

**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KADIN ARAŞTIRMALARI ANA BİLİM DALI**

**LİDER KADIN OLMA ÖZELLİKLERİNİ ORTAYA ÇIKARAN
FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ: ÖRNEK LİDER KADINLARIN YAŞAM
SÜREÇLERİ**

**THE EXAMINATION OF THE FACTORS THAT REVEAL THE
FEATURES OF BECOMING LEADER WOMEN: LIVING PROCESSES OF
LEADING WOMEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
KÜBRA ÖZDEMİR**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. MEHMET ÖZMENLİ**

GİRESUN, 2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün ... tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kadın Araştırmaları Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Kübra ÖZDEMİR'in *Lider Kadın Olma Özelliklerini Ortaya Çıkaran Faktörlerin İncelenmesi: Örnek Lider Kadınların Yaşam Süreçleri* başlıklı tezini incelemiş olup aday 25.01.2021 tarihinde, saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Doç. Dr. Şenol SEZER	
Üye	Doç. Dr. Mehmet ÖZMENLİ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Gizem UYUMAZ	

ONAY

25.01.2021

Prof. Dr. Enver SARI

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum *Lider Kadın Olma Özelliklerini Ortaya Çıkaran Faktörlerin İncelenmesi: Örnek Lider Kadınların Yaşam Süreçleri* adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25.01.2021

Kübra ÖZDEMİR

ÖN SÖZ

Günümüz çalışma ortamında rekabet, verimlilik, performans gibi kavramların öneminin artarak devam etmesiyle lider algısı önem kazanmış ve bu konu hakkında ilgi ve merak bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Tarihten bugüne kadınlar duruşları ve liderlik vasıflarıyla olağanüstü işler başarmışlardır. Günümüzde de pek çok alanda iz bırakan kadınların liderlik davranışları ve bu başarıda etkili kişilik özelliklerinin incelenmesi, geçmişten günümüze tarihteki örneklerle desteklenerek bilimsel saptamalar yapılması amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan araştırmada, Türkiye’de başarılı kadınların yaşam deneyimleri ve liderlik özellikleri SWOT analizi ile incelenmiş, kadın katılımcıların görüşleri doğrultusunda tematik bir yaklaşımla belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında uzun ve zorlu süreçte öncelikle bilgi ve tecrübeleriyle yolumu aydınlatan, elindeki nadide kitap ve yayınları hiç çekinmeden paylaşan, sorunlarımı çözüm bulan ve yönlendiren danışman hocam Doç. Dr. Mehmet ÖZMENLİ’ye katkılarından dolayı sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam boyunca şahsi kütüphanelerini açarak yardımlarını gördüğüm sayın Dr. Öğr. Üyeleri Fikret USLUCAN ve Adem ÖZBEK’e; araştırma konusu hakkında kaynak öneren sayın Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin SARAÇOĞLU’na, yaklaşan emekliliği nedeniyle tezimi danışmanlığında tamamlayamadığım, kaynaklara ulaşmamda yardım eden ve tecrübelerinden faydalandığım sayın Prof. Dr. R. Ayşen WOLFF hocama teşekkür ederim.

Tezimin konusunu oluşturan alan araştırmasındaki sorular hakkında değerli görüşleriyle zamanlarını ayırıp desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen birbirinden kıymetli sayın hocalarım ve çok kıymetli kadın katılımcıların hepsine ayrı ayrı çok teşekkür ederim.

Bu süreçte sabır ve hoşgörülerini esirgemeyen eşim ve çocuklarıma; manevi desteğini hep hissettiğim anneme teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

ÖZET

Liderlik, insanın var olduğu günden beri önemini korumuş ve bu kavram hakkında pek çok araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda liderlik ve liderlerin sahip olması gereken özellikler gelişen ve değışen dünya düzeniyle artan rekabet, bilginin yanında yeni yaratıcı fikirlerin çıkmasına ortam sağlamıştır. Günümüzde kadınların aktif çalışma hayatına dâhil olmasıyla bu konuda yapılan araştırmalar da çeşitlenmiştir. Liderlik kavramına ilişkin tarihten günümüze kadar çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Fakat bu görüşler ve uygulamalar zamanla yetersiz kalırken, insan odaklı liderlik yaklaşımları merkeze alınmıştır.

Bu yaklaşımlar ışığında araştırmada, öncelikle kadının toplumdaki yeri ve önemi ele alınmış, günümüzdeki gelişim ana hatlarıyla verilerek çalışmanın zemini oluşturulmaya çalışılmıştır. Paleolitik çağdan başlayarak, günümüze kadar kadının toplumdaki yeri ve konumu incelenip liderlikte etkili oldukları alan ve davranışlar örneklerle ele alınmıştır. Liderlik kavramı, teorileri, cinsiyet ve liderlik, karşılaşılan engeller ve karar mekanizmalarındaki durumuna değinilerek günümüzdeki liderlik algısına etkisi alanyazındaki çalışmalarla ortaya konulmuş ve değerlendirilmiştir.

Türkiye’de çeşitli alanlarda kariyerlerinde fark yaratan 15 kadın katılımcıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak, etkili liderlik özelliklerine ilişkin görüşler SWOT analizine göre yorumlanmış nitel araştırmalarda veri analizi yöntemlerinden içerik analizi tekniğı kullanılarak katılımcıların liderlik tarzları belirlenmiştir.

Araştırmaya dahil olan kadın katılımcıların insan odaklı liderlik özellikleri sergilediğı tespit edilmiştir. Kadınların başarı hikâyelerinde genel olarak, aile, özgüven, eğitim, eş, azim, alanında gelişim, cesaret, karşılıklı güven, doğru iletişim, vizyon, sahiplenme, insana değer verme, yaratıcılık ve çevreye uyum özellikleri başarıyı etkileyen önemli kilit değerler olarak belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Kadın, toplum, liderlik, liderlik özellikleri, liderlik tarzları

ABSTRACT

The concept of leadership has preserved its importance since human existence, and many studies have been discussed about this concept. In this context, leadership and the qualities that leaders should have, increased competition with the developing and changing world order, provided an environment for new creative ideas to emerge as well as knowledge. With the inclusion of women in active working life in today's life, researches on this subject have also diversified.

Within the scope of the research, various opinions have been put forward at the point reached from history in the process of leadership concept. However, while these opinions and practices were insufficient in the situation and conditions of the period, people-oriented leadership approaches were placed at the center of the foreground.

In the light of these approaches, the research has primarily addressed the place and importance of women in society, and it has been tried to form the basis of the study by giving the current development main lines. Starting from the Paleolithic age, the place and position of women in society have been examined and the areas and behaviors in which they are effective in leadership are discussed with examples. The concept of leadership, its theories, gender and leadership, the obstacles encountered and its status in decision mechanisms, and its effect on today's leadership perception has been revealed and evaluated with the studies in the literature.

Finally, according to the effective leadership characteristics SWOT analysis of success in Turkey creates interpreted difference in their careers in various fields 15 women participants and making semi-structured interviews, using content analysis of qualitative research methods, leadership styles have been determined to be effective.

It has been determined that the female participants included in the study have human-oriented leadership characteristics. In general, family, self-confidence, education, spouse, perseverance, development in the field, courage, mutual trust, correct communication, vision, ownership, value to human, creativity and adaptation to the environment. The important key that affect success are determined as values.

Keywords: Woman, society, leadership, leadership characteristics, leadership styles



İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR	XIII
TABLolar DİZİNİ.....	XIV
ŞEKİL DİZİNİ	XVI
GİRİŞ	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi	5
Araştırmanın Varsayımları.....	6
Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	6
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. TARİHSEL SÜREÇTE LİDER KADINLAR VE LİDERLİK	8
1.1. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KADIN	8
1.1.1. Anaerkil Toplum Yapısında Kadın.....	8
1.1.2. Ataerkil Toplum Yapısında Kadın.....	11
1.1.3. Dünya Tarihinde Kadının Toplumdaki Yeri ve Öncü Kadınlar.....	12
1.1.3.1. Eski Çağ’da Kadın	12
1.1.3.2. Orta Çağ’da Kadın	15
1.1.3.3. Yeni/Yakın Çağ’da Kadın	18
1.1.4. Türk Tarihinde Kadının Toplumdaki Yeri ve Öncü Kadınlar	27
1.1.4.1. İslamiyet Öncesi Türklerde Kadın	27
1.1.4.2. İslamiyet Sonrası Türklerde Kadın.....	30
1.1.4.3. Tanzimat’tan II. Meşrutiyet’e Kadın (1839-1908).....	34
1.1.4.4. II. Meşrutiyet’ten Cumhuriyet’e Kadın (1909-1923).....	39
1.1.4.5. Cumhuriyet Dönemi (1923 ve Sonrası)	45
1.1.4.6. Günümüzde Durum	48
1.2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİDERLİK ALGISINDA ROLLERİN DAĞILIMI.....	52

1.2.1. Liderlik Kavramı	52
1.2.2. Liderlikte Etkili Kişisel Özellikler.....	55
1.2.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar	57
1.2.4. Liderlik Teorileri	59
1.2.4.1. Klasik Yaklaşımlar.....	60
1.2.4.1.1. Özellikler Teorisi (1900-1940 yılları arası dönem)	60
1.2.4.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi (1940-1960 yılları arası dönem)	61
1.2.4.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	62
1.2.4.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	64
1.2.4.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	65
1.2.4.1.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	65
1.2.4.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	66
1.2.4.2. Modern Yaklaşımlar	68
1.2.4.2.1. Durumsal Liderlik Teorisi (1960- 1980 yılları arası dönem). 68	
1.2.4.2.1.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	69
1.2.4.2.1.2. Amaç-Yol Teorisi	70
1.2.4.3. Alternatif Yaklaşımlar	72
1.2.4.3.1. Dönüşümcü Liderlik.....	72
1.2.4.3.1.1. Değişen İhtiyaçların Fark Edilmesi.....	74
1.2.4.3.1.2. Vizyon Oluşturma.....	75
1.2.4.3.1.3. Değişime Kurumsal Bir Kimlik Kazandırma	75
1.2.4.3.2. Karizmatik Liderlik	77
1.2.4.3.3. Etkileşimci Liderlik.....	79
1.2.5. Liderlik Algısı ve Rollerin Dağılımı	80
1.2.5.1. Liderlik Algısını Etkileyen Faktörler	82
1.2.5.2. Kadınların Karar Alma Mekanizmalarındaki Mevcut Durumu 84	
1.2.6. Türkiye'de Başarılı Lider Kadınların Önündeki Engeller	86
1.2.6.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	90
1.2.6.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	90
1.2.6.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	91

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE’DE GÜNÜMÜZ BAŞARILI KADINLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN SWOT ANALİZİ İLE İNCELENMESİ: BAŞARILI LİDER KADIN ARAŞTIRMA ÖRNEKLERİ.....	94
2.1. Araştırma Yöntemi	94
2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	95
2.3. Veri Toplama Aracı.....	96
2.3.1. Görüşme Sorularının Oluşturulması	97
2.3.2. SWOT Analizi	98
2.4. Verilerin Geçerliliği ve Güvenirliği	100
2.5. Verilerin Analizi.....	101

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR.....	103
3.1. İlk Bölüm: Demografik Özellikler	103
3.2. İkinci Bölüm	105
3.2.1. Güçlü Yanlar.....	105
3.2.1.1. Katılımcıların Sosyal Kimlik Tanımlamalarında Güçlü Yanlarının Dağılımı	105
3.2.1.1.1. Katılımcıların Kişisel/Ahlaki Değerlerine İlişkin Görüşleri	106
3.2.1.1.2. Başarıyı Etkileyen Dışsal Faktörlere İlişkin Görüşler..	106
3.2.1.1.3 Başarıyı Etkileyen İçsel Faktörlere İlişkin Görüşler	108
3.2.1.1.4 Başarı Hikâyesinin Paylaşılmasına İlişkin Görüşler	109
3.2.2. Zayıf Yanlar	111
3.2.2.1. Katılımcıların Sosyal Kimlik Tanımlamalarında Zayıf Yanlarının Dağılımı	111
3.2.2.1.1. Kişisel/Ahlaki Değerlere İlişkin Görüşleri.....	112
3.2.2.1.2. Başarıda Etkili Nedensel Faktörlere İlişkin Görüşler ..	113
3.2.2.1.3. Başarıda Etkili Mesleki Faktörlere İlişkin Görüşler	114
3.2.2.1.4. Başarı Gelişimini Engelleyen Faktörlere İlişkin Görüşler	115
3.2.3. Fırsatlar	116

3.2.3.1. Katılımcıların Sosyal Kimlik Tanımlamalarında Fırsatlara İlişkin Dağılımı.....	116
3.2.3.1.1. Başarıda Etkili İçsel Faktörlere İlişkin Görüşler.....	116
3.2.3.1.2. Cinsiyetin Fırsat Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler	117
3.2.3.1.3. Fırsata Çevrilen Faktörlere İlişkin Görüşler	119
3.2.3.1.4. Toplumda Kadınlar Üzerinde Yarattıkları Etkiye İlişkin Görüşler	119
3.2.4. Tehditler	120
3.2.4.1. Katılımcıların Sosyal Kimlik Tanımlamalarında Tehditlere İlişkin Dağılımı.....	120
3.2.4.1.1. Kadın Olarak Karşılaşılan Zorluklara İlişkin Görüşler	121
3.2.4.1.2. Değişen Dış Faktörlerde Tehditlere İlişkin Görüşler ...	122
3.2.4.1.3. Kişisel/Ahlaki Davranışların Olumsuz Etkilerine İlişkin Görüşler	122
3.2.4.1.4. Tehdit Olarak Görülen İç ve/veya Dış Etkilere İlişkin Görüşler	123
3.3. Üçüncü Bölüm: Liderlik Özellikleri ve Tarzları.....	124
3.3.1 Başarıya Yansıyan Liderlik Özellikleri ve Tarzları.....	124
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	129
Öneriler	138
KAYNAKLAR	140
EK.1.....	156
ÖZ GEÇMİŞ.....	158

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
<i>akt.</i>	Aktaran
<i>bk.</i>	Bakınız
BM	Birleşmiş Milletler
C	Cilt
CEDAW	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women
<i>çev.</i>	Çeviren
Doç.	Doçent
Dr.	Doktor
<i>ed.</i>	Editör
ICW	International Council of Women
M.S.	Milattan Sonra
M.Ö.	Milattan Önce
Prof.	Profesör
s	Sayfa
SWOT	Strength, Weakness, Oportunity, Threat
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	Türk Dil Kurumunda
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UNDP	United Nations Development Programme
vd.	ve diğerleri / ve devamı
WEF	Word Economic Forum

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik Tanımları	53
Tablo 2. Yöneticiler ve Liderlerin Karşılaştırılması	58
Tablo 3. Liderlik Teorileri	60
Tablo 4. Yapıyı Harekete Geçirme ve Anlayış Faktörlerine Göre Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi	63
Tablo 5. X ve Y Teorisinin Karşılaştırılması	66
Tablo 6. Likert'in Sistem 4 Modeli Grup ve Özellikleri	67
Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Süreci	74
Tablo 8 Karizmatik Liderlik Modeli	78
Tablo 9 Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonundaki Bireylerin Oranı (%)	89
Tablo 10 Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller	90
Tablo 11. İlk Bölümde Yer Alan Katılımcıların Demografik Özellikleri	103
Tablo 12. İlk Bölümde Yer Alan Katılımcıların İş Deneyim Dağılımı	104
Tablo 13. Katılımcıların Ahlaki Değerlerine İlişkin Görüşlerin Dağılımı	106
Tablo 14. Başarıda Örnek Olay ve Kişilere Bağlı Nedenlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı	107
Tablo 15. Başarıda Temel Yeteneklere Bağlı Nedenlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı	108
Tablo 16. Katılımcıların Ahlaki Değerlerine İlişkin Görüşlerin Dağılımı	112
Tablo 17. Başarıyı Etkileyen veya Vazgeçilen Nedenlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı	113
Tablo 18. Katılımcıların Başarılarında Olumsuz Durumlara İlişkin Görüşlerin Dağılımı	114
Tablo 19. Başarı Yolunda Gelişim Sürecine İlişkin Görüşlerin Dağılımı	115
Tablo 20. Başarıda Etkili Olan Fırsatlara İlişkin Görüşlerin Dağılımı	117

Tablo 21. Kadın Olmanın Fırsat Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı	118
Tablo 22. Kararları Fırsata Çevirmeye İlişkin Görüşlerin Dağılımı	119
Tablo 23. Toplumda Kadınlar Üzerinde Yarattıkları Etkilere İlişkin Görüşlerin Dağılımı	120
Tablo 24. Kadın Olarak Karşılaşılan Zorluklara İlişkin Görüşlerin Dağılımı	121
Tablo 25. Değişen Çevre Koşulları İçinde Tehditlere İlişkin Görüşler	122
Tablo 26. Başarıyı Olumsuz Etkileyen Temel Yeteneklere İlişkin Görüşlerin Dağılımı	123
Tablo 27. Katılımcıların Tehdit Olarak Gördükleri Sorunlara İlişkin Görüşlerin Dağılımı	124
Tablo 28. Başarıya Yansıyan Liderlik Özellikleri ve Tarzlarının Dağılımı	125

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1. Amaç-Yol Liderlik Teorisi

71



GİRİŞ

Kadın ve erkeğin toplumdaki yerine ilişkin kabul edilen sayılılar yüzyıllar boyunca farklı gelişmeler göstererek şekillenmiş, kadın ve erkeğin toplumsal rollerinden kaynaklanan bu farklılığın azaltılarak toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanabilmesi için sürdürülen çabalar günümüzde artarak devam eden bir süreçte evrilmiştir. Kadının toplumdaki yerinin, bugün ulaşmış olduğu noktayı sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için öncelikle insanlığın ve medeniyetin başlangıcı kabul edilen döneme kadar uzanmak gerekmektedir.

Toplumsal yaşama etki eden liderlik kavramı ilk çağlardan bu yana her dönemde var olmuştur. İlk çağlarda kadının otoritesi ve ona duyulan saygının artarak devam etmesi nedeniyle kadınlar, farklı toplulukların lideri olmuşlardır (Erbil, 2016: 23). Çünkü ilk çağlarda içgüdüsel olarak biçimlenen iş bölümü daha sonra değişen koşulların da etkisiyle tarih boyunca insan topluluklarının yapısına etki eden bir süreçte zemin hazırlamıştır (Erdem, 2012: 112). Fiziksel koşulların sağladığı ve biçimlendirdiği iş bölümünde zamanla doğal bir ayrıma gidilmiş, kadın aktif rollerin dışında kalarak daha geri planda görevlerde konumlanmaya başlamıştır.

