdürlerinden 72'si, erkek şube müdürlerinden 71'i soru kağıdına yanıt vermiştir.

4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Araştırmadaki bilgi ve veriler, literatür araştırması, görüşme ve anket yolu ile toplanmıştır. Kullanılan anket, liderlik kuramlarından Davranışsal Kuramlar içerisinde yer alan "Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli" temel alınarak oluşturulan "Liderlik Tarzı Araştırması" adlı bir soru kağıdıdır.

Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli, **insan ilişkilerine ilgi ve üretime ilgi** olarak ifade edilen iki boyutun çeşitli bileşimleri sonucu ortaya çıkan beş farklı liderlik tarzını ifade eden bir kuramdır. Yazarlar 9'lu bir ölçek üzerinde beş farklı liderlik tarzı tanımlamaktadır, 1 sayısı en düşük ilgiyi, 5 sayısı orta düzeyde bir ilgiyi ve 9 sayısı en üst düzeyde bir ilgiyi ifade etmektedir. Modelde yer alan beş tür liderlik tarzı ve bu tarzların genel açıklamaları kısaca şöyledir (Halil Can Ders Notları; Bumin 1990: 96-104): Ekip Liderlik Tarzı (9/9 liderlik), Orta Yolcu Liderlik Tarzı (5/5 liderlik), Şehir Klübü Liderlik Tarzı (1/9 liderlik), Görev Liderlik Tarzı (9/1 liderlik) ve Cılız Liderlik Tarzı (1/1 liderlik).

(1/1) Liderlik: Cılız Liderlik

Bu tarz liderlikte yönetici üretim ve insanlarla fazla ilgili değildir. Yönetici çok az planlama yapar. Kendisini yukarıdan aşağıya mesaj taşıyan bir aracı olarak görür. (1/1) liderin düşüncesine göre insanlar tembel oldukları için amaca ulaşmak kolay değildir. Ast - üst ilişkileri açısından bu lider oldukça mesafeli bir tarz sergiler. Astlarıyla sadece politika ve prosedürlerde yer almış ise toplantı yapar ve bu toplantılarda karar almayı düşünmez. Onun için toplantıların amacı yukardakilerin söylediklerini aşağıya iletmektir. "Ben astlarıma ne yapmaları gerektiğini söyledim, eğer yapmamışlarsa bu benim değil onların sorunudur" yaklaşımına sahiptir. Bu tür bir yöneticinin harekete geçmesi için ya birşeyler elde etmesi ya da örgütteki durumunun tehlikeye düşmesi gereklidir. (1/1) lideri çatışmadan uzak kalmaya çalışır. Çatışma kendisine yansırsa tarafsız kalmayı tercih eder. Bu tür bir yöneticide yaratıcılık yok denecek kadar azdır. Astlarına da yaratıcılığı teşvik edecek şartları hiç zorlamaz. Bu tür yöneticinin temel motivasyonu örgüt içinde varlık sürdürmektir. (1/1) lideri yenilgiyi çabuk kabullenen bir yapıya sahiptir. Davranışları son derece pasiftir ve kendisinden beklenilenden fazlasını vermez.

(1/9) : Şehir Klübü Liderlik

Bu tarzı sergileyen lider üretimle pek fazla ilgilenmez. Bu tarzı benimseyen bir lider için insanların his ve davranışları daha önemlidir. Örgütsel amaçların başarılmasını elbette ister ama bu konuda astlarına çok baskı uygulamaz. Astlarına emir vermekten ziyade işlerin nasıl yapılacağını göstermeyi tercih eder. Bu tarzdaki yönetici astlarının yaptığı hata ve yanlışları uyararak geçiştirmeye çalışır. Astlarıyla ilişkilerinde hiyerarşik kanalları kullanmak yerine onlara bir aile gibi yaklaşmayı tercih eder. Astlarla sürekli toplantılar yapar ve çoğu zaman bu toplantıların amacı sosyal ilişkileri güçlendirmektir. Gerek astları, gerekse üstleri ile olumlu iletişim kurmaya çalışır. Çatışma durumlarında ceza, eleştiri gibi yöntemleri değil uzlaşmayı tercih eder. Bu tür bir yönetici için en önemli motivasyon kaynağı diğerleri tarafından kabul görmektir. Şehir klübü liderde yaratıcılık düşük düzeydedir, İşe eleman alırken adayın karakter özellikleri ile geçmiş yaşamına büyük önem verir.