Kadının üretim ve toplumdaki yeri böylece gerilemiş ve anaerkil bir yapıya sahip toplum yavaş yavaş ataerkil bir yapıya geçerek günümüzde de devam eden bir sistemin kapıları aralanmıştır. Ataerkil toplum yapısının benimsenmeye başlanması ve yaşamın fiziksel güç odaklı sürdürülmesi ile kadının toplumdaki statüsü giderek önemini yitirerek üreten ve yöneten rolden edilgen bir kimliğe bürünmüştür. Öte yandan kadının sosyal konumuyla ilgili algı her toplumda farklılık göstermiştir (Erbay, 2019: 6).

Türk toplumunda aile yapısının kutsal sayıldığı ve aileyi meydana getiren bireylerin değerli sayıldığı, kadın ve erkek arasında ayrımın olmadığı kadınların erkekler gibi her türlü sosyal faaliyete katıldığı; avda, savaşta, dinî, siyasi ve iktisadi alanda söz sahibi olduğu bilinen bir gerçektir. Kadının devlet yönetiminde liderliğiyle katkı sağladığı bu konuda Türk tarihi konusunda yazılan kitapların sayfalarında övgüyle bahsedildiği görülmektedir (Erbay 2019: 11). Türk mitolojisinde de kadın, zaman zaman tanrılarla özdeşleştirilmiş ve yüceltilmiştir. Öte

yandan eski Türk toplumlarında kadın, yüceltilmenin yanı sıra siyasal ve sosyal alanda etkili, erkek kadar toplumda söz sahibidir (Özcan ve Kaya, 2017: 179).

X. yüzyılda İslamiyet'in kabul edilmesi ile Türk kadınının hayatında pek çok değişiklik oluşmuştur. İslamiyet'in kabulüyle birlikte, İslami kültür çevresine dahil olan kadın, İran ve Arap kültürlerinin de etkisiyle toplumdaki yeri değişmeye başlamıştır. Bu değişimle kadın, toplumsal normlar tarafından şekillenmiştir. Ancak Osmanlı Devleti'nde siyasal sistem içinde ağırlığı iyice hissedilen bürokratik kesimin öncülüğü ile yeni bir süreç başlamıştır (Baş, 2019: 265).

Tanzimat Dönemi'nde batılılaşma hareketleriyle yönetim, hukuk, sanayi, eğitim-öğretim, ekonomi ve sosyal hayat gibi pek çok alanda değişiklikler yaşanmıştır (Altındal, 1994: 49). Bu dönemde en önemli değişikliğin fikir alanında meydana geldiği söylenebilir (Kurnaz, 2011: 23). Yine bu dönemde kadınların kültürel ve mesleki alanda eğitim almasıyla birlikte toplumsal yaşamda belli bir kültür seviyesine ulaşılmıştır (Özcan ve Kaya, 2017: 181). Böylelikle eğitilmiş kadın hem kendini hem de çevresini sorgulayarak statüsünün yükselmesinde ve sosyal bilincin oluşmasında toplumda görünür olmaya başlamıştır. Tanzimat'la başlayan bilinçlenme Meşrutiyet döneminde filizlenerek devam etmiştir. Fikirlerin geçmişe göre daha rahat tartışılarak ortaya konulmasına imkân hazırlanmış, basında yapılan kadınla ilgili tartışmalar idari kadroları etkileyerek kadın hakları konusunun gündem olması sağlanmıştır. Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde yaşanan bu gelişmeler kadınların çalışma hayatına girmesine zemin hazırladığı söylenebilir (Çiçek, Aydın ve Yağcı, 2015: 279). Dönemin kadın aydınlarından Fatma Aliye'nin en önemli lider kadın şahsiyetlerinden biri olduğu ileri sürülebilir. Fatma Aliye özellikle erkeklerin hâkimiyetinde olan matbuat alanında kalem gücüyle kendini kanıtlamış ve adından sıklıkla söz ettirmiştir (Özkan, 2017: 181).

Tanzimat döneminde tohumu atılan ve II Meşrutiyet'le belirginleşen fikirlerin en çok dikkat çeken konusu kadınların toplumdaki yeridir (Özcan ve Kaya, 2017: 181). Bu dönemde erkeklerin çoğu askere alınınca onların yerine kadınların ilk defa memur ve çeşitli işlere alımı gerçekleştirilmiştir (Berktaş, 2004: 12). Hatta bazı derneklerde çalışmak üzere kadınlar alınmıştır. Bir anlamda zaruretten doğan bu durum kadınların aktif çalışma hayatında var olmasını sağlarken; uzun vadede yeni

bir oluşuma da katkıda bulunmuştur. Böylelikle Meşrutiyet dönemi kadını, var olma savaşının verildiği Millî Mücadele Döneminde zorunluluktan doğan çalışma hayatında tecrübe kazanırken, aynı zamanda toplumu azmiyle ayakta tutma gayreti içinde üstün cesaret ve kahramanlık göstererek liderliğini pekiştirmiştir. Döneme iz bırakan kadınların çabalarına rağmen, kadının toplumsal statüsünün yükseltilmesi konusunda Meşrutiyet Döneminde çok uzak gibi görünen idealler ancak sosyal yaşamda gerçekleştirilen köklü değişiklikler sonucunda Cumhuriyet Döneminde gerçekleşmiştir. Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte dönem kadını, sosyal, siyasal ve hukuksal alanda aşamalı bir şekilde pek çok hak elde etmiştir (Avcı, 2016: 226). Ayrıca batıda yaşanan sanayileşme süreci ülkemizde de kadının toplumsal konumunu ve istihdamını etkilemiştir.

Cumhuriyet'in kazanımlarıyla gelişen ekonomik ve sosyal yaşamda, çalışma hayatında artan iş çeşitliliğine bağlı olarak ortaya çıkan farklı görevlerle toplumsal gelişme yarışında liderlik yapacak, öncü olacak kadın bireylere ihtiyaç vardı (Toprak, 2016: 3). Bu bağlamda geçmişten edinilen birikimlerle gelecekte yaşama dair beklentileri şekillendirmede toplumu yönlendiren liderler önem arz etmektedir. Liderlik konusu insanlık tarihi kadar köklü olmakla birlikte liderlik, liderlik özellikleri ve diğer bireylerden ayrılan yönler ile yapılan araştırmalar da literatürde oldukça geniş bir yer tutmaktadır. Tarihsel süreçte, çağlar boyunca etkili olan liderlerin, günümüz toplum yapısında da değişen koşullara uyum sağlama ve hedeflere ulaşmada önemi artarak devam etmektedir. Diğer yandan, günümüz koşullarında artan rekabet ortamı ile kadınların sosyal yaşamda yer almaları üst pozisyonlarda istenilen seviyede olmasa da görünürlüklerinin artması önem arz etmektedir. Ancak bu süreçte değişen dünya düzeni ve artan rekabet ortamında kadınların uğraş verdiği alanlarda liderlik vasıflarına sahip olmaları önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda kadınlarda liderlik özelliklerinin nasıl geliştiği, liderliğin hangi faktörlerden etkilendiği, hangi kişisel özelliklerin liderliği beslediği ya da engellediği ve kadınların benimsediği hangi değerlerin liderlik özelliklerinin oluşmasında etkili olduğu kadın liderliği açısından üzerinde düşünülmesi gereken önemli konulardandır.

Bu çalışmanın amacı günümüz kadınlarının kariyerinde liderlik özelliklerini ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesine yönelik liderlik tarzlarını ve davranışlarını belirlemektir. Geçmişe oranla günümüzde başarılı lider kadın sayısındaki artışa rağmen alanyazında konu hakkında yeterince çalışma olmaması dikkate değerdir. Bu amaçla kadınların liderlik tarzlarından hangisini daha çok benimsedikleri, hangisine daha yatkın oldukları ve karşılaştıkları zorlukları hangi yöntemlerle aştıkları araştırmanın önemini ve literatüre katkısını ortaya koyacaktır.

Bir diğer bakış açısıyla değerlendirildiğinde, uluslararası ve ulusal platformda liderlerin cinsiyet özellikleri ele alındığında, çoğunluğun erkek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla azınlıkta yer alan kadın liderlerin tarzları ve özellikleri araştırmaya ilgiyi arttırmış olup, bilimsel yönden ele almasının sonraki araştırmalara esin kaynağı olacağı düşünülmektedir. Bunların yanı sıra son dönemlerde geçmiş dönemlere göre kadınlara pozitif bir bakış sergilendiği ve alanında liderlikleriyle nasıl yankı bulduğu araştırma kapsamında ortaya konmaya çalışılacaktır.

Bu bağlamda yaşamında başarıya etki eden davranışların neler olduğu önem arz etmekle birlikte başarı hikâyelerinin incelenmesi oluşumu az rastlanan bir eğilimdir. Bu perspektiften değerlendirildiğinde başarılı bir liderliğin doğal bir süreçte gerçekleştiği, edinilen deneyimler sonucunda öğrenerek geliştiği, oluşan sebeplerin doğru zamanda ve doğru yerde kullanılmasıyla olumlu olarak biçimleneceğini belirtmek mümkündür. Tüm bu deneyimlerin yanı sıra liderler için gerekli olduğu düşünülen güçlü bir irade, zorluklara karşı mücadeleci bir ruh, fırsatları deneyimlerle değerlendirecek vizyon ve misyon, tehditler karşısında galip gelen davranış biçimleri kazanması önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırmada katılımcıların görüşme sorularında araştırma konusunun çeşitli yönlerine temas eden ifadeler derinlemesine incelenerek, liderlik özellikleri ve tarzlarının altında yatan diğer nedenleri gün yüzüne çıkartacak olması açısından önemlidir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı günümüz kadınlarının kariyerinde liderlik özelliklerini ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesine yönelik liderlik tarzlarını ve davranışlarını belirlemektir. Geçmişe oranla günümüzde başarılı lider kadın sayısındaki artışa rağmen alanyazında konu hakkında yeterince çalışma olmaması dikkate değerdir. Bu amaçla kadınların liderlik tarzlarından hangisini daha çok benimsedikleri, hangisine daha yatkın oldukları ve karşılaştıkları zorlukları hangi yöntemlerle aştıkları belirlenerek amaca uygun şu konulara cevap aranmıştır.

Alt Amaçlar

- Türkiye’de kadınların kariyerinde etkili olan en önemli özellikler nelerdir?
- Türkiye’de lider kadınların kariyerinde geliştirmeyi istedikleri ve yetersiz olarak düşündükleri özellikleri nelerdir?
- Kariyerinde fırsat olarak benimsedikleri değerleri nelerdir?
- Aile ve sosyal yaşamındaki gelişim ve değişimlerin Türkiye’de kadınların kariyerine etkisi nasıldır?
- Karşılaştıkları zorlukları hangi yöntemlerle aştıklarını tespit etmek,
- Liderlik tarzlarında iletişim ağında hangi anlayış ve davranışı benimsemişlerdir?
- Kadınlara yönelik önerilerin neler olduğunu belirlemektir.

Mevcut alanyazında liderlik, evrensel olarak bir ya da daha fazla izleyeni etkileme üzerine yoğunlaşmış ve bu yönde anlamlı olgular ortaya konmaya başlanmıştır (Çetin, 2017: 151). Küresel bazda yaşanan değişimlerle insan kaynağının daha etkili kullanılması yönünde beklentiler de artmıştır. Bu doğrultuda çalışma yaşamında yenilikçi düzenlemeler deneyimlenmeye başlanmış, çalışanların iş yaşamına katılımıyla sahip oldukları bireysel yetenekler ve değerler önem kazanmıştır. Geçmişte liderliğin ne olduğu hakkında çalışmalar ağırlıklı olarak araştırmalarda işlendiği görülmüş olup, bu çalışmanın farklı bir yaklaşım kazandırdığı öngörülmektedir. Ayrıca günümüzde geçmişe oranla başarılı kadın sayısının hızla artmış olmasına rağmen, lider kadınların tarzlarına etki eden özellikler konusunda yeterince araştırma olmaması dikkate değerdir. Dolayısıyla

kadınların liderlik tarzlarından hangisini daha çok benimsedikleri, hangisine daha yatkın oldukları ve karşılaştıkları zorlukları hangi yöntemlerle aştıkları araştırmanın önemini ve literatüre katkısını ortaya koyacaktır.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada ele alınan temel varsayımlar dikkate alınarak yapılmıştır.

- Lider kadınların başarılarında etkili faktörler belirlenmiştir.
- Seçilen örneklem evreni temsil etmekte olup örneklem Türkiye’de başarılı lider kadın katılımcıların görüşme formunda belirtilen ifadelerle göre değerlendirilmiştir.
- Geçerlilik ve güvenilirlik uygun koşullar sağlandıktan sonra uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilen formda, araştırmada yer alan amaçları gerçekleştirecek verileri sağlayacak niteliktedir.
- Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak için yararlanılan kaynaklar, yeterli ve doğru bilgiler vermektedir.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Geçmişte kadınların erkeklerle eşit haklar ve şartlar konularında verdikleri çaba, günümüz kadınının statülerinde pozitif olarak fark yaratmıştır. Bu amaçla araştırma incelenirken genellemeye engel nedenlerin başında sosyal olayların doğası gelmektedir. Sosyal olaylar doğası gereği içinde bulunduğu durum ve ortama göre değişiklik göstereceğinden süreklilik ve farklılık göstermesine rağmen nitel araştırmalarda elde edilen bulgularda sınırlı genellemeler yapmak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 87). Ancak sınırlı genellemeler yaparken bile araştırmanın çerçevesi ve sınırlılıkları belirtilen maddeler dikkate alınarak incelenmiştir.

- Nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğünün belirlenmesi genellenin gerçekleşmesine imkan tanıyacak şekilde verilerin doğrulanması ve zenginleşmesi açısından önemli görülmüş ve sınırlılıklar arasında sayılmıştır.

- Söz konusu araştırma Türkiye’de kariyerinde önemli başarılarla öncülük etmiş ve/veya alanında ödülle taçlandırılmış kadın liderlerle gerçekleştirilerek sınırlandırılmıştır.
- Belirlenen çeşitli alanlarda kariyerlerinde fark yaratan 15 kişiyle görüşme sağlanarak araştırma yapılmış, kariyerinde liderlik tarzlarına etki eden koşul ve özelliklerinin incelenmesi, konunun seçilme nedenini oluşturmuştur.
- Ayrıca çalışma zaman ve mekân sınırlılıklarının yanı sıra elde edilen verilerin güvenilirliği görüşme sorularının özellikleriyle sınırlandırılarak hazırlanmıştır.
- Bir diğer bakış açısıyla değerlendirildiğinde, uluslararası ve ulusal platformda liderlerin cinsiyet özellikleri ele alındığında, çoğunluğun erkek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla azınlıkta yer alan kadın liderlerin tarzları ve özellikleri araştırmaya ilgiyi arttırmış olup, bilimsel yönden ele alması araştırma kapsamında ve sınırlandırmada önem arz etmektedir.

Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, geçmiş dönemlere göre bugün kadınlara pozitif bir bakış açısı sergilendiği, alanında liderlikleriyle nasıl yankı bulduğu ilerleyen kısımlarda ortaya konmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TARİHSEL SÜREÇTE LİDER KADINLAR VE LİDERLİK

1.1. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KADIN

1.1.1. Anaerkil Toplum Yapısında Kadın

Yüzyıllar boyunca gelişme göstererek şekillenen kadın ve erkeğin toplumdaki yeri farklılık göstermiş, bu farklılıktan kaynaklı eşit şart ve koşullara gelebilmesi için günümüzde dahi devam eden bir süreç içine girilmiştir (Bostancı, 2014: 191). Bu anlamda kadının toplumdaki yerini inceleyebilmek için öncelikle tarihini ele almak gerekmektedir. Bilinen en eski tarihî insanlığın ve medeniyetin başlangıcı kabul edilen paleolitik çağa kadar uzanmaktadır.

Tarım ve hayvancılıktan önce insanlığın avcılık ve toplayıcılık evresini yaşadığı bilinen bir gerçektir. Dilimize *eski taş* veya *yontma taş devri* olarak çevrilen *Paleolitik çağ*; insanoğlunun doğal yaşam şartlarında hayatta kalma mücadelesi verdiği bir dönem olarak adlandırılmaktadır. Özel alanların olmadığı bu çağda ilişkilerde cinsler arasında bir problem oluşmadığı varsayılmaktadır.

Bu bağlamda tarih öncesi devirlerde kadının yaşantısına ait arkeolojik bulgular dönem insanının yaşam tarzı, gelenek ve görenekler konusunda bilgi verirken, paleoantropolojik bilgiler ile birlikte ele alındığında daha net bilgilere ulaşılmıştır.

Paleolitik dönem ile ilgili Andree Michel, *Feminizm* adlı kitabında, Fransız bir araştırmacının “*uzun yıllar süren bu çağda, tarih öncesinin dönem insanları avcılar ama savaşmadan yaşadılar. Yaşam yerlerinde bulunan yiyecek artıkları ve kalıntılarda öldürülmüş hayvanların kemikleri, avcıların avlanmakta kullandıkları etkili aletleri kullandıkları kayıtlara geçmiştir. Bu aletlerin çok çeşitleri günümüze kadar ulaşmış olup, mezarlar tek bir savaşın bile izini taşımamakta. Zaman zaman kaynamış kırıkların izlerine rastlansa da şimdiye kadar sivriltilmiş taş uçlarının açtığı yaralara hiç rastlanılmamıştır.*” sözlerine yer vermiştir (Michel, 1984: 11-12).

İlk insanın ortaya çıktığı yaklaşık 2.5 milyon yıl öncesinden günümüze insanların hangi ortamlarda yaşadıkları, bu ortamlarda yaşam mücadelesinde

geliştirdikleri alet kültürü ve ne gibi değişiklikler meydana geldiği hakkında pek çok bilgiye paleoantropolojik araştırmalar sonucu ulaşılmaktadır (Başoğlu, 2010: 343). Bu bilgiler ışığında Paleolitik dönemde ortalama insan ömrü 20-30 yılı geçmezken, kadınların ömrü boyunca 4-5 kez doğum yaptığı saptanmıştır. Bunun sonucunda ömürlerinin çoğunu hamile olarak ve çocuk bakımını üstlenerek geçirdikleri kanıtlanmıştır (Yaktıl, 2009: 19).