(9/1) : Görev Liderliği

Bu tarzda yönetici, görev yönelimlidir, planlama ve görev dağılımı yapar. Astlar ise yöneticinin belirlediği görevleri uygular. Yönetici uygulamayı yakından izler ve kontrol eder. Başarı, kar ve üretim ile ölçülür. Bu tarzda ast-üst ilişkisi "otorite ve itaat"a dayanır Çalışanlardan kendilerine söyleneni yapmaları

beklenir. Bu tip yöneticinin temel varsayımı "insanlar çalışmayı sevmezler, bu nedenle çalışmaya zorlanmalıdırlar" şeklindedir Kontrol politika ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı olduğundan, işe ilişkin tüm hata ve aksaklıkların sorumlusu olarak astlar görülür. Yönetici astlarını bir araç olarak görür ve resmi iş ilişkilerinin dışına çıkmamaya özen gösterir. Yapılan toplantılar katılımcı olmaktan uzaktır. Toplantı sonucunda kararları yine yönetici alır. İletişim biçimsel bir şekilde yerine getirilir. Yönetici, üretimi arttırmak amacı ile gerekli hallerde insanların işine son verir. Eğer yetkisi yoksa çeşitli baskı yollarını kullanarak kişiyi istifaya zorlar. Bu tür bir liderlik tarzında hem yönetici hem de astları yaratıcı fikirler ortaya koyamazlar. Çünkü herkesin ne yapacağı kurallar ile belirlenmiştir.

(5/5): Orta Yolcu Liderlik

Bu tarz, üretime ve insana ilginin her ikisinin birden orta düzeyde bulunduğu bir tarzdır, iş ve insan ilişkileri arasında denge kurma eğilimi vardır. Yönetici planlama ve görev dağılımı yapar, verilen görev konusunda astlara tavsiyelerde bulunur. Otoriter bir tarz uygulamak yerine, bireyin işi sevmesi ve işi yapmak istemesi sağlanmaya çalışılır. Hata ve aksaklıklarda astlara bir şans daha tanımak tercih edilir. Olayın tekrarı halinde disiplin cezası gündeme gelir. Bu tarzda ast ve üst bire bir ilişki içinde olmayı tercih eder. Astlarla toplantılar yapılır ama kararlar genelde yönetici tarafından alınır. Toplantılar daha çok "kararın katılımla" alındığı hissini uyandırmak, kararın ilgilendirdiği insanların tepkisini hafifletmek ve bireysel karara karşı oluşacak olumsuz tepkileri azaltmak amacıyla yapılır. Formal ve informal iletişim eşit derecede önemlidir. Bu tür tarzda çatışma, karşılıklı ödün verme ve karşılıklı birşeyler alma süreciyle giderilebilir. "Kazan ya da kaybet" yaklaşımının potansiyel düşmanlar üreteceğini varsayar. Yaratıcılık (5/5) liderinin bir parçası değildir. Bu tarzı sergileyen liderlere göre mükemmellik bir ütopyadır ve gerçekleştirilmesi imkansızdır. Bu nedenle (5/5) lideri ne üretimde ne de insanlarla ilişkilerinde mükemmelliği arar.

(9/9): Ekip liderlik

Diğer tarzların aksine, üretim ve amaçlar arasında bir çatışma olması gerekmediği varsayımından hareket eder. Başarı ve katılım, örgütsel performans ve bireysel motivasyon için iki temel unsur olarak kabul edilir. Birisi karşılanınca, diğerrinin otomatik olarak karşılanacağı varsayılır. Bu tür bir lidere göre insan ve üretim birbirine bağlı unsurlardır. Dolayısıyla birisi ihmal edilerek diğer yönde başarı sağlanamaz. Yönetici ve astları arasında karşılıklı anlayış ve uzlaşma vardır. Yönetici karar verme sürecine diğer kişileri katar, insanların sorunu

anlayabilecekleri, çözüme katkıda bulunabilecekleri şartlar yaratır. Böylece kişiler, sonuçlara direnç göstermez destek sağlar. Kontrolün temeli insanların örgüt amaçlarını anlaması ve bu amaçlarla uzlaşması esasına dayanır. Astların yapmış oldukları hatalar ve neden oldukları aksaklıklar için "eğitici" bir yaklaşım izlenir. Ekip lideri astlarından saygı görmekten hoşlanır ama aynı zamanda onlara saygı duyar. Bu tür bir liderlik tarzında ekip çalışması son derece önemlidir. Moral ve performans birbirinin ayrılmaz bir parçasıdır. İletişimde açıklık esastır ve güçlü ve her düzeyde yaygın olan bir iletişim mevcuttur. Çatışma kaçınılmaz olarak vardır. Çatışan taraflar soruna beraberce bir çözüm bulmaya çalışır. Ekip lideri yeni yaklaşımlara ve değişime istek duyar. 9/9) lider güçlü ve yaratıcı kararlar alınmasına çok önem verir.

Liderlik Tarzları Anketi'nin, Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli temel alınarak oluşturulduğu ifade edilmişti. Bu ankette, yöneticilerin, (1/1), (1/9), (9/1), (5/5) ve (1/1) şeklinde ifade edilen liderlik davranışlarını sergileme eğilimleri **liderlik felsefesi, planlama ve amaç oluşturma, yürütme faaliyetleri ve performans değerlendirme** uygulamaları şeklinde ifade edilebilecek dört temel kategoride incelenmiştir. Bu kategorileri kısaca özetlemek faydalı olacaktır:

Liderlik felsefesi

Liderlik felsefesi, liderin, insanlar ve onların yetenekleri yoluyla işin en iyi nasıl başarılacağına ilişkin sahip oldukları tutum ve varsayımları yansıtır. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli, liderlik felsefesi konusunda liderin sahip olduğu üç farklı teoriyi açıklar. Bu teorilerden biri, kişi ve amaçların birbiri ile çatışma halinde olduğunu ve birbirlerini hesaba katmadıklarını varsaymaktadır. Bu görüş, insanların çalışmaktan hoşlanmadıkları ve genelde çok yetenekli olmadıkları nosyonunu yansıtmaktadır. 9/1, 1/9 ve 1/1 tarzları sergileyen liderler bu tür bir felsefik eğilime sahiptir. İkinci teori ılımlılık ve uzlaşmaya dönüktür. 5/5 tarzı bu tür bir eğilim ile karakterize edilebilir ve kişilerin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları arasında uzlaşmayı hedefler. Üçüncü teori 9/9 tarzına dayanır ve insanların anlamlı işler yaptıklarında en fazla tatmini duyup en üretken oldukları varsayımına dayanır. Böyle bir yaklaşıma sahip, lider anlamlı çalışma koşullar yaratmak yoluyla, insan unsurunun en fazla tatmini duymalarını hedefler.

Planlama ve Amaç Oluşturma

Liderin planlamaya ilişkin yaklaşımı, sahip olduğu "kişisel felsefe" den geniş ölçüde etkilenmektedir. Liderliğin bu fonksiyonu karar verme, iş akışının

planlanması, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi gibi unsurlara ilişkindir. 9/1 liderleri planlamayı kendilerinde tutar ve karar vermede kişisel kriterleri kullanır; 1/9 liderleri ihtiyari olarak karar verme ve planlamaya ilişkin sorumluluktan feragat ederler, yani, bu tür liderlikte grubun tam bir kontrolü vardır; 1/1 lideri kişisel ilişkilerden kaçınır ve karar verme ve planlamada önceden olmuş, gerçekleşmiş olay ve yazılı kurallara bağlı kalır; 5/5 lideri grubun çoğunluğunun fikirlerini dikkate alırken kontrol uygulamaya çalışır ve karar verme ve planlama faaliyetlerinde "söyleyen-satan" yaklaşımını tercih eder. 9/9 lideri ise planlamada katılım ve yaratıcılığa önem verir.

Yürütme Faaliyetleri

Bu aşama, planların eyleme dönüşmesi ve görev başarımına ilişkindir. 9/1 lideri, insanlara güvensizdir ve yakından bir denetimde ısrarlıdır. 1/9 lideri "destekleyici" bir kişi olarak görev yapar ve insanları yönlendirmekten ziyade onların morallerine ve teknolojik ihtiyaçlarına yönelik bir tatmin yaratmaya çalışır. 1/1 liderinin oldukça açık yönlendirmeleri vardır ve işler planlandığı gibi gitmediği zamanların dışında işle ilgilenmekten kaçınır. 5/5 lideri, yürütme boyunca "açık kapı" politikası sürdürür ve bir problem ortaya çıktığında veya planların yenilenmesi veya gözden geçirilmesi gerektiği ortaya çıktığında devreye girer. 9/9 lideri, yürütme ekibinin bir üyesi olarak faaliyet gösterir ve kendi katkılarını verirken grup üyelerini de katılımında bulunma konusunda cesaretlendirir.