Paleolitik dönemde kadınların genel durumu değerlendirildiğinde avcı toplayıcı toplumlarda erkekler aktif avcılıkla uğraşırken, kadının katılımı ve hareket alanı sınırlı kalmış, onları çevrelerindeki bitki köklerini toplamaya yönlendirmiştir. Bu durum erkeklerin dış dünyayı keşfetmesine, kadınların ise; içe dönük ve çevresiyle ilgili yaşam sürmesine neden olmuştur (Çavuşoğlu, 2015: 5). Dolayısıyla erkekler koşullara göre el icatları geliştirip avlanırken, kadınlar bitkileri daha iyi tanımış ve tedavi yöntemi geliştirmişlerdir. Çağın koşullarına göre oluşan bu durum doğurganlığın da etkisiyle o dönemde kadını ilahlaştırarak mistik güçlerinin olduğunu düşündürmüş ve yüceltmıştır (Acar, 2019: 396). Dolayısıyla Paleolitik dönemde kadın, erkekten daha güçlü bir yapıda varlığını sürdürürken, içinde bulunduğu toplulukta da belirli bir statü sahibi olarak toplumda yerini almıştır. Sahip olduğu statünün de etkisiyle çağa ait taş ya da fildişinden yapılmış heykellerde, kadın figürlerine sıklıkla rastlanmaktadır (Erbil, 2016: 23). Bu figürler ve kadın tasvirleri, mağara ya da kaya sığınaklarında gerçekleştirilen törenlere katılan ve hatta liderlik yapan kadın şifacılar olarak tanımlanmaktadır (Bostancı, 2014: 192).

Sezer (2018)'e göre çağın gerekliliği olan avlanma, büyük hayvanların yetmemeye başlaması ve çevre koşullarının etkisi ile bölgede dönem insanını toplayıcılık ve balıkçılığa zorunlu olarak yönlendirmiştir. Zorunlu değişim yeni bir çağın başlangıcını da oluşturmuştur.

Mezolitik dönem olarak adlandırılan bu çağda, geçmişten gelen gözlem ve deneyimlerle kadın, balık tutmanın yanında doğada yenilebilir buldukları küçük hayvanları da avlanmaya başlanmıştır. Kadının toplumda sahip olduğu güç, sayılan ve sevilen bir varlık olarak yüceltilmesine olanak sağlamıştır. O kadar yüceltilmiştir ki yaşlılık döneminde dahi değer kaybetmemiş, gençliğinde doğuran, toplayıcılık ve balıkçılık yapan kadın, yaşlılığında şifacı ana rolünü üstlenmiştir. Bitkiler ile -

öldürücü ve iyileştirici- engin bilgi ve tecrübelerini de kullanarak ihtiyaç sahibi dönem insanına şifa olmuştur. Yabani bitki köklerini toplamada tecrübesi olan kadınların bu bitkileri çeşitlendirerek tohumları yeniden filizlendirdiği de gözlemlenmiştir (Sezer, 2018: 34).

Yapılan araştırmalarda dönem kadınının tüm yaşam özelliklerini sembolleştirerek anlattığı anlaşılmaktadır. Kadın bu dönemde başta doğum, hamilelik, ölüm ve yeniden doğuş ile ilgili çeşitli işlevlerde yer almıştır. Ayrıca kaynaklardaki tasvirlerden de kadının temsil ettiği toplulukta iyileştiren, evleri koruyan, hayvan hareketlerini kontrol altına alan ve avlanmaktaki başarıda katkısını söylemek mümkündür. Bu özelliklerin tümü değerlendirildiğinde, kadınların bu dönemde güçlü yanlarının grup içinde cesaretli, odaklanan, bütünleyici düşünen, hızlı ve sorumluluk sahibi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca bu çağda yüceltilen kadın yaşam deneyimlerini fırsata çevirerek önemli bir kimlik kazandığı da anlaşılmaktadır.

Avcılık ve toplayıcılıktan sonra, neolitik dönem olarak bilinen dönemde ise; zamanla çiftçilikle gelişen süreç, tarım topluluklarını oluşturmuş kadının statüsü farklılaşmaya başlamıştır. Doğayı keşfetmeye başlayan kadın, tarımla uğraşırken topraktan yararlanarak çanak, çömlek gibi eşyalar yapmış, madenin bulunmasıyla değişime uğrayan yaşam tarzını benimsemeye başlamıştır. Böylelikle birbirlerine yakın olan topluluklar bir arada bulunmuş ve ilk yerleşik hayatın temelleri atılmıştır (Çavuşoğlu, 2015: 5). Hayvanların evcilleşip tarımda kullanılması erkeğin fiziksel gücünü ön plana çıkartırken, kadının topluma yön verici rolünün kısmen azalmasına neden olmuştur. Toplulukta statüsü olan kadın, üretime geçişle birlikte pasif bir konumda yer almış, tarımda güç gerektirmeyen işlere yoğunlaşmıştır (Kaymaz, 2010: 334). Kadın daha çok elde edilen ürünlerin korunması, çocuk bakımı, ev içi düzen gibi işlerde uzmanlaşarak katkı sağlamaya başlamıştır (Yaktıl, 2009: 27). Kadının üretim ve toplumdaki yeri böylece gerilemiş ve anaerkil bir yapıya sahip toplum yavaş yavaş ataerkil bir yapıya geçerek günümüzde de devam eden bir sistemin kapıları aralanmıştır.

Tarihin ilk çağlarında anaerkil dönem daha çok gücün ve otoritenin kadında olduğu, kendi toplulukları için önemi yüceltilmiş kimliğiyle ilişkilendirilebilir. Bu

bağlamda anaerkil yapının köklerinin tarihsel bir gerçeklikten de yola çıkarak daha sağlam olduğunu söylemek mümkündür. Ancak zamanla değişen süreçte baskın olan ataerkil yapıyla birlikte, anaerkil yapının izleri tarihte daha az yer almıştır.

1.1.2. Ataerkil Toplum Yapısında Kadın

Kadın ve erkek arasında doğuştan gelen biyolojik farklılıkların, her iki cinsiyete de toplumsal bakışı zaman içinde şekillendirmede birincil derecede etkin olduğunu söyleyebiliriz. Bu şekillendirmeye dayanan toplumsal hayattaki konumlandırmaların belirlenmesi ve çağlar boyunca bu belirlenmelerdeki değişiklikler yakın geçmişte olduğu gibi bugün de önemli tartışma konuları arasında yerini almıştır.

Zamanla her toplum ve ona bağlı olarak her kültür çevresinde şekillenen farklılıklar, ilgili toplumun içinde yaşadığı ortam ve koşullarla kendine özgü bir yapı geliştirmiştir. Her ne kadar bu farklılıkları evrensel boyutta bir aynılık içinde görmesek de sanayi toplumuna kadar insanlık tarihinde bu farklılıkların özünde büyük benzerlikler taşıdığını ifade edebiliriz. Bu yapıyla şekillenen erkek egemen toplumu ve ataerkil aile yapısının oluşması ile başlayan süreç, zamanla kadınların toplumda hak arama nedenini ve ortamını ortaya çıkarmıştır.

Neolitik dönem olarak adlandırılan çağda yaşanan değişimler dönem insanının hayatını daha yaşanabilir bir hale getirse de pek çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Yerleşik hayata yavaş yavaş geçen topluluk, beraberinde nüfusun artmasıyla yiyecek depolamayı gerekli kılmıştır.

Daha önceki dönemlerdeki küçük göçebe toplulukların ve kabilelerin yerini artık köyler ve kasaba yerleşmeleri almış, daha sonra ise günümüzdekine benzeyen kentler kurulmaya başlamıştır (Sezer, 2018: 37). Yerleşik yaşam biçiminde yaşanan bu değişimler, özel mülkiyetin gelişmesine olanak sağlamıştır. Önce avcılık yaparak geçimini sağlayan dönem insanı, sahiplenme güdüsü ile yerleştiği yeri güvence altına alabilmek için kabileler arası çoğalmayı benimsemiştir. Böylelikle bu dönemdeki topluluklar özel mülkiyetin gelişmesiyle kadına nüfus çoğaltma amaçlı bir misyon yüklemiş ve bu şekilde algılanmaya başlamıştır (Michel, 1984: 17-22). Özel

mülkiyet gelişme gösterirken kadın, yaşam için gerekli ortak görevlerden uzaklaştırılmış statü sahibi olabilmelerine imkân sağlayan her türlü faaliyeti engellenmiş ve topluluk içinde günümüz yaşantısının ilkel hali sayılabilecek bir yönetim tarzı olan ataerkil dönem başlamıştır (Erbil, 2016: 50-53.).

Neolitik dönemde kadın önemli ve değerli fakat otoriter bir lider ya da güç değildi. Erbil konuyu değerlendirdiğinde; *“Klan demokrasisinin eşitlikçi toplum yapısı ekonomik yaşam içinde kadına yüksek bir değer biçer ve anaerkil yapılanmayı desteklerken, erkeği ezmemiştir. Ancak erkeğin ekonomik yaşam içinde baskın konuma geçtiği, eşitsizlik ile sömürüyü besleyen ve şiddeti esas alan, kilit noktaları erkekler tarafından tutulmuş siyasal mekanizmanın toplumsal yaşamın bütün alanlarına nüfuz ettiği bir ortamda, kadının, “klan demokrasisinin” diğer cinsi gibi, özgür ve eşit bir birey olarak kalabilmesi olanaklı değildir. Nitekim yeni yapılanma onu alabildiğine ezerek aşağılamış, özgürlüğünü elinden alıp toplumsal konumunda büyük bir altüst oluşa yol açmıştır”*. görüşünü savunmuştur (Erbil, 2016: 64).

Anaerkil toplumların yerini ataerkil toplumların alması büyük ölçüde kadının statüsünü ve yaşam tarzını etkilemiş, değişimden dönemin düşünürleri de fikir ve görüşlerinde ataerkil sistemin izlerini taşımaya başlamıştır. Bu düşünürlerden Hesiodos *“her erkeğin çocukları ve kadınları üzerinde kural koyma yetkisine sahip olduğunu,”* Platon *“kadının erkekten daha aşağı bir statüde olduğunu”* ve Aristoteles *“erkeklerin yönetici, kadınların yönetilen olmasının doğaya uygun olduğunu, kadınların akıl ve ahlak bakımından erkekten daha aşağı bir düzeyde olduklarını, bu durumun doğada ve toplumda varlığını gösteren hiyerarşinin sonucu sayılması gerektiği”* görüşünü ileri sürmüşlerdir (Güriz, 2011: 15).

1.1.3. Dünya Tarihinde Kadının Toplumdaki Yeri ve Öncü Kadınlar

1.1.3.1. Eski Çağ’da Kadın

Eskiçağ toplumlarında kadının statüsü toplumdan topluma değişse de siyasal, sosyal ve hukuksal gelişmelerin yanında dinî inançlar ve felsefî düşüncelerde toplumu şekillendirmede önemli etkenlerdendir. Bu konudaki fikir farklılıkları olmakla birlikte farklı toplumlar açısından değerlendirildiğinde toplumsal düzenin

şekillenmesinde etkili olan ataerkil yapılar birbirine benzese de her toplumda aynı biçimde görülmemektedir.

Çin tarihi ile ilgili kayıtlarda patriarkal yapı M.Ö 3000’li yıllara kadar uzanmakta olup bu yapı kadının sahip olabileceği tüm hakların erkekler tarafından yürütülmesine neden olmuştur (Can, 2008: 17). Kadınlar aile içinde bulunduğu konuma göre babasının, ağabeyinin, eşinin, büyük oğlunun ya da aileye en yakın akrabalık derecesine göre erkeğin otoritesinde bir yaşam sürdürmüştür (Dikmen, 1992: 20). Ayrıca Çin toplumunda Yang ve Yeng denilen kadın ve erkeği ifade eden dinî unsurlarda kadının statüsünü belirlemektedir. *Yeng* kadını belirleyip derinlik, karanlık, zaaf ve itaati; *Yang* ise erkeği belirleyip, gök, güneş, yükseklik, aydınlık, kuvvet ve otoriteyi temsil etmekteydi. İnanişâ göre bu iki unsurun etkisi ile dünyadaki olaylar meydana geliyordu (Can, 2008: 18). Çin toplumunda evlilik erkeğin kadını satın alması ile gerçekleşirdi. Cezalar ise aile içinde gerçekleşen mahkemelerde görüşülürken, zamanla bu yetki resmî kurumlara devredilmiştir. Suçlu görülen kadına verilen en ağır cezalardan biri de yakılmasıdır (Eberhard, 1957: 36). Geleneksel Çin toplumunda kadın, hiçbir söz hakkına sahip olmayan, yok sayılan, belirli kalıplar içinde görünmez bir varlık olarak nitelenmiştir.

Eski Hintlilerde ise, Manu Kanunu’na göre tıpkı Çin’de olduğu gibi benzer hükümler ve kurallar geçerliydi. Hindistan’daki ortak görüşe göre kadın felaketin habercisidir. Dinler ülkesi olarak bahsedilen Hindistan’da dinin saf halinin bozulma nedenleri arasında kadının Budizm’e kabul edilmesi gösterilmiştir. Hindistan’da kadınlara evlenmek için değer biçilir ve dinini devam ettirecek bir erkek oğula sahip olması arzu edilirdi. Kadın boşanamaz, miras hakkından pay alamaz, ancak evlendikten sonra oğlu olduğunda mirastan yararlanabilirdi (Dikmen, 1992: 11-12).

Ataerkil yapı İran’da da etkili olup erkek otorite ön plandadır. Kadınlar ve çocuklar sadece devlete değil aynı zamanda erkeğe de itaat etmek zorundaydı. Kadının en önemli görevi çocuk yetiştirmektir. Bir erkeğin birden fazla kadınla evlenmesi ve cariye alması daha sonra harem müessesinin temellerini oluşturmuştur. İran’da bir başka evlilik türü de kan bağının evliliğe mâni sayılmamasıyla yapılan aile içi evliliklerdir (Can, 2008: 19). İran’da yapılan evlilikle miras konusunda belirli

şartlara göre bir kısım paydan yararlanabiliyordu. Soylu ailelere mensup kadınların ise bu yapıda erkekler üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Günaltay, 1948: 268).

Roma’da kadınlar köle olmalarına karşın belirli haklara sahiptir. Kadın çocuk dünyaya getirdiği ve tarlada çalışıp ekonomik olarak katkı sağladığı için belirli bir statüye sahipti. Tören ve tiyatro gibi faaliyetlere katılabiliyor, kocasının yaşam arkadaşı sayılıyordu. Nitekim erkek, kadının tüm malları ve kişiliği üzerinde söz sahibiydi. On İki Levha Yasası’nın kabul edilmesiyle kadının malları babasına, özlük hakları kocasına ait sayılmıştır (Özkan, 2017: 13).

Eski Mısır’da ise diğerlerinden farklı olarak kadın erkeğin tamamlayıcısı sayılmış, eşit haklar tanınmıştır. Heredot’a göre eski Mısır’da kadınlar özgürdür. Kadın ekonomik faaliyet yürütürken, erkek evin işlerinde aktif olabiliyordu (Demiray, 2009: 29-30). Eşitlik sağlanabiliyordu. Nitekim değişen koşullara göre şekillenen yapıda değişim yaşamış ve sonuç olarak patriarkal yapıya dönüşmüştür.

Yunan toplumunda ise, kadının konumu erkeğin mutlak otoritesine dayanıyordu. Kadın, devlete iyi bir vatandaş yetiştirmek üzere evleniyor ve yaşamı buna göre düzenliyordu. Doğan çocuklar devlete aitti. Kadın boşanma hakkına sahip olsa da bu hakkı engellenmek için çeşitli yollara başvurulabiliyordu. Mirastan yararlanma sadece erkek çocuklara verilen bir haktı (Bendason, 1990: 178). Bunun yanında Yunan toplumuna iz bırakmış tanrı ve tanrıçalar insani nitelikler taşırdı. Bunlardan Hera, Atena (savaş tanrıçaları), Artemis (orman ve su tanrıçası) gibi tanrıçalara dönemin toplumunda büyük değer biçilmiştir. Yunanistan’daki Sparta kenti, diğer kentlerden farklı olarak savaşçı bir toplum yapısını barındırmasıyla ön plana çıkmıştır. Sparta kadınına diğerlerinden farklı haklar tanımışlardır. Savaşçı bir topluluk yetiştirmek için eğitilen toplulukta kadın, kimi zaman erkeğin yapması gerekli görülen işleri üstlenmiştir (Dikmen, 1992: 16). Aynı zamanda farklı koşullara göre farklı kültür yapısının oluşu, kadının toplumdaki yerini onun toplumda sahip olduğu konumun etkisine bağlı olarak şekillendirmiştir.

Dönemin bilim, sanat ve düşünce yapısı da bu yapıya göre şekillenmiş ve dönemin aydınları da büyük değişimden etkilenmiş, döneme olumlu ya da olumsuz katkıları olmuştur.

Değişimin ataerkil yapısını besleyen ve savunan aydınlardan Rousseau, “*aklın gereğidir. Bağımlılık kadınlar için doğal olan bir durumdur*” görüşünü savunmuş (Caporal, 1999: 21), Rousseau gibi fikir birliğinde olan aydınlardan Hegel’de, kadını aile içi yaşam ile sınırlayan, kamusal alandan ayıran benzer düşünceleri dile getirmiştir (Kızıler, 2009: 373).

Ele alınan toplumların genel yapısı değerlendirildiğinde, kimi toplum yapısında, kadının yok sayıldığı ve baskın olan ataerkil yapıya göre hayatını şekillendirdiği algısı yerleşmişken, kimi toplumlarda kadın ve erkek birbirini tamamlayarak toplumda yer almıştır (Özcan; Kaya, 2017: 180). Ayrıca tanrıça olarak kabul görerek üstün bir değer biçilmiştir. Dünya tarihinde kadının yeri tarihsel koşullara göre ve farklı kültür yapısı ile toplumda sahip olduğu konumun etkisi altında şekillenmiştir. Düşünce biçimiyle, iletişim dilleriyle, töre ve ananelerle pekişen yanlış görüşlerin desteklendiği toplum yapılarından söz etmek mümkündür. Bu yapı içinde kadının yetişme tarzı da etkilenmekte olup, anaerkil dönemdeki güçlü yanlarının tam tersi bir etki yaratarak, dönemin cinsiyetçi yaklaşımıyla pek çok konuda kadın algısı şekillenmiştir.