Performans Değerlendirme Uygulamaları

Görevin tamamlanmasından sonra, başarı ve hatalardan ders almak amacıyla işin nasıl yapıldığının gözden geçirilmesi gerekir. Bunun yanı sıra çalışanlar, genelde uygulama aşamasındaki performansları için geri-bildirim almak isterler. Çalışanlara bu tür bilgileri verip yapılan işi gözden geçirmek değerlendirmenin temel işlevidir. 9/1 lideri, teke-teke yapılan toplantılarda bireylerin hata ve başarısızlıkları üzerinde durur ve yapılan hataların tekrar etmesini önlemek amacı ile kişiyi suçlama ve cezalandırma yoluna gider. 1/9 lideri, moralin korunmasına önem verir ve "iyi birşey söyleyemeyeceksen hiçbir şey söyleme" anlamındaki tartışmalardan kaçınma eğilimi gösterir. 1/1 lideri, mevcut politikalar gerekli kılınmadıkça değerlendirmeye ilişkin toplantılar düzenlemez ve değerlendirme yapmak gerekli olduğunda biçimsel yollar uygular. 5/5 lideri, biçimsel olmayan değerlendirme toplantılarından ziyade hem hatalar, hem de başarılar üzerinde odaklanmaya çalışır; kişiyi başarılı olduğun-

da grup içinde övme, başarısızlıklarla ise, teke-teke toplantılarda uğraşma eğilimi vardır. 9/9 lideri değerlendirmeye sürekli bir süreç olarak yaklaşır ve değerlendirme toplantılarını uygulama faaliyetlerinin arasına serpiştirir; değerlendirme toplantılarının bir öğrenme fırsatı olarak faydalarını vurgulanır. Bu liderlik tarzında lider dahil, çalışma grubundaki herkesin performansı samimiyetle, düzenli olarak gözden geçirilir.

Liderlik Tarzları Anketi'nde bu dört temel kategoriyi kapsayan toplam 60 ifade yer almaktadır. Liderlik felsefesi, planlama, yürütme ve performans değerlendirme şeklinde ifade edilen her bir ana grup veya kategori altında üç farklı durum ve her bir duruma ilişkin beş adet ifade mevcuttur. Başka bir deyişle her bir ana grupta yanıtlanması gereken 15 madde vardır. Araştırmaya katılan banka şube müdürlerinden bu 60 ifadeyi okumaları ve kendilerine en uygun alternatifleri belirli kurallara göre değerlendirmeleri istenmiştir.

5. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERE İLİŞKİN BİLGİLER

Bu araştırmaya katılan yöneticilerin "yaş", "deneyim süresi", "eğitim düzeyi", "medeni durum" ve "banka türü" gibi bilgileri "cinsiyet" faktörü temelinde aşağıdaki gibi dağılmıştır:

Yöneticilerin Yaş Dağılımı

	Erkek	Kadın	Toplam
25-39 yaş	19	30	49
40-45 yaş	28	23	51
46 ve üstü	25	18	43

Araştırmada yer alan yöneticilerin % 34'ü 25-39 yaş grubunda, % 36'sı 40-45 yaş grubunda yer alırken % 30'unun yaşları 46 ve üstüdür. Erkek yöneticilerin % 26'sı 25-39 yaş grubunda, % 39'u 40-45 yaş grubunda ve % 35'i 46 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. 25-39 yaş grubundaki kadın yöneticilerin oranı % 42, 40-45 yaş grubundaki kadın yöneticilerin oranı % 32 iken, 46 ve üstü yaş grubunda yer alan kadın yöneticilerin oranı % 26'dır.

Yöneticilerin Deneyim Süresi Dağılımı

	Erkek	Kadın	Toplam
1-5 yıl	16	27	43
6-10 yıl	26	24	50
11 ve üstü	30	20	50

Araştırmadaki yöneticilerin % 30'unun yöneticilikte geçirdikleri süre 1-5 yıl, % 35'inin 6-10 yıl ve % 35'inin 11 yıl ve üstüdür. Erkek yöneticilerin % 22'sinin yöneticilik süresi 1-5 yıl, % 36'sının 6-10 yıl ve % 42'sinin 11 yıl ve üstü iken kadınların % 38'i 1-5 yıl, % 34'ü 6-10 yıl ve % 28'i 11 yıl ve üstü yöneticilik süresine sahiptir.

Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Dağılımı

	Erkek	Kadın	Toplam
Orta Öğrenim	4	24	28
Üniversite	59	42	101
Master-Doktora	9	5	14

Araştırmada yer alan yöneticilerin % 19.5'i orta öğrenim, % 70'i üniversite mezunu iken master-doktora derecesine sahip olanların oranı % 10.5'tir. Erkek yöneticilerin % 5.5'i orta öğrenim, % 82'si üniversite mezunu iken % 12.5'i master-doktora derecelerine sahiptir. Buna karşılık kadın yöneticilerde orta öğrenim görmüş olanların oranı % 34, üniversite mezunu olanların oranı % 59, master-doktora yapmış olanların oranı % 7'dir.