1.1.3.2. Orta Çağ’da Kadın

Orta Çağ olarak bahsedilen dönemin sınırları tartışma konusu olsa da tarihçilerin çoğunluğunun kabul ettiği şekliyle; Genç (2011)’de Batı Roma İmparatorluğunun yıkılışından (M.S. 476), Protestan Reformu’nun başlangıcına (M.S. 1517) gelen çağ olarak değerlendirilmektedir. Orta Çağ’da kadın, Hz. İsa’nın annesi Meryem kadar kutsal, ilk günahı işleyen ve çekilen acı ve sıkıntıların sebebi olarak gösterilen ilk kadın Havva kadar denetim altında bulundurulması gereken bir inanış olarak günümüze kadar gelen bir varlıktır (Genç, 2011: 241). Orta Çağ’daki Batı toplumunun yüzyıllar içerisindeki değişimi incelendiğinde; V. ve VIII. yüzyıllar arasındaki dönemde kadınlar, baba ve kocalarının iznine gerek duymadan mülkiyet hakkını elde etmişlerdir. Örneğin; 701-1200 yılları arasında İspanya, Fransa ve Almanya’da toprakların beşte bire yakını kadınlara aitti (Persentili, 2013: 302). Kadınların bu dönemde iyi bir eğitim aldıkları da dikkati çekmektedir.

Kadınlar pek çok alanda sınırlandırılan yaşamına rağmen liderlik yapmış ve yönetmişlerdir. Orta Çağ'a girilen dönemin örnek aydın kişiliklerinden olan *Hypatia* (M.S. 370-417) matematik biliminin en eski ve en önemli temsilcilerinden biridir (Hızlan ve diğerleri, 2019: 312). Ayrıca konikler, astronomi, felsefe, astroloji alanında dönemin ortam ve koşullarına rağmen çalışmalar yapmıştır (Wolff ve Özdemir, 2018: 27). Devam eden süreçte de antik çağın en ünlü bilim merkezi olan İskenderiye Üniversitesi ve kütüphanesinde çalışmalarını devam ettirmiştir (Ünal, 2017: 414). Bu dönemde soylu kadınlar yaşadıkları yerlerde faaliyette bulunmuş, bazen ev içini bazen yüzlerce insanı yönetmişlerdir. Örneğin I. Edward'ın eşi Kraliçe Elenor of Castile ile Ela Longespee'nin yardım sandığı kurduğu ve Cambridge Üniversitesindeki fakir öğrencilere yardımda bulunduğu kayıtlara geçmiştir (Cobban, 2001: 134).

XII. yüzyıla kadar kadınları kontrol altında tutmak için çeşitli yollar denenmiş, başarısızlık sonucunda istenmeyen farklı davranışlara başvurulmuştur (Genç, 2011: 241). Orta Çağ toplumunda kadınların en dikkat etmesi gereken konu bekârettir ve korumak için bunun en kolay yolu olarak dini görmüşlerdir. Kilisenin toplumda etkin bir rol üstlenmesi kadınlar üzerinde baskıya neden olmuş ve çoğu kadın rahibe olarak toplumda yer edinmiştir. Avrupa'da kilise içerisinde Beginler olarak adlandırılan kadın örgütlenmesi bu bağlamda dikkati çekmektedir (Walters, 2009: 15). Bu örgüte kadınlar bakire olarak katılır, evlenmek istediklerinde cemiyetten ayrılırlardı. Örgüt, Hristiyanlık dinini yayma amacı güdüp aynı zamanda toplumda muhtaç kadınlara yardımı esas almış, ayrıca siyasal açıdan önemli bir rol oynamıştır (Gülmez, 2012: 71). Batıda yaşanan süreç özellikle din kurumlarının gelişmesi ile farklı dinlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylelikle dinî inançlar adı altında pekişen süreç kadını "günahın sembolü, şeytanın aracı" gibi sıfatlarla adlandırmıştır (Kara, 1980: 118, akt. Kaymaz, 2010: 335).

Orta Çağ Avrupa'sında cehalet çok yayılmış açıklanamayan her şey cadılık ve büyücülük ile ilişkilendirilmiş, kadınlar suçsuz olmalarına rağmen çeşitli işkencelerle cezalandırılmıştır (Sezer, 2018: 43). Dolayısıyla Orta Çağ Avrupa'sı kadını, dinî kurumların kadın algısı ile oluşan ve kadını baskılayan bir tutum içinde değerlendirmiştir (Özmenli, 2018: 348). Tüm bu oluşumların yanı sıra dönemin en

güçlü oluşumu olan kilise, soylu kadınları hiyerarşik konum bakımından diğer tüm kadınlardan ayırarak, iyi bir eş olmaları ve dinî eğitimi almaları için eğitmiştir (Can, 2008: 31). Yaşanan tutum ve yaptırımlara rağmen, birçok nedenle sınırlandırılan Orta Çağ'da kadınlar çeşitli faaliyetlerde bulunabilmişlerdir. Sesini yükseltebilen kadınlar her ne kadar sayıca az olsa da yaptıkları faaliyetlerle bugün bile söz konusu olabilmektedir. Bu örneklerden Orta Çağ döneminde önemli rahibelerinden biri olan *Christine de Pizan (1365-1434)*, kadınlar hakkında konuşan ve eserler yazan dönemin ilk Fransız yazarlarından biri olarak bilinmektedir. Pizan, çok sayıda minyatürlü eserin yazarıdır (Genç, 2011: 278). Bu dönemde kadınların değerini artırmaya yönelik çalışmalar da yapmış ve bunların beş tanesi XV. yüzyılda İngilizceye çevrilmiştir. Kadın düşmanı gelenekle savaşmasını Kadınların Kitabı (*Livre de la Citedes Dames*) adlı eseriyle doruk noktasına taşımıştır (Bock, 2004: 13-15). Pizan, kadınlar üzerine pek çok kitap kaleme almıştır (Genç, 2011).

Dönem boyunca etkili olmuş kadınlar elbette bu kadarla sınırlı değildir. Kadınlar bir dizi baskıya rağmen kendi çabalarıyla ayakta durmaya çalışmışlar, fakat her koşulda yaptırımlar birbirini izlemiş, sonunda ağır bedeller ödemişlerdir.

Orta Çağ'da kadınlar kilisedeki yüksek mevkilerdeki görevlerinden uzaklaştırılmış, mahkemelere tanık olarak çıkma hakkı ellerinden alınmıştır (Sevim, 2005: 24). Orta Çağ Avrupa'sında kadınların hem lehine hem de aleyhine kararlar verilmesine neden olan yasalarla karşılaşmak mümkündür. Fakat çoğunlukla kadınlar aleyhine kararların alınmasını kolaylaştıracak yasalar mevcuttur. Çünkü din adamlarının ve erkeklerin kurmak istedikleri denetimi kendi koydukları yasalarla desteklemeyi seçmişlerdir. Kadınlar sokağa çıkmaları, dans etmeleri, dışarıda gülmeleri, kıyafetleri gibi pek çok konuda kısıtlanmışlardır (Genç, 2011: 243). Gündelik hayatlarında uymaları gereken yasalardan herhangi biri uygulanmadığında erkeğin dikkatini çekeceğinden ve kadın kendini korumaktan aciz görüldüğünden kadın suçlu olarak görülmüştür.

Ev içi ile sınırlandırılmış bir yaşam sürdüren kadın ancak kırsal alanda tarlada eşlerinin yanında yardımcı olarak sosyal hayata karışabilmişlerdir (Bennett, 1989: 18). Nitekim kırsal kesimde oluşan salgın hastalıklar nedeniyle azalan nüfusu arttırmak ve azalan işgücü kaynaklarını artırmanın yollarını aramak zorunlu hale

gelmiştir (Genç, 2011: 245). Dolayısıyla sadece yardımcı olarak görev yapan kadın artık daha aktif olarak ev dışında da yer almıştır. Orta Çağ döneminde soylu kadınlarla kırsaldaki kadınlar arasında farklar olsa da kadınlar az ya da çok ev dışında da belirli alanlar içinde yer almıştır. Kadınlara bu dönemde saygı duyulduğu fakat buna rağmen önemli görevlere getirilmedikleri dikkat çekicidir.

Bu dönemde kilisenin baskın tutumuna karşı Avrupa ülkelerinde kadının konumunda iyileşme yaratan Reform hareketinin öncüsü kabul edilen Martin Luther, “evliliği doğal bir ihtiyaç olarak nitelendirmiş, rahipler dâhil herkesin evlenebilmesinin uygun olduğunu, kadının da boşanmayı talep edebileceğini, boşanan kadının yeniden evlenebileceğini” belirtmiştir (Güriz, 2011: 18). Dönemin kısıtlamaları yavaş yavaş etkisini kaybetmeye başlasa da tamamen yok olmamıştır. Kadınlar kendilerine biçilen yerleşik normların ötesine geçmeye başlamasıyla, toplumda tehdit olarak algılanmıştır. Bu bağlamda her alanda oluşan gelişmeler ve değişimler Rönesans ve Reform hareketlerinin yaşanmasına yol açmıştır.

1.1.3.3. Yeni/Yakın Çağ’da Kadın

Rönesans Dönemi’nde durum değişmemiş, XVI. yüzyılda Fransa’da çıkarılan yeni yasalar ile kadın aile malvarlığını yönetmekten yoksun bırakılmış, uzaklaştırılmış ve bu konudaki tüm yetki erkeğe devredilmiştir. Bu duruma tepki gecikmemiş *Christina da Pizan* başta olmak üzere bir grup kadın seslerini duyurmaya başlamışlardır (Sezer, 2018: 43).

XVIII. yüzyılda Batı Avrupa’da burjuva sınıfının hızlı gelişme göstermesi ile insanların dünyaya bakış açıları değişmeye başlamış yeni arayışlara yönelmişlerdir. XIX. yüzyılda “Aydınlanma Felsefesi” adı altında yeni görüşler ve gelişmeler savunulmuştur (Kurnaz, 1996: 14). Yaşanan gelişmeler “Aydınlanma Çağı” olarak tanımlanan dönemde, kadını aile yaşantısı içinde sınırlandırarak kamusal alan dışında konumlandırmıştır (Erdem, 2007: 1). Köklü değişikliklerin yaşandığı bu yüzyılın temelinde daha önce yaşanan Rönesans ve Reform hareketleri, coğrafi keşifler, teknoloji gelişmeleri ve sanayi inkılabının etkisi vardır. Öncelikle dinî etkiler önemini yitirmiş, akabinde fikir ve görüş farklılıklarında özgür bir ortam oluşmaya

başlamıştır. Bu değişimler kadın hakları eşitliğini gündeme getirmiş, kadınlar evlerinden çıkmış, yeni iş alanlarına girmiş, ev dışında da önemli bir güç haline gelmişlerdir. Bu bağlamda fiziksel güç önemini yitirerek zekâ gücü önem kazanmıştır (Kurnaz, 1996: 14). Ayrıca Yeni/Yakın Çağ, toplumda hâkim olan ataerkil yapıyı sarsmış olsa da etkisini tam yitirmemesine rağmen, kadınlara özgürlük ve eşitlik fırsatı vermiştir. Çağın aydınları kadının konumu ve görevleri üzerinde tartışarak birçok aydın şahsiyet konu üzerinde görüş sunmuştur.

Erdem (2007)'e göre, bu aydınlardan Thomas Hobbes (1588-1679), fiziksel olarak ayrılan cinsiyetin yaratılış bakımından kadın ve erkeğin eşit olduğu fikrini savunmuştur. O, erkeğin sahip olduğu tüm hak ve özgürlüklere kadının da sahip olması gerektiği düşünmüş, fakat aile içindeki temsiliyetin erkekte olması gerektiğini, kadının evlilik akdi ile erkeğin himayesine girmeyi kabul ettiğini vurgulamıştır. Kadının ev içi görevlere, erkeğin ise ev dışı görevlere uygunluğundan bahsetmiştir. Hobbes gibi John Locke da (1632-1704) aynı fikri savunmuş, erkeğin gözetiminde ve eril gücün aileyi temsil etmesi gerektiğini vurgulamıştır (Erdem, 2007: 1). Aile birliği için buna bağlı kalmak gerektiğini ayrıca, aile içinde erkeğin baskın bir yapıda olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Jean Jacques Rousseau'ya (1712-1778) göre kadının varoluş nedeni, erkeğin zevklerine ve isteklerine hizmet ederek mutluluğu için çabalamak, ev düzeninden sorumlu olmak, çocuk bakımı gibi görevlerle yükümlü olduğunu vatan sevgisiyle donanmış iyi yetiştirilmiş nesiller yetiştirmektir. Erkeğe biçilen rolün ise, ev dışı görevler ve ailenin reisliğini üstlenmektir (Çaha, 1996: 22-27).

Bahsedilen görüşlere rağmen, eğitim alanında gelişmeler yaşanarak dönemin aydın kadınlarından *Elena Cornaro Piscopia* (1646-1684), teoloji ve felsefe alanında çalışmalar yapmış, ısrarcı tutumu ile felsefe alanında doktora derecesi almıştır. Avrupa'nın doktora unvanı alan ilk kadını olmuştur (Ünal, 2017: 414). Cesareti, çalışkanlığı, azmi ve zorluklardaki kararlı duruşuyla örnek alınan diğer kadınlara da rol model olmuştur. Tarih boyunca sınırlandırıcı anlayış ve bununla beraber oluşan toplumsal yapıya rağmen, kadın bir birey olarak her dönemde varlığını ispatlamıştır.

Avrupa'da da taht sahibi hükümdarlık yapmış kadınların birkaçı için; İngiltere I. Elisabeth (1558-1603) ve Victoria (1837-1901); Rusya Anna (1730-1740)

ve Elisabeta (1741-1762); Avusturya Maria Theresia (1740-1780); Portekiz’de I. Maria (1777-1791) ve II. Maria (1833-1853); Hollanda Juliana (1948-1980) ve Beatrix (1980-); Luxemburg’da Marie Adalaide Charlotte (1919-) gibi tarihte kayda geçen lider isimleri sıralamak mümkündür (Üçok, 1981: 15). Dönemleri boyunca etkili olmuş ve adı duyulmuş kadınlar elbette bu kadarla sınırlı değildir. Dünya tarihinde alanyazın incelendiğinde cinsiyete bağlı bir ayrımın pek fazla olmadığı dikkate değerdir.

Aydınlanma Çağındaki tüm bu gelişme ve değişimler yeni bir başlangıca zemin hazırlamıştır (Kurnaz, 1996: 14). Eşit hak ve özgürlük bilincinde olan dönem kadını, anne ve eş rolleriyle sınırlı olan konumunu sorgulamıştır. Nitekim kadının hak arayışı Rönesans döneminde temellenip bu döneme dek uzanmakta olup, kadınların kitlesel olarak bilinçli bir şekilde tarihte yerini alması ilk kez 1789 yılında Fransız İhtilali’yle gerçekleşmiştir (Çakır, 2016: 55-56). Fransız İhtilali’yle fiziksel güç önemini kaybetmiş, zekâ ve yetenek ön plana çıkmaya başlamıştır (Kurnaz, 2015: 19).

Gelişen eğitim-öğretim, sosyal hayat, hukuk gibi çeşitli alanlarda önemli ilerlemeler meydana gelmiştir. Bu ilerlemelerin ilk yazılı metinlerinden biri olan Mary Wollstonecraft’ın (1759-1797) yılları arasında kaleme aldığı “*Kadın Haklarının Gerekçelendirilmesi*” adlı eser kadın haklarının önemine yer vermiştir. Eser, toplumsal yapı ve kültürün etkisiyle kadınların ikincil bir konum anlayışını aldıkları eğitimle pekiştirip sürdürdüğünü vurgulamış, eğitimin kadınlar için önemine değinmiştir (Meşe ve Engin, 2017, 165). Wollstonecraft’ın, her birey aynıdır. Kadın eksik ya da yanlış akıl yürütürse bu onun eğitimindeki eksikliğiyle ilgilidir. Bu nedenle kadın yeteneklerini geliştirebilmesi için sınırlandırmış yaşamının dışında kamusal alanda da var olabilmek için eğitimle donanmalıdır (Ecevit, 2011: 13). Bu kıpırdanma kadınların hayatında bir dönüm noktası olmuştur. Bu bilinç kadınlara, eşit haklara sahip olmak için güçlü olmaları gerektiğini göstermiş ve bu gücü örgütlenerek göstermişlerdir.

Örgütlenmenin öncülerinden olan Ollympe de Gouges, “Kadın Hakları Beyannâmesi”ni yayımlayarak kadın hareketlerine öncülük etmiştir. Bildirge, kadın ve erkeğin kanun önünde eşit haklara sahip olduğunun kabul edilmesini ortaya

koymuştur (Ediz, 1995: 68-70). Ollympe de Gouges, konu hakkındaki beyannameyi Kral XVI. Louis ve eşi Kraliçe Marie Antoinette'e göndermiştir. Bu söylemleri tepkilere neden olmuş ve 1793 yılında siyasi içerikli bir broşür yayımlamıştır (Çakır, 2016: 56). Bu olay onun giyotinle cezalandırılmasına sebep olmuştur. O ölürken bile *“Mademki kadınlara giyotine çıkma hakkı veriliyor, kürsüye çıkma hakkı da verilmelidir”* görüşünü savunmuştur (Erdem, 2007: 3). Ancak bu sürece karşın kadınlar istedikleri haklar konusunda istenilen ölçüde gelişme kaydedememiş ve hemen her ülkeden her kesimden bir mücadele başlatmışlardır.

Bu hareketlenme dünyanın farklı coğrafyalarında her ülkede farklı bir süreç izlemiştir. ABD'de 1840 yılında ortaya çıkan hareket, kısmen köleliği kaldırma amacını taşımaktadır. Bu doğrultuda 1844'te Onvize Otto, kadın haklarını savunmak amacıyla faaliyete girişmiş ve devam eden süreçte 1848'de ünlü Seneca Falls sözleşmesi ile elde edilen ABD kadın hakları hareketi doğmuştur. İngiltere'de ise, 1850 yılında örgütlü bir hareket başlamıştır (Çiçek ve diğerleri, 2015: 277).

Tüm bu yaşananların yanı sıra XVIII. ve XIX yüzyıllarda buhar gücüyle çalışan makinelerin buluşu ile üretim için Avrupa'daki sermaye birikimi artmış ve bu süreç *Sanayi Devrimi* olarak adlandırılmıştır (Sağlık ve Çelik, 2018: 100). Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesi ile az ücretle ağır işlerde fabrikalarda çalışması için insan gücüne gerek duyulmuştur. O dönemde çalışana olabildiğince az ücret vermek, kazanmanın birinci şartı olmuş ve bunun için en uygun kesim kadınlar olarak görülmüştür (Sezer, 2018: 47). Kadın işçiler, düşük ücret ve ağır çalışma koşullarına; burjuva kadınları ise, ekonomik ve siyasal haklardan yoksun bırakılmaya karşı çıkmışlardır (Çakır, 2016: 57). Yaşanan bu gelişmeler kadınların hak arama mücadelesinin doğuşuna olanak vermiştir. Bu bağlamda kadın hareketi, kadınların kendilerine biçilen rol kalıplarına, yaşam tarzının toplumda özgürleşmeye, bireyselleşmeye başladığı, geleneksel yaşam biçiminden uzaklaşarak hemen hemen her alanda dönüşümlerin yaşandığı dönem olarak ortaya çıkmıştır (Çakır, 2016: 58). Bu dönüşümün yaşandığı belki de en önemli mücadelelerden biri olan 8 Mart 1857 tarihinde New York'ta 40.000 kadın tekstil işçisinin aldıkları düşük ücreti ve ağır çalışma koşullarını protesto etmek için yapmış oldukları eylemdir. Bu eylem kadın işçilerin fabrikada kilitli kalarak çıkan yangında kaçacak yer bulamayıp çoğunluğu

kadınlardan oluşan 129 işçinin yanarak hayatını kaybetmesi ile sonuçlanmıştır (Sezer, 2018: 48). Bu olaydan sonra o günün tarihi olan 8 Mart, “Dünya Emekçi Kadınlar Günü” olarak anılmaya başlanmıştır.

Geçmişten günümüze ilerleyen süreçte yeni oluşumların temelini hazırlayacak olan 8 Mart’a kadınların yaşadığı ortak sıkıntı ve problemlere göre farklı anlamlar yüklenmiştir. Bu süreç kadının toplumdaki yeri ve rolü, eğitim, iş hayatı ve kadının farklı biçimlerle özdeşleştirilmesine karşı tepki olarak süreç gelişecektir.

Yaşanan bu gelişmelerin etkisiyle ilk kadın hareketi İngiltere’de mülk sahibi kadınların oy hakkının ellerinden alınmasıyla yeniden haklarını kazanma mücadelesi vermesi şeklinde ortaya çıkarken; 1865’te Almanya’da Alman kadın birliği kurulmuş, 1867’de kadınlara seçim hakkı için ilk öneri reddedilmiştir (Kurnaz, 2015: 19). ABD ve İngiltere gibi gelişmişlik düzeyinde belirli bir seviyeye ulaşmış olan ülkelerde, eşit hak arayışında olan kadınların; iktisadi hayatta erkeklerle eşit ücrete tabi olması, eğitim ve iş olanağının eşit şartlarda sağlanması ve kadını ilgilendiren sağlık konularında gerekli araçların ve ilaçların ücretsiz verilmesi, kamu denetiminde hizmet veren kreşlerin açılması şeklinde istekleri görülmektedir (Sezer, 2018: 55). Ayrıca özel hayatta kadına mali ve hukuksal desteğin verilmesi, her türlü şiddet uygulamasının cezalandırılması, erkeğe kadın üzerinde hak sağlayan hukuk kurallarının ve kurumlarının sona erdirilmesi, boşanma ile ilgili tedbirlerin uygulanması, evlilik dışı ilişkiden doğmuş çocuklara evlilik içi ilişkiden doğmuş olan çocuklarla eşit haklar tanınması gibi ortak istekleri dile getirdikleri görülmektedir (Güriz, 2011: 51-52).

Aynı yıllarda Avrupa ve Kuzey Amerika’nın bazı üniversitelerinde kız öğrencilerin çeşitli kısıtlamalara maruz kaldığı bilinmektedir (Ortaylı, 2018: 207). 1867’de Fransa’da Duruy kanunu ile kızların eğitimi için kurumlar açılmaya başlanmış, zamanında kızların kabul edilmediği üniversitelerde eğitim kapıları aralanmıştır (Kurnaz, 2015: 19).

XIX. yüzyılda kadın hareketleri, eşit haklar elde edebilmek için tüm ülke kadınları ile birlikte mücadele etmeleri görüşünü savunmuştur. 1888 yılında Washington’da Uluslararası Kadın Konseyi’nin (International Council of Women-

ICW) kuruluş toplantısında amaçlar belirlenmiş ve uzun yıllar süregelen çeşitli feminist talepler kadının ikincil konumuna son verecek bir plan çerçevesinde birleştirilmiştir. Devam eden süreçte Londra’da toplantının devamı 500 kadın delegenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan her iki toplantının ana teması kadının ekonomik, siyasal, kültürel ve ailevi haklar gibi konular ele alınmıştır (Persentili, 2013: 309). İlerleyen süreçte uluslararası düzeyde birçok toplantı, sempozyum ve konferanslar gerçekleştirilmiştir.

1893 yılında Yeni Zelanda’da yürürlüğe giren yasayla kadınların seçme hakkını elde etmesiyle birlikte birçok ülkede benzeri hareketler yapılmıştır. Fransa ve Almanya’da işçi sınıfının hakları için mücadele eden kadın hareketleri de tarihte yerini almıştır (Binici, 2013: 3).

Çakır (2016), kadınların başlattığı dönüşümde üç faktörün etkili olduğu görüşünü ileri sürmüştür.

1. Toplumun siyasal, ekonomik, sosyal ve düşünsel alanlarda köklü değişiklikler geçirerek özgürleşmeye başlaması,
2. Düşünsel anlamda oluşan eşitlik ve özgürlük ideolojisinin kadına ilişkin yönünün toplumda uygulanmaması ve bu durumun kadınlar tarafından fark edilmesi,
3. Bu koşullar sonucunda, yaşanan sorunlara kadınların bir bölümünün duyarlı yaklaşımı ile hareketin bilinçli ve giderek örgütlü birliklere dönüşmesidir (Çakır, 2016: 58).

Sayılan faktörler, kadınların başlattığı hareketin hak mücadelesine dönüşmesinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Bu hareket zamanla toplumsal bir boyut kazanmış, kadını kendi öz benliği ve toplumda nasıl bir konuma sahip olduğu konuları hakkında düşünmeye itmiştir. Böylelikle yeni bir toplumsal oluşum ve yapı içerisinde direniş hareketinin temelleri atılmaya başlanmıştır.

Feminizm olarak adlandırılan bu hareket, İngiltere’de ortaya çıkan ve kapitalizmin getirdiği bir düzen olarak kabul gören, kadın ile erkek arasındaki adaletsiz paylaşımı ve içerisinde sosyal, psikolojik ve ekonomik unsurları barındıran örgütlü bir hareket olarak tanımlanmıştır (Altınbaş, 2006: 22). Fransızca Femme

(kadın) sözcüğünden türetilen kelime, Türkçe Sözlük'te *toplumda kadının haklarını çoğaltma, erkekinkiler düzeyine çıkarma, eşitlik sağlama amacını güden düşünce akımı, kadın hareketi* olarak tanımlanmıştır (TDK).

Dönemin aydınları eserlerinde gazete ve dergilerde, yazdıkları yazılarda kadının toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik fonksiyonları üzerine vurgu yapmış, eşit hak ve özgürlüğü savunmuşlardır. Hızla yaşanan bu değişimler beraberinde yeni değerler ve hakların oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Dönemin aydınları bu meselelere mensup oldukları fikir penceresinden bakmış ve farklı görüşler dile getirmiştir. Aydınların reform niteliğindeki bu fikirleri eserlerinde işlemesi ile daha geniş bir kitleye ulaşmıştır.

Bu aydınlardan Condorcet “*Ya insan ırkının hiçbir üyesinin hiçbir hakkı yoktur, ya da hepsi aynı haklara sahiptirler; dini, rengi ya da cinsiyeti ne olursa olsun bir başkasının haklarına karşı oy kullanan kişi, böylelikle kendi haklarını tehlikeye atar*” sözleriyle kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olması gerektiğini savunmuştur (Yürüt, 2017: 369).

Tüm dünyada bu gelişmeler yaşanırken eğitim alanında bilime katkı sağlayan aydın şahsiyetlerinden biri olan *Madame Curie (1867-1934)* matematik ve fizik alanında çalışmalar yapmıştır. Kadın olduğu için tüm engellere rağmen fizik alanında radyoaktivite olarak adlandırılan ışın üzerinde detaylı çalışmış olup Paris Üniversitesinin ilk kadın profesördür (Mimoza, 2015: 12). Curie, yaptığı çalışmalarla tarihte 1903 tarihinde ilk kez Nobel Ödülü alan ve bu ödülü 1911’de ikinci kez kazanan ilk bilim insanıdır. İnsanlar hakkında daha az, fikirler hakkında daha çok meraklı olmayı amaç edinen Curie’nin, I. Dünya Savaşı (1914) nedeniyle çalışmaları kesintiye uğramıştır. Fakat dönemin koşullarına rağmen cephede yaralı askerlere yadım amacıyla *mobil x-ray* cihazını tasarlamıştır. Birçok kadına da bu alanda eğitim vererek katkıda bulunmuştur (Hızlan ve diğerleri, 2019: 255-256). Bir diğer aydın Emmy Noether (1882-1935), fizik, matematik, topoloji alanında uğraş vermiş, ayrıca soyut cebir ve kuramsal fiziğe çığır açacak çalışmalar yaparak katkıda bulunmuştur (Şenkon, 1994: 24-28).

Kadınlar dönemin ortam ve koşullarına rağmen; dinî ilimlerin yanı sıra fizik, kimya, matematik, astronomi, felsefe gibi alanlarda önemli başarılarla tarihte yerini almışlardır. Kadınlar var olan kültürel yapıdan etkilenmiş, bağımlı konumları fiziksel farklılıktan değil; toplumsal, kültürel ve eğitsel engellerden kaynaklanmıştır. Kararlı tutumları ile ideallerini pek çok kısıtlamaya ve baskılara rağmen gerçekleştirmişlerdir (Wolff ve Özdemir, 2018: 28).

Yeni/Yakın Çağ'da kadının çalışma hayatında önemli gelişmeler meydana gelmiş, I. Dünya Savaşı'nın bitişine yakın yıllarda Avusturya, Kanada, Kırım, Çekoslovakya, Danimarka, Estonya, Almanya, İngiltere, Macaristan, İzlanda, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Hollanda, Polonya, Rodezya, Rusya, İsveç, Ukrayna ve son olarak da ABD olmak üzere toplam 20 ülke tarafından kadınlara oy hakkı tanınmıştır (Persentili, 2013: 309-310).

Dünya genelinde kadının toplumsal mücadelesi, BM'nin kurulmasıyla 1946 yılında Ekonomik ve Sosyal Konsey Çatısı'na bağlı olarak kurulan ve 1948 yılında yayımlanan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde kadın-erkek eşitliğini ele alan Kadının Statüsü Komisyonu oluşturulmuştur (Sezer, 2018: 57). 1979 yılında BM Genel Kurul tarafından CEDAW (Convention for the Elimination of All Discrimination Against Women): “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” resmiyet kazanarak farklı bir boyut elde etmiştir (Wolff ve Özdemir, 2018: 29).

Feminist hareketler farklı zamanlarda ve coğrafyalarda farklı biçimde algılanan kadına bakış açısı belirledikleri amaç ve yöntemler bakımından kendi içinde değişiklik göstermiş ve liberal feminizm, kültürel feminizm, radikal feminizm, sosyalist feminizm, psikoanalitik feminizm ve varoluşçu feminizm olmak üzere birçok farklı yapıya ayrılmıştır (Sezer, 2018: 18).

Liberal feminizm, insan ve bireyi ön plana çıkarmış, kadını da erkek gibi bir birey olarak kabul etmiştir. John Stuart Mill ve Simone de Beauvoir, bu yapının öncüsü sayılabilecek dönemin aydın şahsiyetlerindendir. De Beauvoir liberal feminizmde kadının kültürel ve siyasal konumunu açıklamak için varoluşçu bir bakış açısı ön görerek bu kurama katkı sağlamıştır. Ona göre erkeğe atfedilen olumlu bakış açısının kadına aynı ölçüde yansımaması, kısaca kadının ötekileştirilmesidir (Ecevit,

2011: 12). Liberal feministler, “yasalar önünde eşitlik, oy kullanma hakkının tanınması, eşit eğitimin verilmesi ve yaygınlaştırılması, kadının kamusal alanda da aktif olması” vb. konularını kendilerine dava edinmişlerdir (Altınbaş, 2006: 23-24). Siyasi bir amaç taşımayan kültürel feminizm ise, liberal feminizm ile ilişkilendirilmekte, kadınların yaşam biçimlerinin ve davranışlarının değiştirilmesi, kadına daha çok hak tanınması ve özgürleştirilmesi (Güriz, 2011: 70-72) gibi hayatlarını daha yaşanabilir kılan konuları ele almaktadır.

Radikal feministler, yapılan çabaların yetersiz olduğunu, sadece oy hakkı için değil, biyolojik farklılıktan doğan haklar için de mücadele etmek gerektiğini savunan bir görüşü ileri sürmüşlerdir. Özellikle kadın cinselliği ve kadınların baskıya maruz kalması üzerine pek çok çalışmalar yapmışlardır. Shulamith Firestone (1974), Kate Millett (1977), Susan Brownmiller (1976) yaptığı çalışmalar sayılabilir (Toksöz, 2011: 95).

Sosyalist feminizm, liberal feminizmin bireysel anlayış yapısına karşı çıkan, birlikte eşitliği sağlamayı amaçlayan bir feminizm türüdür. Liberal ve radikal feminizmin eleştirdiği noktalara cevap bulma çabasında gelişen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, aile içinde ve kamusal alanda değersizleştirilen kadınları toplumda büyük bir sorun olarak değerlendirmiştir (Binici, 2013: 5). Kamusal alanda kadınların sömürüldüğünü düşünenler olduğu kadar bunun tam tersini iddia edenler veya ev işlerinin kadını değersizleştirdiğini düşünenler de bu yaklaşımı savunanlar arasında yer almışlardır (Özdemir, 2017: 398). Bu feminist akım, yapı olarak kadının hangi sınıfsal konumda yer aldığını irdelemiştir.

Bir başka feminist yaklaşım psikoanalitik feminizm, Sigmund Freud’un insanın doğası ile ilgili fikirler ileri sürmesiyle oluşmuştur. Freud’a göre doğuştan gelen cinsiyet farklılığının kaderin bir parçası olduğu ve cinsel enerji insan bedeninin konumuna göre varlığını tanımladığı, bu enerji hareketlerine göre değişimin ortaya çıktığını savunur (Karataş, 2017: 11). Farklı kültürlerde yaşama imkânı bulan Karen Horney, ‘Freud’un kuramlarını erkek merkezci bulmuş ve bu görüşe karşı çıkarak kendi kuramlarını üretmiştir. Yine Freud’u eleştirenlerden Kate Millett biyolojik farklılıktan kaynaklı yaklaşımı eleştirenler arasında yer almıştır (Gündoğdu, 2016: 386).

Simone de Beauvoir varoluşçu feminizmin belki de en önemli temsilcisidir. Beauvoir, ataerkil sistemde güçlü olarak düşünülen erkeği baş tacı yapan, zayıf olarak algılanan kadını değersizleştiren yapıyı eleştirmiştir. De Beauvoir'ın İkinci Cins (Le Deuxieme Sexe) ve Amerikalı Betty Friedan'ın Kadınların Gizemi (The Feminine Mystique) adlı eserleri bu dönemde feminist hareketleri en çok etkileyen iki eserdir. Bu iki kitapta erkek egemen bir toplumda kadına bakış açısı sorgulanmakta, kadınlık hallerini ve toplumdaki yerini ele almaktadır (Ayata, 2011: 68). Varoluşçu feministlere göre birey, üretmeli, yaşama dair geleceği biçimlendirmeli ve var olan koşulları bu doğrultuda şekillendirmesi görüşünü savunmuştur (Altınbaş, 2006: 38).

Genel olarak farklı zaman dilimlerinde ortaya çıkan bu yaklaşımlar pozitif ayrımcılık olarak da ifade edilen özellikle kadınların sosyal, ekonomik, politik ve kültürel alanlarda toplumda ötekileştirilme ve toplum tarafından adil olmayan uygulamalara tabi tutulmalarını önlemektir. Ayrıca toplumda her bireyin eşit haklara sahip olmalarını sağlayabilmek adına statülerini iyileştirmek için farkındalık oluşturan çalışmalar olarak açıklamak mümkündür.

1.1.4. Türk Tarihinde Kadının Toplumdaki Yeri ve Öncü Kadınlar

1.1.4.1. İslamiyet Öncesi Türklerde Kadın

Türk toplumunda aile yapısının kutsal sayıldığı ve aileyi meydana getiren bireylerinde yüce sayıldığı fikrini beraberinde getirmiştir. Türk toplumunda kadın ve erkek arasında belirli bir ayrımın olmadığı kadınların da erkekler gibi her türlü faaliyete katıldığı; avda, savaşta, dinî, siyasi ve iktisadi alanda söz sahibi olduğu bilinen bir gerçektir (Can, 2008: 31). Bununla birlikte, bozkır kuşağında Türk Devletleri İskitler, Hunlar, Uygurlar ve Göktürklerde kadınlarda hüküm sürmüş ve devlet yönetiminde yer almıştır. Nitekim toy (kurultay) meclisinde hakanın yanında katun (hatun) yer alır, alınan kararlarda onay yetkisi bulunur, hükümdarın yerine geçecek bir varis yoksa yönetimi devralır ve düzeni sağlardı (Kafesoğlu, 1984: 258). Kadın devlet yönetiminin içinde yer alırken ayrıca toplum menfaatlerinde, aile içinde ve ekonomik hayatta eşi ile eşit haklara sahipti (Avcı, 2010: 87-109).