Yöneticilerin Medeni Durum Dağılımı

	Erkek	Kadın	Toplam
Bekar	2	4	6
Evli-Çocuksuz	2	8	10
Evli-Çocuklu	68	59	127

Araştırmada yer alan yöneticilerin % 4'ü bekar , % 7'si evli ve çocuksuz ve % 89'u evli ve çocukludur. Erkek yöneticilerin % 3'ü bekar, % 3'ü evli ve çocuksuz, % 94'ü evli ve çocuklu iken kadın yöneticilerde evli ve çocuklu olanların oranı % 83, bekarların oranı % 6 ve evli ve çocuksuz olanların oranı % 7'dir.

Banka Türü Dağılımı

	Erkek	Kadın	Toplam
Kamu	38	22	60
Özel	34	49	83

Araştırma kapsamında yer alan 143 yöneticinin % 42'si kamu kesimine ait bankalarda, % 58'i ise özel bankalarda görev yapmaktadır. Araştırmamızdaki erkek yöneticileri % 53'ü kamu, % 47'si özel kesimdeki bankalarda çalışırken, kadın yöneticilerin % 31'i kamu, % 69'u ise özel bankalarda görev yapmaktadır.

6. HİPOTEZLER VE LİDERLİK TARZLARI ANALİZİ

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin bilgileri, cinsiyet temeline göre ifade ettikten sonra araştırmamızın *hipotezlerini* belirtmek faydalı olacaktır:

H1: Kadın yöneticilerin *liderlik felsefesi* kategorisinde sergilediği liderlik tarzları, erkek yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarından farklıdır.

H2: Kadın yöneticilerin *planlama ve amaç oluşturma* kategorisinde sergilediği liderlik tarzları, erkek yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarından farklıdır.

H3: Kadın yöneticilerin *yürütme* kategorisinde sergilediği liderlik tarzları, erkek yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarından farklıdır.

H4: Kadın yöneticilerin *performans değerlendirme* kategorisinde sergilediği liderlik tarzları, erkek yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarından farklıdır.

Bu hipotezler test edilirken araştırmacının genel beklentisi cinsiyet rol stereotipleri ve genel kanıları destekler bir biçimde, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran anlayış boyutu daha yüksek liderlik davranışları sergileyeceği şeklinde olmuştur.

Başka bir ifade ile, liderlik felsefesi, planlama ve amaç oluşturma, yürütme ve performans değerlendirme faaliyetlerinde kadın yöneticilerin anlayış boyutu

yüksek olan (1/9) ve (9/9) gibi liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde sergilemesi beklenmiştir.

Aşağıdaki tablolarda, liderlik felsefesi, planlama ve amaç oluşturma, yürütme ve performans değerlendirme ile liderlik tarzları ilişkisi, **Brandt-Snedecor Tekniği** ile yapılan analiz sonuçları ile birlikte gösterilmektedir:

Felsefe ile Liderlik Tarzları İlişkisi

	ERKEK	KADIN	Toplam	Fark Testi Sonuçları
9/9 Liderlik	41	41	82	
<i>B-S</i>	0,55	0,45		Anlamsız
5/5 Liderlik	16	14	30	
<i>B-S</i>	0,59	0,41		Anlamsız
9/1 Liderlik	10	6	16	
<i>B-S</i>	0,63	0,37		Anlamlı
1/9 Liderlik	5	10	15	
<i>B-S</i>	0,64	0,36		Anlamlı
TOPLAM	72	71	143	

Planlama ile Liderlik Tarzları İlişkisi

	ERKEK	KADIN	Toplam	Fark Testi Sonuçları
9/9 Liderlik	37	26	63	
<i>B-S</i>	0,55	0,45		Anlamlı
5/5 Liderlik	20	29	49	
<i>B-S</i>	0,57	0,43		Anlamlı
9/1 Liderlik	10	9	19	
<i>B-S</i>	0,62	0,38		Anlamsız
1/9 Liderlik	5	7	12	
<i>B-S</i>	0,66	0,34		Anlamsız
TOPLAM	72	71	143	

Yürütme ile Liderlik Tarzı İlişkisi

	ERKEK	KADIN	Toplam	Fark Testi Sonuçları
9/9 Liderlik	14	9	23	
B-S	0,61	0,39		Anlamlı
5/5 Liderlik	13	19	32	
B-S	0,59	0,41		Anlamlı
9/1 Liderlik	36	34	70	
B-S	0,56	0,44		Anlamsız
1/9 Liderlik	5	1	6	
B-S	0,75	0,25		Anlamlı
1/1 Liderlik	4	8	12	
B-S	0,66	0,34		Anlamlı
TOPLAM	72	71	143	