Türkler at üstünde savaş meydanlarında aktif yer alan ve demiri ilk kullanan topluluklardan biri olması sebebiyle uygarlık tarihine büyük katkı yapmışlardır (Avcı, 2016: 229). Yaşadıkları coğrafyalarda çok zorlanmadan siyasi üstünlük kurup pek çok toplulukta Türk ordu sistemini örnek almışlardır (Tellioglu, 2016: 210). Atlı göçebe bir hayat süren, bugün de Yakutlar olarak bilinen İskitlerde, her kadının erkekler gibi savaşçı olarak yetiştirilmesi geleneği bu bağlamda dikkat çekicidir (Gündüz, 2012: 131). M.Ö VI. yüzyılda yaşadığı düşünülen ve İskitlerin ilk Türk kadın hakanlarından, savaş meydanlarında boy gösteren Tomris Hatun'dan tarih sayfalarında övgüyle bahsedilmiştir. Devleti yöneten Tomris Hatun, yenilmez denilen Pers Hükümdarı Kirus'a karşı büyük çoğunluğunun kadın okçulardan oluşan bir orduyla savaş başlatmış ve zaferle sonuçlandırmıştır (Acar, 2019: 397). Türk kültüründe kadın; görgüsü, bilgisi, cesareti ile verdiği mücadeleler sayesinde düşmanın korkulu rüyası olmuştur. Türk kadını tarihte kutsal kabul edilmiş ve Gök Tengri inancına göre yedi yıldızdan oluşan takım; yani Gök Tengri'nin yanında kabul edilmiştir (Roux, 2015: 123).

Türk mitolojisinde de kadın kendine hak ettiği yeri bulmuştur. Öyle ki Oğuz Kağan Destanı'nda Oğuz Ata'nın eşlerinden biri ışıktan, diğeri ise kutsal bir ağaçtan çıkmıştır. Böylece kadın kutsal bir misyon ve görüntü yüklenmiş ve bu suretle Türk soyu sıradanlıktan çıkıp olağanüstülükler dizisinin üzerinden devam ettiği destanda yerini almıştır (Roux: 2015: 25-26).

Ergenekon Destanı'nda ise, çocukları emziren dişi bozkurt Türk soyunu devam etmesini sağlarken emzirme eylemi üzerinden bozkurdun annelik rolüne gönderme yapılmıştır. Destan da Türklere yol gösterici Asena adında dişi bir bozkurtur (Roux: 2015: 35). Türklerde Umay simgesi, kadına verilen kıymetin en önemli göstergelerinden birisidir. İlk kez Göktürk yazıtları Kültigin abidesinde “*Babam kağan uçtuğunda küçük kardeşim Kül Tigin yedi yaşında kaldı... Umay gibi annem hatunun devletine, küçük kardeşim Kül Tigin er adını aldı.*” sözleri yer alırken, Göktürkleri kurtaran ilah olarak da tarihte yerini almıştır (Ergin, 1988: 25-26). Türk mitolojisinde adı geçen Gökana, Akana, Od Ana, Ayazıt ve Akkız ise adı geçen diğer kadın tanrıçalardandır (Roux, 2015: 1 vd).

Tarihte VIII. yüzyılda yazılan Orhun Kitabelerinden olan Göktürk yazıtlarında kadının iktidarın ortağı olduğundan bahsedilmektedir (Önür, 2011: 66). Orhun Abidelerindeki “*Tanrıça Umay’a benzer annem hatunun kutu ile erlik adını aldı*” ifadesi kadına (hatuna) ilahi bir güç verildiğini de göstermektedir (Can, 2008: 111). Türk kadını toplumda yüceltilmenin yanı sıra siyasi ve sosyal alanda etkili, erkek kadar toplumda söz sahibi olmuşlardır (Ergin, 1991). Bu bağlamda İslamiyet öncesi dönemde kadınların erkeklerle birlikte hareket ettiği ve toplum yapısının da bu doğrultuda şekillendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Türklerde kadının yerini Ziya Gökalp, “*Eski kavimler arasında hiçbir kavim, Türkler kadar kadın cinsiyetine hak vermemiş ve saygı göstermemiştir*” sözleriyle değerlendirmiştir (Gökalp, 1976: 160).

Yenisey’deki Köktürk harfli yazıtlarda da “*Evdeki eşime, vadideki oğullarıma doyamadım, değerlilerime, kutsal devletime, baştaki begime doyamadım.*” örneğinde olduğu gibi kadının adının ilk olarak anılması dikkat çeken bir noktadır (Tellioglu, 2016: 214). Türkistan’da bulunan heykellerde aynı mezar alanına defnedilen kadın ve erkek figürlerinin bir arada olması bu eşitliği doğrular niteliktedir (Alyılmaz ve Alyılmaz, 2014: 17). Türklerin eşine ve ailesine bağlılığı hususunda örnekleri çoğaltmak mümkündür.

Birçok yazılı kaynaklarda eski Türklerde kadınların sahip olduğu hukuksal haklar ve ekonomik bakımdan sahip oldukları pek çok imkânda daha ileri olduğu belirtilmektedir. Şehir tarihi için önemli bir alanyazın kaynağı olan Şer’iye Sicilleri’nde kadınların alım-satım işlerinde de aktif rol aldığı bilgisi yer almıştır (Baş, 2007: 71).

Türk kadınının statüsüne etki eden dürüstlüğü, iffeti ve çalışkanlığı, sadakati, sevgi ve saygısıdır. Buna karşılık erkek de, aynı şekilde birbirini tamamlayan, seven ve sayandı (Çimen, 2008: 113). Zamanın şartlarına göre değerlendirildiğinde, karı ve kocanın yaşadıkları evin ikisine birden ait olduğu ifade edilebilir. Türklerin tarihî devirlerinde kadının kocası ile aynı hak ve hukuka sahip olmasının yanında toplumsal yapıya saygı ve eşitlik prensibi hâkimdi. Ayrıca Türklerde kızlar evleneceği eşini seçmesi ve evlilik aşamasında baba evinden miras payının verilerek çıkması da onun aile içinde belirli bir konuma sahip olduğunun delilidir.

Evlendiğinde mirastan payını alan kız çocuğunun çeyiz malı üzerinde kocasının tasarruf hakkı bulunmamaktadır (Tellioğlu, 2016: 221). Diğer yandan hukuksal durumu ile ilgili hususta kadınların boşanma hakkına sahip olmasıdır. Eski Türk toplumunda cinsiyet ayrımının yapılmadığı, doğuştan gelen eşitsizliklere maruz kalmadığını gösterir. Edinilen mal varlıkları karı-kocanın ortak malı olduğu için bunlar üzerinde tasarruf hakkı vardı. Bu sistem devlet yönetiminde de etkin olduğu için eşleri öldükten sonra devlet idare eden kadınlara rastlamak mümkündür (Tellioğlu, 2016: 222). Kadınlar eski Türk toplumunda, statü sahibi, hakları toplumsal değerlerle korunan bir konumda bulunmaktadır.

İbn-i Batuta'nın Seyahatnâmesi'nde konuyla ilgili şu sözler ilgi çekicidir: *“Bu ülkede gördüğüm ve beni epeyce şaşırtan davranışlar arasında, burada erkeklerin kadınlara gösterdikleri aşırı saygıdır. Türk kadınları yüzü açık dolaşırlar, erkeklerden kaçmazlar, pazarlarda alışveriş yaparlar. Bazen kadınlara erkekleriyle beraber rastlarsanız ve o vakit bu adamları, onların hizmetkârları sanırsınız.”* (Yücetürk, 2010: 4).

Özetle, İslamiyet'in kabulünden önce Türklerde kadın; erkeğinin yanında, çocuklarının anası, savaş zamanında düşmanlar karşısında savaşçı, doğanın zor şartlarına uyum sağlayan cesaretli, hakanın yanında ve siyasî hayatta söz sahibi, ayrıca kutsallığına inanılan ve saygı gösterilendir. Kadın daima erkeğin yanında onun gücü ve ilham kaynağı olmuştur. Kadına verilen değer “birinci zenginlik sağlık, ikinci zenginlik iyi bir kadındır” Türk atasözüyle açık bir biçimde ifade edilmiştir

1.1.4.2. İslamiyet Sonrası Türklerde Kadın

Türklerin Talas Savaşı'ndan sonra Araplarla yakın ilişkiler içinde olmasıyla Arap geleneklerinin olumsuz etkileri, Türklerin aile yapısına ataerkil yapıyı getirmiştir. Eski Türklerde kadın erkek arasındaki eşitlikten bahsedilebilirken, İslamiyet'le birlikte gelişen süreçte kendi dinleri olan Gök Tengri inancı ile İslam dininin pek çok ortak noktası olduğu keşfedilmiştir (Çimen, 2008: 195). Her iki dinde olan ortak noktalardan hoşgörü, tek tanrı inancı, ahiret hayatı, hac ve kurban inancı gibi ibadetlerin örtüşmesi Türklerin İslam dinine sempati beslemesine neden

olmuştur. Nitekim X. yüzyılda İslamiyet'in kabul edilmesi ile Türk kadınının hayatında pek çok değişiklik oluşmuştur. Bizans, İran ve Arap kültürleri etkisinin bu dönemde kadının sosyal, siyasal ve iktisadi faaliyetlerine engel olmadığı düşünülmektedir (Göksel, 1993: 128).

Selçuklular devrinde (1040-1308) Gevher Nesibe Hatun'un vakıf kuruculuğunda liderlik yapması, Tuğrul Bey'in eşi Altun Can Hatun, Melihşah'ın annesi Terken Hatun gibi kadınların siyasi hayatta söz sahibi olması bu hükmü kuvvetlendirmektedir (Köprülü, 1981: 159). Yine Türklerde tarih değerlendirildiğinde, kadın ev içi işler, tarım ve hayvancılıkla ilgilenmesinin yanı sıra ticaret yapmış, erkeğin yanında devlet yönetimine katılmıştır. Delhi Türk Devletinde (1206-1413) Raziye Sultan, Kirman'da Kutluk Türk Devletinde Türkân Hatun örnek olarak sayılabilir (İnan, 1975: 35). Ayrıca Kayseri'de XIII. yüzyılın başlarında Fatma Bacı gibi kadınların teşkilatlanmada öncülük yapması ile kurulan Bacıyan-ı Rum kadınların oluşturduğu ilk ve en önemli teşkilattır (Çubukçu, 2015: 219). Zorunluluktan doğan bu teşkilat, Anadolu'nun çalışkan ve üretken Türkmen kadınlarının aldıkları eğitimi metotlu kullanmasıyla meydana gelmiştir (Erdem ve Yiğit, 2010: 36). Söz konusu teşkilat, Türk kadınına pek çok iş kolunda üretim sürecine dahil etmiş ve yeni bir medeniyetin oluşumunda katkıda bulunmuştur (Önür, 2011: 68).

Türklerde İslamiyet öncesi dönemde kadına sunulan yaşam tarzı İslamiyet sonrasında da devam ettiği görülmektedir. Saray içinde; özellikle siyasi alanda Valide Sultanlar ve Hasekilerin devlet yönetiminde etkili oldukları bilinmektedir (Özcan ve Kaya, 2017: 180). Bu sebeptendir ki; orduların başında savaşan, devlet yönetiminde söz sahibi olan, kültürel faaliyetlerde etkin görev alan Türk kadını tarihte yerini almıştır (Sevinç, 1987: 35). Şağab Hatun da tarihte görgüsü, bilgisi ve pek çok üstün meziyetleriyle ön plana çıkmış devlet yönetmiş bir Türk kadınıdır. O çeyrek asra varan saltanat yıllarında devrin en yüksek yargı organı olan 'Divânü'l Mezalim'in' başına bir kadını tayin etmiş ve devlet işlerini yönetmede kadınları ön planda tutmuş ve yüksek mevkilere getirmiştir (Kitapçı, 1991: 14). Sultan Melihşah'ın zevcesi Kara-Hanlı prensesi, Celâliye (Terken) Hatun da devlet idaresinde tesirli olan kadınlardan biridir. Öyle ki siyasi temasların bazen önce

Terken Hatun’la yapıpı olgunlaştırıldığı kaynaklarda belirtilmiştir (Kafesoğlu, 1984: 348). Ayrıca hâkim dinin İslamiyet olduğu birçok toplulukta kadın yöneticilere rastlanmaktadır (Üçok, 1981: 7 vd.). Tarihten bugüne kadar pek çok zorluklarla mücadele eden kadın, dirayet göstermiş, dik durmuş ve olağanüstü işler başararak her koşulda yol gösterici olmuştur.

Saray mensubu Osmanlı kadını devletin hâkim olduğu her yerde çeşitli konularda vakıflar kurarak bu yolla topluma hizmet etmişlerdir. Osmanlı toplumunda kadının lider vasfında yöneticilik yaptığı tek ve meşru hizmet alanı vakıflardır (Erdem ve Yiğit, 2010: 75). Vakıflar Genel Müdürlüğu Arşivi’nde yer alan 26.000 vakfiyeden 2309 adeti hatun vakıfları olarak literatürde yer almaktadır (Baş, 2007: 77). İçinde bulunduğu toplumda hayırseverliği ile vakıflar kurmuş olması kadının ekonomik bağımsızlığı olduğunun da önemli bir göstergesidir. Zira sahip oldukları mal varlıklarını vakıfların yaşatılması için bağışlamaları hayırseverlikleri hakkında fikir vermektedir. Osmanlıda kadın, ekonomik ve mülk alanında söz sahibi olmuş pek çok vakıf kurucusu olarak tarihte yerini almıştır (Can, 1999: 64). Kadınlar tarafından kurulan vakıflarda öncelik eğitim olmak üzere, sağlık, kültür ve dine yönelik vakıflar kurmuş, daha donanımlı insan yetiştirmeye yönelik çaba içinde olmuşlardır. Dolayısıyla vakıf kültürünün toplumsal dayanışmanın en üst seviyeye çıkmasında önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Kadınların yapımında öncülük ettiği pek çok vakıf eserlerinin de günümüze kadar ulaştığı görülmektedir. Toplumda karşılıklı saygı ve sevgi anlayışıyla kadınlar sahip oldukları imkânları paylaşarak vakıf yolu ile günümüze kadar ulaşan cami, medrese, kütüphane, hastane, köprü gibi yapıtlarla insanların yararına işleri tarihte iz bırakmışlardır.

Kırsal yaşamda da halk içinde kadınların üretime katkısı devam ettiği, ticaretle uğraştıkları, dokumacılık, iplik eğirme, örgü işleri gibi zanaatlarla meşgul oldukları bilinmektedir. Hayvan bakarak, çiftçilik yaparak ürettiklerini pazarlar satıp gelir elde etmişlerdir (Erdem ve Yiğit, 2010: 81). Kadın, zamanın koşullarında ekonomik özgürlüğüne katkı sağlamış işgücünde etkin bir şekilde yerini almıştır.

Bu dönemde ekonomik güce bağlı olarak halktan gücü yeten kişilerin kurumlara katkı sağladığı da bilinmektedir. Dönem kadını, her dönem hangi koşul ve

şartlarda olursa olsun azmin önemini ve sonuca ulaşmak için hedef belirlemenin şart olduğunu kanıtlıyor.

Dönemin bir başka dikkati çeken gelişmesi de evlenme, boşanma ve miras konuları İslam hukukuna göre uygulanırken, çok kadınla evliliğin var olmasına rağmen yaygınlaşmamasıdır (Taşkiran, 1973: 24). İslam hukuku bu dönemde evliliği şarta bağlamış, iki kişinin rızası ile oluşan nikâh akdi ile kadının hakkı korunmuştur. Kadın miras yolu ile oluşan haktan yararlanabilirken aynı zamanda tasarruf hakkını istediği şekilde değerlendirme yetkisine sahipti (Esin, 1973:9).

İslam devlet hukukunun temel kitapları arasında yerini alan el-Mâverdi'nin el-Ahkâm üs-Sultaniyye adlı eserinde hükümdarlık anlamı içeren imamlığın 7 şartı arasında bir cinsiyet ayrımının bulunmadığı görülmektedir (Üçok, 1981: 21). Dolayısıyla kadın ve erkek arasındaki fark İslami dönemde yaratılış şekli olarak ön planda olurken, birbirini tamamlayan bir yapı olarak öne çıkmaktadır. Yaşanan süreç dönem kadınının kamusal alanda etkin olarak yer aldığını ve etkili olduğunu gösterirken, Batı'da yaşanan süreç uzun vadede Osmanlı toplumu içerisinde kadının yeri ve rolü tartışmalarını beraberinde getirmiştir.

Anadolu'da XIV. yüzyıl başından XVI. yüzyıla kadar kadınlar oldukça özgürdür. (İnan, 1975: 35). Fakat Osmanlılar devrinde Bizans, İran ve Arap etkilerinin belirgin duruma gelmeye başlaması ile bu durumun değiştiği söylenebilir (Baş, 2019: 265). Dinî inançlar ile şekillenen toplum yapısı patriarkal yapıyı pekiştirmiştir. Kadınların çarşaf ve peçeyi yaygın olarak kullanması, sokağa çıkarken kıyafetle ilgili kuralları getiren ve fermanların çıkartılması bu süreçte görülen değişim ve düzenlemelerdir.

Zamanla kültürel gelenek değişerek kadın ve erkek alanı olarak ayrılmış ve erkeği kamusal alanda daha görünür kılarken, kadını bu alanın dışındaki değerlerle bütünleştirmiştir (Çaha, 2010: 97). XVI. yüzyıl sonrasında Bizans saray kültürünün getirileri, Osmanlıda değişen aile ve bürokratik devlet yapısı etkisiyle kadının toplumdaki yeri değişmeye başlamıştır (Erdem ve Yiğit, 2010: 61). XVIII. yüzyılın sonunda Osmanlı Devleti'nin batılılaşma hareketleri dönüşümü hızlandırmıştır. Osmanlı Devleti yaşanan olumsuz gidişi durdurmak için modernleşme adı altında batılılaşma hareketlerine uyum sağlamaya çalışıp yenileşme çabasına girmiştir

(Çaha, 2010: 85-87). XIX. yüzyılın başlarından itibaren Osmanlı Devleti'nde siyasi sistem içinde ağırlığı iyice hissedilen bürokratik kesimin öncülüğü ile yeni bir değişim başlamıştır (Baş, 2019: 265).