Performans Değerlendirme ile Liderlik Tarzları İlişkisi

	ERKEK	KADIN	Toplam	Fark Testi Sonuçları
9/9 Liderlik	47	49	96	
B-S	0,55	0,45		Anlamsız
5/5 Liderlik	3	4	7	
B-S	0,72	0,28		Anlamsız
9/1 Liderlik	15	11	26	
B-S	0,60	0,40		Anlamlı
1/9 Liderlik	7	7	14	
B-S	0,64	0,36		Anlamsız
TOPLAM	72	71	143	

Felsefe, planlama, yürütme ve değerlendirme ile ilgili olarak sözkonusu tabloları kullanan analitik yaklaşım için 2xk boyutlu tabloların anlamlılık test-

lerine ilişkin olarak **Brandt- Snedecor Tekniğinin** kullanılması uygundur (Kendall, Buckland 1960: 32). Bu tekniğe göre **ai** erkek yönetici sayısını ve **bi** kadın yönetici sayısını gösteriyorsa :

$$x^2 = \frac{1}{\bar{p}\bar{q}} \left(\sum a_i p_i - \frac{(\sum a_i)^2}{\sum (a_i + b_i)} \right)$$

$$p_i = \frac{a_i}{a_i + b_i}, \quad a_i = 1 - p_i$$

$$\bar{p} = \frac{\sum a_i}{\sum (a_i + b_i)} \quad \bar{q} = 1 - \bar{p}$$

Böylece bulunan ki-kare'nin sonucu istenilen güvenilirlik olasılığındaki ilgili tablo değeri ile karşılaştırıldığında gereken anlamlılık testi yapılmış olur. Eğer bulunan ki-kare tablo değerinden büyükse sözkonusu aşamaya ait liderlik tarzı düşüncelerinde yönetici erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunuyor demektir. Diğer taraftan bu genel değerlendirmenin ötesinde her bir liderlik tarzı için de bir anlamlılık sınaması yapılabilir. Bunu sağlamak üzere şöyle bir yaklaşım kullanılabilir:

Erkek ve kadın satır değerlerinin satır toplamlarına oranı yani göreceli frekansları Brandt- Snedecor Tekniği ile elde edeceğimiz satır pi ve qi'leri cinsinden objektif olasılıklar gibi düşünülebilecek oranlar verecektir

Aynı ana kütleye ait pi ve qi= 1-pi'ler, ilgili oranlar farkı t testi yardımıyla bulunabilir (Neter, Wasserman, Whitmore 1993: 336, 372). Bu durumda test parametresini

$$t = \frac{2p_i - 1}{\sqrt{\frac{p_i - p_i^2}{n-1}}}$$

olarak yazmak mümkündür, istenilen güvenilirlik olasılığında n-1 serbestlik dereceli t tablo değeri belli bir sayı olduğuna göre bu değeri yerine koyar ve gerekli düzenlemeleri yaparsak pi cinsinden bir ikinci derece denklemi elde edilir.

Brandt- Snedecor Tekniğinin o satır için elde edilmiş bulunan pi ve qi değerleri farkı diğer yolla istenilen güvenilirlik olasılığı için bulunan pi, qi farkına, mutlak değerlerin oranı olarak bölüldüğünde bu oran 1'den küçük çıkıyorsa aynı

liderlik görüşünü paylaşan erkek ve kadın yöneticiler arasındaki farklılaşma da 0 güvenirlilik olasılığına göre anlamsız demektir. O halde sözkonusu oran birden büyük çıkıyorsa bu kez de anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir. Böyle bir karşılaştırma olanağının temelinde satırlardaki p, q oranlarının birer Bernoulli Dağılımı oluşturduğu varsayımı yatmaktadır.

Bu kuramsal çerçeveye bağlı olarak alınan liderlik tarzı satır sonuçlarına karşın felsefe, planlama, yürütme ve performans değerlendirmeye ilişkin olarak deneklerin liderlik tarzı seçimleri açısından elde edilen Brandt- Snedecor testi ki -kare sonuçları, liderlik felsefesine ilişkin olarak 2,79, planlamaya ilişkin olarak 3,95, yürütmeye ilişkin olarak 6,26 ve performans değerlendirmeye ilişkin olarak da 0,70 olarak bulunduğundan % 95 güvenirlilik olasılığı değerlerine göre tümüyle anlamsız çıkmıştır. Burada bir yanlış anlaşılmaya neden olmamak için yeri gelmişken hemen belirtelim ki tablolar da 1-1 liderlik tarzı satırının bulunmaması, o tablodaki hiçbir yöneticinin bu eğilimi göstermemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

7. SONUÇ

Yapılan araştırma Ankara'da ticari bankacılık alanında görev yapan banka şube müdürlerinin özellikleri ve sergiledikleri liderlik davranışları arasındaki farklılık konusunda, kadın ve erkek yöneticilere ilişkin anlamlı sonuçlar yaratmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin eğitim düzeyi ve çalıştıkları banka sektörü (özel- kamu) dağılımlarında, cinsiyete dayalı anlamlı farklılaşmalar elde edilmiş, yaş, deneyim süresi ve medeni duruma ilişkin dağılımlarında ise anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Gerçekten de tablo verilerine bakıldığında bankacılık sektöründe daha eğitilmiş erkek yöneticilerin varlığı hemen göze çarpmaktadır. Aynı şekilde tablo verileri, kamu sektör bankalarının, erkek yöneticiler, özel sektör bankalarının ise kadın yöneticileri istihdam etmeye daha eğilimli olduklarını açıkça göstermektedir.

Araştırmanın başlangıcında, cinsiyet rol stereotiplerinin etkisi ile, kadın yöneticilerin anlayış, erkek yöneticilerin ise üretim ve görev boyutu yüksek liderlik tarzlarını sergilemelerine ilişkin bir beklenti mevcuttu. Araştırmanın dört hipotezi bu beklentiye dayalı olarak oluşturulmuş ve kadın ve erkek yöneticilerin, felsefe, planlama, yürütme ve performans değerlendirme faaliyetlerinde sergiledikleri liderlik davranışlarında bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu hipotezlerin test edilmesinde uygun istatistiksel testler kullanılmış ve **genel** olarak felsefe, planlama, yürütme ve performans değerlendirmede, cinsiyet unsuruna bağlı anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu genel analiz ile yetinilmeyerek felsefe, planlama, yürütme ve performans değerlendirme faaliyetlerinde sergilenen liderlik davranışlarında cinsiyete bağlı anlamlı bir fark olup olmadığı daha **ayrıntılı** olarak analiz edilmiştir.

Liderlik felsefesinde, her bir liderlik davranışı özelinde yapılan analiz sonucunda, görev liderlik davranışında erkek yöneticiler lehine, şehir klübü liderlik davranışında ise kadın yöneticiler lehine anlamlı farklar elde edilmiştir. Liderlik felsefesine ilişkin bu bulgular cinsiyet rol stereotiplerini doğrular niteliktedir.

Planlama faaliyetinde, ekip liderlik davranışında erkekler, orta yolcu liderlik davranışlarında ise kadınlar lehine anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bu bulgu, planlama fonksiyonunda, erkek yöneticilerin hem göreve hem de ilişkilere en üst düzeyde önem veren liderlik tarzlarını tercih ederken kadın yöneticilerin, planlamada uzlaşmacı tavırlar sergilemeyi tercih ettiklerini ifade etmektedir.

Yürütme fonksiyonunda ekip liderlik ve görev liderlik davranışında erkekler, orta yolcu ve cılız liderlikte kadınlar lehine anlamlı farklılıkların bulunmuş olması, planların eyleme dönüşmesinde erkek yöneticilerin daha etkili tarzlar ortaya koydukları sonucunu ortaya koymaktadır.

Performans değerlendirmede, sadece görev liderlikte erkek yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Görüldüğü üzere eldeki veriler ancak çok detaylı bir analize tabi tutulduğunda, yöneticilerin liderlik davranışlarında cinsiyete bağlı anlamlı olarak kabul edilebilecek bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Yapılan genel bir analiz, liderlerin sergiledikleri davranışlarda cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılaşma yaratmamıştır. Başka bir ifade ile, bankacılık sektöründeki şube müdürlerinin uyguladıkları liderlik davranışlarında cinsiyete bağlı anlamlı bir fark sözkonusu değildir.

Kadın ve erkek şube müdürlerinin birbirlerine bu kadar benzeyen tarzlar sergilemesinin nedeni, bankacılık sektörünün özellikleri ile açıklanabilir. Hizmet sektörü olarak kabul edilen bankacılık alanında faaliyet gösteren bir yönetici, ne görev boyutunu ne de örgütte çalışan insanları göz ardı edebilir. Son derece dinamik ve rekabetçi bir sektör olan bankacılık alanında görev yapan yöneticiler hem insan unsuruna hem de örgütsel amaçlara eşit düzeyde önem vermek zorundadır.