1.1.4.3. Tanzimat'tan II. Meşrutiyet'e Kadın (1839-1908)

Tanzimat döneminde batılılaşma hareketleriyle yönetim, hukuk, sanayi, eğiti-öğretim, ekonomi ve sosyal hayat gibi pek çok alanda değişiklikler yaşanmıştır. Bu dönemde en önemli değişikliğin fikir alanında meydana geldiği söylenebilir.

Avrupa'da başlayan Fransız İhtilali'nin yarattığı özgür fikirler sonucunda hızla değişen siyasi ve sosyal düzen Osmanlı Devleti'ni de etkilemiştir. Özellikle XVII. yüzyılda Avrupa karşısında gerilemeye başlayan Osmanlı Devleti Karlofça (1699) ve Pasarofça (1718) anlaşmaları ile toprak kaybına uğramıştır. Bu olumsuz gidişi önleme amaçlı Batı tarzı değişimler yapılarak yeni düzenlemeler çabasına girilmiştir (Kurnaz, 2015: 21). Tanzimat dönemi pek çok alanda yeni düzenlemeler getirmiştir. Özellikle cariyeliğin kaldırılması, hukuksal açıdan Tanzimat döneminde kadınların sosyal yaşamdaki rollerine ilişkin yapılan yeniliklerden biridir (Kurnaz, 2015: 63).

Osmanlı hukuk düzeninde genel olarak İslam hukuku hâkimdi. Genel ve eşit kurallar yoktu. Kişinin statüsüne, dinine, mezhebine göre farklı kurallar uygulanıyordu. Özel hukuka ait sorunlar kendi içlerinde çözümleniyordu. Kadının konumunu belirleyen kurallar İslam hukukuna göre belirlenmekteydi (Akyılmaz, 2017: 328). Fakat İslam fıkının yanlış ve eksik yorumlanması nedeniyle kurallar adil bir uygulamadan uzak bir anlayışla yorumlanmıştır.

Osmanlı Devleti'nde Bizans saray gelenekleri Osmanlıyı etkilemiştir. Özellikle Bizans saray geleneği olan harem hayatı, saray yaşantısında yerini almıştır. Hareme seçilmiş cariyeler getiriliyor, eğitiliyor ve hatta saraya sultan olabiliyorlardı. Örneğin Hürrem Sultan ve Kösem Sultan bu duruma verilebilecek örneklerdendir. Özellikle harem hayatı içinde kadının çocuk ve ev hayatı ile sınırlanan sosyal yaşamı dikkat çekmektedir (Çaha, 2010: 98).

Köleliğin kaldırılmasına yönelik düzenlemeler de Osmanlının ticaret yaptığı dünya devletlerinin bu duruma aldığı tavrın etkisiyle hız kazanmıştır. Hatta Osmanlının cariye ve köleliğe karşı dünyada oluşan hareketle eşzamanlı uygulamalara gittiği de görülmektedir (Çakır, 2016: 205). Zamanla köleliğin kaldırılmasına yönelik düzenlemelerin gerekliliği kabul görmüştür.

Parlatır'a göre, 3 Kasım 1839'da Hatt-ı Hümayun'un ilân edilmesi ile insanlar arasında eşitliğe büyük önem verilmiştir. Dönemin padişahı konuyu şu sözleriyle konuyu dile getirmiştir: *"tebaa-ı saltanat-ı seniyyemizden olan ahâli-i islâm ve milel-i sâ'ire bu müsâ'adât-ı şahanemize bilâ-istisnâ mazhar olmak üzere can ve ırz ve namus ve mal maddelerinden hükm-i şer'i iktizâsmca kâffe-i memâlik-i mahrûsamız ahâlisine taraf-ı şahanemden emniyet-i kâmile verilmiş..."*. 1856'da *Paris Antlaşması* ile köle ticaretinin kaldırılması kararı onaylanmıştır. Ayrıca köle ticareti ile uğraşanlar sıkı bir denetlemeye tabi tutulacağına dair sözleşmeler de yapılmıştır (Parlatır, 1984: 418). Dönem hakkında yazılı kaynaklarda cariyelik konusuna yer verilmesi bu uygulamanın saray dışında da devam ettiğini göstermektedir. Zira cariyeliğin kaldırılması bu işi geçim kaynağı haline getirenleri pek memnun etmemiş ve yer yer isyanlar çıkarmışlardır (Kurnaz: 2011: 68). Bu durum uzun yıllar devam etmiş, saltanatın kaldırılması (1 Kasım 1922) ile sonlanmıştır.

Toprak mülkiyetiyle ilgili 1858 yılında *Arazi Kanunnamesi* yapılmış kanunnamede annesinin veya babasının arazisine sahip olabilmesi için kız ve erkek kardeşler arasında eşit pay sahibi olabilmesi hükmü yer almıştır (Çakır, 2016: 205). Yapılan değişikle mirasın tapu bedeli ile kız evlada da geçmesi kabul edilmiştir (Kurnaz, 2015: 64). Yabancılarla evlenme ve kılık kıyafet konusunda tamamen İslami esaslar dahilinde uygulanmış ve bu kurallar devam etmiştir. Yapılan düzenlemeler sınırlı da olsa kadının konumu bu dönemde ele alınmıştır.

Kadınların Tanzimat döneminde siyasi anlamdaki etkin rolleri azalmış günden güne sınırlanarak yeni yaşam tarzı oluşmuştur (Çaha, 2010: 79-80). Bu dönemde kadınlar eğitim alanında sübyan adı verilen dinî eğitim veren mekteplerde eğitim imkânı elde etmişlerdir. Sadece üst düzey görevlere sahip olan kişilerin kız çocukları özel eğitim alarak eğitilmişlerdir. (Erdem, 1997: 24).

Tanzimat'la birlikte Batı'nın eğitim alanındaki etkileri Fransa'nın 1876 yılında Duruy Kanunu'nunda mecburiyet olan her köy okuluna bir kız okulunun açılması hükmünden etkilenecek (Kurnaz, 1996: 15), 1869 yılında Maarif-i Umûmiyye Nizamnâmesi ile Darülmuallimât açılarak kızlar için öğretmen yetiştirmeye yönelik eğitim kurumları açılmıştır (Kurnaz, 2015, 24). Tüm bu gelişmeler kadınları özgürleştirirken aynı zamanda kadının sosyal yaşantısına katkı sağlamıştır. Bu dönemde ilk defa kızlara ebelik, kız sanayi, öğretmen mektepleri gibi eğitim kurumları açılarak bu alanlarda mesleki eğitim verilmeye başlanmıştır (Kurnaz, 2015: 47).

Ayrıca kızlar için mesleki ve teknik eğitim veren Kız Sanayi Mektebi 1869 yılında eski baruthane binasında askerlerin ihtiyaçlarını giderme amaçlı (sargı, iç çamaşırı gibi) açılan bir okuldur. Bu okulun amaçlarından bir diğeri de fabrikalarda kadınlara çalışma imkânı sunmaktır (Erdem ve Yiğit, 2010: 98).

Zamanla okula katılım artmış, yatılı, gece-gündüz eğitim olmak üzere yeni düzenlemeler yapılmış devamında yeni okullar açılmıştır. Bu okullar zamanla kızların aile hayatında karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelme ve ev düzeniyle ilgili bilgiler vermiş, ayrıca kıyafet dikimi de öğretilmiştir. Bu eğitimler sonucu kıyafetler için pazar oluşturulmuş ve kadınlar gelir sağlamıştır (Erdem ve Yiğit, 2010: 98).

Toplum hayatında fikrî değişikliklerle gelen gelişmeler kadınların eğitim alanında seviyesinin yükselmesi sağlanmıştır. Bu dönemde ilk defa resmî eğitim verilmeye başlanmış ve kadınlar devlet kurumlarında memur yapılmıştır. 1879-80 yılında ilk kez bir kadın öğrenim hayatında Fatma Zehra Hanım müdirelik yapmış, 1891'de branş dersleri olan "pedogoji ve metot" dersleri Ayşe Sıdika Hanım tarafından verilmiştir (Çakır, 2016: 300). Kamusal alanda ilk defa bu dönemde var olan kadın, hukuksal alanda da yeni haklar kazanmıştır. XIX. yüzyılın sonlarından itibaren hastanelere kadın hastaların alınması ve tedavi için kadınların görevlendirilmesi gerekmiştir. Bundan sonra kadınlar kamusal alanda çalıştırılmak üzere görev almıştır. Bu alanda eğitimler verilerek kadınların uzmanlaşması sağlanmıştır (Sarı, 1996: 97).

Böylece kadınlar kültürel ve mesleki alanda eğitim almasıyla çalışma hayatında yerini alırken, belli bir kültür seviyesine ulaşmıştır. Eğitimli kadın hem kendini hem de çevresini sorgulayarak statüsünün yükselmesinde ve sosyal bilincin oluşmasında toplumda görünür olmaya başlayacaktır.

Tanzimat dönemi kadınların sosyal yaşamı sorguladığı, kısmen Batı'nın da etkisiyle toplum içindeki yerini tartışmaya başladığı bir dönemdir. Kadınlar ev içi işlerle ilgili alanlarda ve çocuk bakımıyla var olurken, toplumda ev dışında da üretken olmanın yollarını aramışlardır (Sezer, 2018: 81). Bu konuda yapılacaklar arasında öncelik kadının eğitiminin ön plana çıkarılması olmuştur.

Bunlardan biri olan dönemin aydınları arasında Fatma Aliye'nin en önemli lider kadın şahsiyetlerinden biri olduğu ileri sürülebilir. Fatma Aliye erkeklerin hakimiyetinde olan matbuat alanında kalem gücüyle kendini kanıtlamış ve aydın bir birey olarak var olmuştur. Özellikle başta tarih olmak üzere bazı dersleri büyük tarihçi olan babası Ahmet Cevdet Paşa'dan alarak eğitim hayatı şekillenmiştir (Özkan, 2017:181). Devam eden süreçte Fatma Aliye öncülüğünde onun gibi düşünen kadınların yazıları ve mektupları ile başlayan hareketlenme 15 yıl kadar uzun süreli yayımlanan "Hanımlara Mahsus Gazete" ile en üst düzeye ulaşmıştır (Zihnioğlu, 2013: 46).

Dergide yurtiçi ve yurtdışından verilen örneklerle kadınlara başarıya inancı yerleştirilmeye çalışılmıştır. Tüm dünyada oluşan kadın hakları mücadelesi ve ortaya çıkan kadın hareketleri hakkında bilgiler vermiştir. Öyle ki Fransa'dan Madam Durani Montila, derginin yurtdışı muhabiri olmak için istekte bulunmuştur (Çakır, 2016: 73). Yine 1886 yılında yayımlanan ilk kadın dergisi Şükûfezar adında çıkan derginin Arife isimli kadının liderliğinde, kadrosunun da kadınlardan oluştuğu bilinip günümüze ilk beş sayısı ulaşmıştır (Çakır, 2016: 64).

Dönemin aydınları kadınlara sosyal hakların verilmesinin İslamiyet'e aykırı olduğu savını yine İslamiyet'ten verilen örneklerle çürütmeye çalışmışlardır. Abdülhâk Hamit, Namık Kemal, Ahmet Mithat, Şemsettin Sâmî bu konuda uğraş verenlerdendir (Kurnaz, 2015: 74). Abdülhak Hâmit, 'Tarık' adlı eserinde "Bir milletin kadınları, ilerleme derecesinin ölçüsüdür" sözleriyle kadının toplumdaki önemini vurgulamıştır. Tanzimat dönemi yazarlarından olan Namık Kemal roman ve

makalelerinde kadın konusunu sık sık dile getirenlerdendir (Taşkıran, 1973: 34). Yazar, roman ve piyeslerinde aile hayatı, kadın-erkek ilişkileri ve kahraman kadınları ele almıştır.

Yine Ahmet Mithat Efendi, önemli şahsiyetler arasında yerini almış, millet için sanat anlayışını benimsemiştir. Bununla birlikte kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olması fikrine karşı çıkmış, fakat kadının bir kenara itilmesini de uygun bulmamıştır (Kurnaz, 2015: 76). Kadınların eğitimi konusunda hassasiyetle yaklaşan Şemsettin Sami ise, Türk kadını ile ilgili fikirlerini *Kadınlar* adlı eserinde toplamıştır (Bilge, 2018: 57). Ona göre kadınların eğitim seviyesini yükseltmek aynı zamanda gelecek nesillerin de ilerlemesini sağlayacaktır

Şemsettin Sami, kadının toplumdaki yeri ve önemini iyi anlamış; kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olması gerektiğini savunmuştur. Ona göre kadına önce hakları verilmeli sonra ondan görev beklenmesi gerekmektedir (Doğramacioğlu, 2018: 227). Tüm bu gelişmeler ve tartışma ortamı kadınları toplumda daha görünür hale getirmiş ve sosyal yaşantısına olumlu katkı sağlamıştır. II. Abdülhamit döneminde 1892’de matem tutan Hristiyan kadınlara benzerliklerinden dolayı çarşaf yasaklanmıştır. Ayrıca bu yıllarda çarşaf giyerek hırsızlık yapılması, bu kararın alınmasında etkin rol oynamıştır (Kurnaz, 2015: 71). Batı etkisi kıyafet de özellikle saraylarda ve belli gruplarda kendini göstermeye başlamıştır.

Tanzimat öncesinde kıyafetiyle ya da yaşadığı sosyal hayattaki sınırlandırmalardan sonra bu dönemde kadınlara başta eğitim olmak üzere hukuksal alanda haklar tanınmış, kölelik ve cariyelik gibi kurumlara son verilmiştir (Erdem ve Yiğit, 2010: 92). Bütün bu gelişmelere rağmen bu dönem aydınların farklı görüşlerinin tartışıldığı bir dönem olmaktan öteye gidilmemiştir. Nitekim bununla birlikte bu görüşlerin yeni gelişmelere de zemin hazırladığı unutulmamalıdır. Tanzimat döneminde kadınlar hakkında gelişmeler yaşansa da köklü değişiklikler Cumhuriyet’le gerçekleşecektir.

1.1.4.4. II. Meşrutiyet'ten Cumhuriyet'e Kadın (1909-1923)

Tanzimat döneminde tohumu atılan ve II Meşrutiyet'le belirginleşen fikirlerin en çok dikkat çeken kuşkusuz kadınların toplumdaki yeridir (Altındal, 1994: 49). Nitekim süregelen dönemde kadının kılık kıyafeti, kadın hakkı, eğitimi gibi kadını ilgilendiren konular tartışma konusu olmuştur.

II. Meşrutiyet'in yaratmış olduğu atmosfer ile aydınlar fikirlerini, dergilerde, gazetelerde, makalelerde ya da bulundukları ortamlarda dile getirmiş ve bu konudaki eksiklikleri giderme çabasına girmişlerdir. Meşrutiyet'in getirdiği özgür ortam kadın gazete ve dergilerini de hareketlendirmiştir. Daha önce kadınların kıyafetleri eğitimi gibi konular ağırlıktayken artık kadın hakları gündem olmuş, bu yönde bir gelişim izlenmiştir.

XIX. yüzyıl ve devamında Türkiye'de hızlı bir kültür değişmesi gerçekleşmiştir. Batılılaşma hareketleri yönetim, ekonomi, hukuk, eğitim-öğretim ve sosyal hayat gibi birçok alanda etki ederken özellikle 1911 yılından itibaren düşünce ve edebiyat alanında önemli ölçüde ilerlemeler meydana gelmiştir (Kuran, 1994: 29).

Bu dönemde kadın yaşamına dair Zihnioğlu (2013)'de şu çıkarımları yapmıştır:

- II. Meşrutiyet'in ilanından itibaren Osmanlı-Türk kadınlarının özgürlük talebi gündemde yerini aldı. Kadınlar çağdaş yaşamın getirisi olan hür insan modeline dahil olarak, toplumda statüye kavuşmak, siyasi ve kamusal alana katılmak istemişlerdir.
- Kadınlar eğitimin yaygınlaşmasıyla mesleki alanda var olup, tüm eğitim olanaklarından yararlanmalıydı.
- Kamu yaşamında katılmalarıyla giyim dahil her türlü kısıtlamalar kaldırılmalıydı.

Bu talepler döneme damgasını vuran kadın hukuku, statü yükselmesi ve hakları kavramlarında toplanmıştır (Zihnioğlu, 2013: 56). Dönemin Türk sosyal ve siyasal yaşamında önemli bir yeri ve ağırlığı olan, dikkate değer şahsiyetlerinden Halide Edip'in kadınların toplumsal statülerinin yükselmesinde ve kadın hareketlerinin amaçlarından olan kadınların toplumda şahsiyet sahibi olmasında

büyük etkisi olmuştur. Bu dönemin aydınları arasında etki yaratmış ve önderliğinde ilk kadın derneği olarak sayılabilecek Teali-i Nisvan Cemiyetini kurmuştur. Cemiyetin amacı millî adetlerin korunması şartıyla kadınların zihnî ve bedenî düzeylerinin yükselmesini amaç edinmiştir (Zihnioğlu, 2013: 58). Böylelikle kadınların toplumsal konumunun yükselmesinde yeni bilinçli kadın kuşakların yetişmesiyle toplum içinde kabul görmesinde büyük rol oynamıştır. Cemiyet ilk defa kadınlara konferanslar, müsamereler ve kadınlar tarafından yapılan miting faaliyetleri gerçekleştirirken kadın ve erkeği aynı salonda ilk defa bir araya getirmesi de dikkat çekici bir gelişme olmuştur. Teali-i Nisvân Cemiyeti, I. Dünya Harbi'nin başlamasıyla faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır (Kurnaz, 2015: 157). Halide Edip gibi Nezihe Muhiddin'in de içinde bulunduğu ortam ve koşullara kadın hareketleriyle etkili izler bıraktığı bilinmektedir.

Kadınları yüceltmek gayesiyle bu dönemde çeşitli isimler altında farklı amaçları hedef alıp kadınlara pozitif etki eden cemiyetler kurulmuştur. Bu cemiyetlerin her biri kadınlar için farklı alanlarda var olmalarının önleri açılarak seslerini daha net duyurmalarına yardımcı olmuştur. Kurnaz (2015)'de bu faaliyetlerden bazıları özetlenerek sıralandığında;

Cemiyet-i İmdâdiye (1908); Rumeli sınırlarında askerlerin kışın giyeceklerini sağlamak amacıyla Fatma Aliye Hanım başkanlığında faaliyet yapan ilk kadın kuruluştur.