Bunun yanı sıra, özellikle özel bankaların üst düzey yönetimleri çok ciddi örgütsel amaçlar ve performans değerlendirme kriterleri koymakta ve şube müdürlerini bu kriterlere göre değerlendirmektedir. Yıl sonunda yapılan değerlendirmeler sonucu bu standartlara ulaşamadığı tespit edilen yöneticiler görevden alınma riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorunluluklar, yöneticileri amaçlar üzerinde yoğunlaşmaya ve başarılı olmaya zorlamaktadır.

Bankacılık sektöründe kadın ve erkek şube müdürlerinin, genel anlamda, benzer liderlik davranışları göstermiş olmalarının bir diğer nedeni ise, bankacılığın bir hizmet sektörü olması nedeniyle müşteri tatmininin ön plana çıkmış olmasıdır. Sektörde oldukça şiddetli bir rekabet vardır ve bankasından aradığı tatmini bulamayan müşteri için banka değiştirmek, alternatif bankaları denemek her zaman için mümkündür. Tüm bu zorunluluklar, şube müdürlerini hem müşteriye güler yüzlü davranmaya, hem de sektördeki rakiplerin uygulamaya başladıkları yeni hizmetleri bir an önce başlatmaya ve rakiplerle mücadele etmeye zorlamaktadır. Bankacılık bir ekip işidir ve banka müdürlerinin tek başlarına hem karı arttırmaya yönelmeleri hem de müşteri tatmini yaratmaları mümkün değildir. Bu noktada, yöneticilerin, astlarını, banka amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirebilmeleri önem kazanmaktadır. Astları banka amaçlarını elde etme yönünde motive edebilmek için, anlayış boyutu yüksek liderlik tarzlarının sergilenmesi gereklidir. Başka bir deyişle yönetici bir yandan rakiplerle yarışabilecek düzeyde göreve dönük davranışlar sergilerken, örgütsel amaçların başarılabilmesi için de ilişki boyutu yüksek liderlik tarzları sergilemek zorundadır. Bu tür gereklilikler, bankacılık sektöründe sergilenen liderlik davranışlarını, cinsiyet unsurundan bağımsız hale getirmektedir.

Araştırmamıza katılan kadın ve erkek şube müdürlerinin çok büyük bir bölümü üniversite mezunudur. Bunun yanı sıra, bankacılık rekabetin çok yoğun olduğu son derece dinamik bir hizmet sektörü olması nedeniyle, yeni yaklaşımların ve yeni sistemlerin sıkça uygulandığı bir alandır. Bu yeniliklere uyum sağlayabilmek için yöneticiler, hizmet-içi eğitim programlarına tabi tutulmakta ve bankacılık sektörünün gerçeklerine ilişkin aldıkları bu tür eğitimlerin de etkisi ile benzer liderlik davranışları sergilemeye yönelmektedir.

Görüldüğü gibi, bankacılık sektöründe, şube müdürlüğü düzeyinde sergilenen liderlik davranışlarında, cinsiyete dayalı anlamlı bir fark mevcut değildir ve bu benzerliğin nedeni, bankacılık sektörünün bir hizmet sektörü olması nedeniyle sahip olduğu özelliklerdir.

KAYNAKÇA

- Arıkan Semra, Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları, H. Ü, S.B.E, Basılmamış Doktora Tezi. 1997.
- Bell L. E ve S. M. Nkomo, Gender Issues In Organizations. METU, Gender and Women's Studies, 1994-1995 Fall Semester.
- Bumin Birol, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, 1990

Certo Samuel, Modern Management, Prentice- Hall Int. Inc., 1997

Denmark Florance, "Women, Leadership and Empowerment" Psychology of Women Quarterly, 17, 1983

Eagly, A ve B. Johnson, "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", Psychological Bulletin, 1990

Hellriegel, D., ve J.W. Slocum, Management, Addison-Wesley Publishing Co. U.S.A 1992

Kendall, M., ve W.R. Buckland, Dictionary of Statistical Terms Great Britain, The International Statistical Institute, 1960

Krausz Rosa, "Power and Leadership in Organizations", Transactional Analysis Journal, 16, 1986

Mülkiyeliler Vakfı, Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik., İstanbul., 1993

Neter John, William Wasserman ve G.A. Whitmore, "Applied Statistics", Fourth Edition, Allyn and Bacon., USA, 1993

Satham Anne, "The Gender Model Revisited: Differences in The Management Styles of Men and Women.", Sex Roles, 16, 7/8, 1987

Zaleznik Abraham, "Managers and Leaders Are They Different? "Harvard Business Review, March-April, 1992