Osmanlı Kadın Şefkat Cemiyet-i Hayriyesi (1908); Selanik'te hayırsever kadınlar tarafından kurulan cemiyet, gelen hediye ve eşyaları satarak gelir elde etmeyi amaçlamıştır.

Esirgeme Cemiyeti (1909); kaynaklar bu isimle kurulan amacı iki farklı cemiyetten bahsetmektedir. Birincisi İttihat ve Terakki Kız Sanâyi Mektebi'ne para yardımı sağlamak amacıyla kurulmuştur. İkincisi ise; kadınları eğitim görmeleri için uygun ortam için gayret sarf etmiştir.

Osmanlı Cemiyet-i Hayriye-i Nisvâniye (1909); cemiyetin kadınlara dikiş atölyesi gibi çeşitli kurslar açtığı bilinmektedir.

Teali-i Vatan-ı Osmanî Hanımlar Cemiyeti (1910); Naime Yusuf Hanım başkanlığında doğumevleri, atölyeler ve kız okulları açmak gibi hususlar yer almaktaydı.

Mâlumat-ı Dâhiliye Kadınlar Cemiyet-i Hayriyesi (1912); Melek Hanım'ın başkanlığında kurulan cemiyet yerli malların kullanımına teşvik etmiştir. Hereke farikasında kadınların çalışması ve zanaat öğrenmesi için uğraş vermiş, 400 kadına bu fabrikada çalışma imkânı sunmuştur.

Donanma Cemiyeti Hanımlar Şubesi (1912); Nezihe Muhiddin tarafından kurulan cemiyet, Türk donanmasına nakdî yardım sağlamak amacıyla kurulmuş fakat kısa süre sonra dağılmıştır.

Osmanlı Hilâl-i Ahmer Cemiyeti Hanımlar Heyet-i Merkeziyesi (1912); 100 üyesi bulunan cemiyet evleri dolaşarak para ve eşya toplayıp yaralı askerlere ve hastalara ulaştıran bir cemiyettir. Cemiyet her yıl düzenli olarak çıkardığı takvim ile kadınları öven, eğitilmesi gerektiğini belirten veciz sözlere yer vermiştir. Bu sözler kadının sosyal hayatta da var olması ve cemiyetin eğitim hakkına verdiği önemin bir göstergesidir.

Müdafaa-i Millîye Osmanlı Hanımlar Cemiyeti (1913); Balkan Harbi sırasında yardım amacıyla kurulan cemiyet, kadınların toplu bir şekilde seslerini duyurmada etkili olmuştur. Cemiyet kadınların da katıldığı toplantılarla büyük heyecan ve ilgi uyandırmış, daha sonraki kadın faaliyetlerinde önemli bir rol oynamıştır.

Müdafaa Hukuk-ı Nisvân Cemiyeti (1913); Nuriye Ulviye Hanım tarafından kurulan cemiyet, dış kıyafetin ıslahı, kadınların sosyal ve iş hayatında var olması, özel okullar, gazete, dergi, konferanslar ile bilinçlendirici faaliyetlerle aydınlatılması için çalışmalar yapmıştır. Cemiyetin yabancı üyeleri de olmuştur. Üyelerden Belkis Şevket Hanım ilk Osmanlı kadını olarak uçağa binmek istemiş, bu talebi uğraşlar sonucu sağlanmıştır. Yine üyelerden Bedri Osman Hanım telefon şirketinde memur olarak çalışmak istemiş, fakat talebi reddedilince cemiyet tarafından kamuoyu ile paylaşılıp isteği yerine getirilmiştir. Bu cemiyet, kadın dernekleri arasında en çok sesini duyuran olmuştur.

Asker Ailelerine Yardım Hanımlar Cemiyeti (1914); Enver Paşa'nın eşi Naciye Sultan tarafından kurulan dernek bir yıl içinde 6247 aileye yiyecek dağıtmıştır.

Bilgi Yurdu (1916); eğitimin sadece devlet tarafından değil destek veren kurumlarında bu konuda görev alması gerektiği bilinciyle kurulmuş bir cemiyettir. Yaz mevsimi olmasına rağmen 80 kişilik bir öğrenciye eğitimle başlamış bu sayı katlanarak devam etmiştir. Derslere devam zorunluluğu olmadığından kadınlar istedikleri derslere girmişlerdir. Burada yabancı diller, dikiş, resim, piyano, okuma-yazma, terbiye ilmi, terbiye-i bedeniye, çocuk gelişimi, ilm-i tabiiye, tarih, coğrafya gibi pek çok alanda eğitim verilmiştir. Özellikle eğitilmiş kadınlar ilim tahsil edecek hale getirilmiştir.

Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslâmiyesi (1916); cemiyet şehir hayatında olan kadınlar için oluşturulmuştur. Köy hayatındaki kadın tarım ekonomisinde yerini alırken, çalışmak isteyen şehirdeki kadına iş imkânı sunmak için cemiyet yardım etmiştir. Birçok kadın özel ve resmi kuruluşlarda iş imkânı sağlanmış, bunun için uygun şartlar ve koşullar hazırlanmıştır.

Musiki Muhibbi Hanımlar Cemiyeti (1918); cemiyet müzik alanında çeşitli faaliyetlerde bulunmak için kurulmuştur. Yarışmalar düzenleyerek, müzikle uğraşan kişileri ve eserleri tanıtarak 27 kadına belgeler verilmiştir. Ayrıca Avrupa tarzında kıyafetlerin giyilerek gösteri düzenlenmesi kıyafet değişimine katkı sağlayan bir adım olarak düşünülebilir (Kurnaz, 2015: 156-171).

1908 yılından sonra yaşanan gelişmelerde gözle görünür bir artışın yaşandığı cemiyetlere çıkarılan kanunlarla yasal bir çerçeve kazandırılmıştır. Bu dönemde çıkan cemiyetler gruplanarak incelendiğinde;

1. Kadınlar tarafından kurulan kadın haklarını uygulamayı amaçlayan dernekler
2. Kadınlar tarafından kurulan toplumsal yardım amaçlı dernekler
3. Erkekler tarafından kurulan fakat Kadın Kolları/Heyeti bulunan dernekler

4. Dönem kadınlarının üye olarak dahil oldukları dernekler olarak faaliyetleri kategorize edilebilir (Şahin, 2018: 2).

Meşrutiyet döneminde faaliyet gösteren kısaca değinilen bu cemiyetlerin amaçları kadınların eğitimi ve hakları ile sanat ve çalışma hayatında aktif yer almasını sağlaması olarak görülebilir. Cemiyetler gerek aile yaşamında gerekse toplumsal yaşamda ilişkiler ağında yeni düzenlemelerin olması gerekliliği üzerinde durmuş, kadınların her alanda başarılı olabilecek yeteneğe sahip olduğunu vurgulayarak yeni başlangıçlara zemin hazırladığı söylenebilir.

Bu gelişmelerde öncelik hiç kuşkusuz eğitim alanında olmuştur. Aydınlar diğer konularda fikir ayrılığı yaşasalar da kadınların eğitimi konusunda hemen her aydın olumlu fikre sahipti (Kurnaz, 2015: 97). Kızların eğitimi hakkında önem veren aydınlar iki görüş üzerinde ayrılmışlardır. Radikal Batıcılar ve Türkçüler olarak isimlendiren aydınlar kadın eğitiminin toplumsal hayata katılması için eğitilmesini savunurken; Batıcılar ve İslamcılar kadının iyi bir eş ve anne olabilmesi hakkında eğitilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Erdem ve Yiğit, 2010: 108). Tartışmada savunulan fikirlerde bir sınırlandırma yapılmazken, bazı aydınlar kadınların eğitimi konusunda kısıtlamaların olması gerektiği hakkında fikirler ileri sürmüşlerdir. Bunlardan Edhem Nejat, eşit şartlarda kadın ve erkeğe eğitim verilmesinden şikayetçidir (Şahin ve Tokdemir, 2011: 857). Nejat'a göre eğitimin pratik hayata katkısının olmaması ve kadınları sadece süslü birer hanım haline getirdiğini gözlemlemiş, ev hayatına mutluluk getirecek bir eğitimi savunmuştur (Kurnaz, 2015: 98).

Feridun Vecdi'ye göre; eğitim kavramı, içinde bulunulan şart ve koşullara göre yapılması gerektiğini savunmuştur. Dönemin koşullarına göre daha yüksek bir eğitimin gerekli olmadığı görüşündedir. Kızların okullarındaki programlarında sabah teorik, öğleden sonra pratik bilgilerin verilmesi gerekliliği üzerinde durmuştur (Ergün, 1996: 91).

Musa Kazım Efendi ise; Feridun Vecdi'nin savunduğu görüşün tam aksi olan kızların yüksek öğrenim görmesi tarafındadır. Kadınların eğitimindeki sınırlılıklar tartışılırken Halide Edip eğitim konusunda dinî anlayıştan, vatan ve millet esaslarına dayalı bir görüşe getirilmesi savını vurgular. Ona göre kadınlar belli bir eğitim

almadan kendilerine verilen haklardan yararlanamayacağı görüşündedir (Kurnaz, 2015: 98-99).

Müfide Ferit Hanım da kızların eğitimi konusunda eşit imkânlar verilmesini savunur. Ona göre kadınlar erkeklerle birlikte yürür hale getirilmelidir (Avcı, 2016: 244). İstekler eğitim alanında faaliyet gösteren Dârülmuallimât ve yükseköğretimde çeşitli değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Altın, 2017: 23).

Osmanlı Devleti'nin eğitimli ve yetişmiş kişilere ihtiyacı vardı. Dolayısıyla yaygın bir ilköğretim örgütü kurmakla başlanmıştır. Devletin siyasi nedenlerle bu hususta uzun plânlar yapacak ne zamanı ne durumu ne de yetişmiş elemanı mevcut değildi. Bunun için nitelikli kişilerin yetişmesi konusunda donanımlı okulların açılmasına gereksinim duyulmuştur (Ergün, 1996: 56). Kızlar için 1911 yılında ilk ortaöğretim düzeyinde eğitim verilmeye başlanmıştır. Devam eden yıllarda iki yıl sonra bugünkü manada var olan lise düzeyinde eğitime başlanmış ve sayısı arttırılmıştır. Kız öğretmen okulu olan Darülmuallimat yeni adı Darülmuallimât-ı Âliye olarak yüksek okula dönüştürülmüştür (Erdem, 2007: 301). Bu okul bünyesinde İnâs Dârülfünûnu (Kız Üniversitesi) kurularak edebiyat, riyâziyat ve tabiiyet bölümlerine ayrılmıştır. Bu dönemdeki en önemli olaylardan biri kuşkusuz kız çocuklarına yükseköğretim imkânının sağlanmış olmasıdır (Ergün, 1996: 54). İkinci Meşrutiyet dönemi eğitim sorunlarının en çok dile getirildiği ve tecrübe kazanıldığı bir dönem olmuştur

Eğitim, kadının kültürel ve sosyal yaşamdaki faaliyetlerini hızlandırmasına yardımcı olmuştur. Devam eden süreçte aldığı eğitimin de gücüyle kadının çalışma yaşamına katılımını kolaylaştıracak düzenlemeler yapılarak 1913-1914 yıllarında Türk kadını ön yargıları yenerek ilk defa kamu kuruluşu olan PTT yönetiminde memurluğa başlamıştır (Caporal, 1999: 139).

Yaşanan gelişmelerde önemli bir adım olan 1917 yılında *Aile Hukuku Kararnamesi*, evlilik akdine yeni şartlar getirmiş ve uygulama hakkı vermek suretiyle pek çok değişikliği kapsamıştır (Lewis, 2004: 229). Nitekim bütün bu çabalar sonucunda aile yaşantısında eşit haklara sahip olunması, eşler arasında uyumun sağlanması istenerek, görücü usulü evliliğin yerine eşlerin birbirlerini tanıması görüşü ileri sürülmüştür (Ertürk, 2008: 14).

İlerleyen yıllarda 1921’de İnas Sanâyi-i Nefise Mektebi açılarak kadınların güzel sanatlar alanında yetişmesi için imkân sağlanmıştır (Kurnaz, 2015: 106-107). XIX. yüzyıldan sonra Osmanlı’da insan gücüne duyulan ihtiyaç sonucunda kadın sosyal alanda yerini almıştır. Arşiv belgelerinde kadın kolcu ve kadın gardiyanlardan söz edilmekte ve kadınların bu görevlerde de çalışmış oldukları anlaşılmaktadır (Oktar, 1998: 58). Savaşlardan sonra yaşanan kayıplar kadınların kamusal alanda aktif olarak yer almalarında önemli bir faktör olmuştur. Yaşanan birçok gelişme ile savaşın getirdiği ekonomik bunalım, kadının sosyal hayatta varlığını kolaylaştırmıştır. Nitekim devletin hızla çöküşünün nedenleri arasında kadın gücünün ihmal edilmesi, eğitim ve sosyal hayatın içinde var olmaması nedenler arasında gösterilmiştir (Kurnaz, 2015: 96).

Bu dönemde sayıca az olsalar da eğitilmiş kadınların Genç Türklere sempati duyup, desteklemesiyle Millî Mücadele yıllarında ve Cumhuriyet’te önemli hizmetler yaptığı bilinmektedir (Lewis, 2004: 229). Özellikle etkili konuşmalar yapan Şükûfe Nihâl ve Saime (Asker Saime) gibi lider kadınlar milleti harekete geçiren öncü şahsiyetlerdendir (Avcı, 2016: 247). Ancak Meşrutiyet döneminde çok uzak gibi görünen idealler Cumhuriyet döneminde gerçek olmuştur.

Cumhuriyet döneminde M. K. Atatürk’ün yaptığı devrimlerle kadınların toplumsal yaşamdaki konumları önemli bir değişim göstermiştir. Nitekim aile hukukunda da kadın lehine oluşan süreç, Cumhuriyet döneminde kabul edilecek olan Medeni Kanun ile gelişmekte olan ülkelere örnek oluşturmuştur. M. K. Atatürk dönemin değişen şartlarında fikirleriyle dikkat çeken Ziya Gökalp, Celal Nuri, Abdullah Cevdet gibi şahsiyetlerin düşüncelerini dikkate alarak kendi fikir süzgecinden geçirmiş ve Cumhuriyet devrindeki inkılaplar ile modern Türkiye’nin gelişme sürecine uygulamıştır (Kurnaz, 2015: 155).

1.1.4.5. Cumhuriyet Dönemi (1923 ve Sonrası)

Cumhuriyet dönemine kadar geçen süre hakkında Türk kadınının İslamiyet öncesi dönemde toplum yapısında seçkin bir yeri olduğu, İslamiyet’i kabulünden sonraki ilk dönemde de bu konumunu kaybetmediği değerlendirilmesinde yanlış

olmayacaktır. Zamanla doğu kültürünün etkisi yavaş yavaş toplum yapısının değişmesinde etken olmuş, birçok alanda yeni düzenlemelerin gündeme getirildiği ve uygulandığı bir dönem olmuştur. Tanzimat'la başlayan, özellikle II Meşrutiyet döneminde haklar konusunda yaşanan gelişmelerle, Cumhuriyet döneminde temellenerek köklü değişikliklerin yaşandığı bir süreç başlamıştır.

Millî Mücadele döneminde Türk kadını çaba ve çalışmalarıyla üzerine düşeni yapmış, 30 Ekim 1918 tarihinde Mondros Mütarekesi'nden sonra işgallere karşı tepkisini ortaya koyarak yaşanan süreçte önemli payı olmuştur (Erdem ve Yiğit, 2010: 159). Osmanlı Devleti'nin çöküşüyle birlikte egemenliğin halka dayalı olduğu Cumhuriyet yönetimi benimsenmiştir. Hayatın her aşamasında bilimin ve aklın önderliğine inanan M. K. Atatürk, toplumun bütün fertlerinin eğitilmesi gerektiğini savunmuş ve eğitimin önemini vurgulamıştır. Çünkü M. K. Atatürk, her bireyin toplumda bir fonksiyonu olduğuna, bu fonksiyonun yerine getirilmesiyle kalkınma ve bütünleşmenin olacağına inanmıştır. I. Dünya Savaşı öncesi ve sonrası sanayileşmiş dünya ile ilişkilerin artması ve kadın eğitiminde sağlanan gelişmelerin etkisiyle özel ve kamusal alanda çalışan kadınların sayısında artış gözlenmiştir (Filiz, 2011: 179).

1921 yılından itibaren kadınların Darülfünun'a (İstanbul Üniversitesi) alınmalarıyla başlayan süreç, sonrasında kadınların öğretmenlik dışındaki mesleklerde de yer almasıyla devam etmiştir. Kadınlar ilk defa 1922 yılında Tıp Fakültesinde öğrenim görmeye başlamışlardır. Tıp Fakültesi Diş Hekimliği okulunun ilk mezunları olan Ayşe Sadiye ve Hatice Hanım tarihte yerini alan önemli kadınlardandır (Yıldırım ve Bozkurt, 1998: 169).

7 Şubat 1924 tarihli kadın derneği olan Türk Kadınlar Birliği kurularak gelişmeler devam etmiş, hemen akabinde 3 Mart 1924 tarihinde Tevhid-i Tedrisat Kanunu kabul edilmiştir (İçli, 1997: 94). 1925 yılında Kıyafet Kanunu çıkarılarak peçe ve çarşaf giyme zorunluluğu ortadan kalkmıştır.

M. K. Atatürk'ün kadın konusundaki uygulamalarından en önemlilerinden biri olan Medeni Kanun, 4 Nisan 1926 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Bakacak, 2009: 633). Bu kanunla erkeğin birden fazla kadınla evlenmesi yasaklanarak, dinî nikâh yerine medeni nikâh şartı getirilmiştir. Kadın ve erkeğe boşanma hakkı ve çocukların

velayeti gibi konularda eşit haklar tanınmıştır. Böylelikle evliliği süresince ve sonrasında kadın, ekonomik ve hukuksal yönden güvence altına alınmıştır. Medeni Kanun, kadınlara toplumsal ve kamusal alanda eşit ve özgür bireyler olarak yerini alması yönünden önemli bir başlangıçtır. M. K. Atatürk, Türk Medeni Kanunu'nun kabulünden önce konuyu şu sözleriyle dile getirmiştir.

“Bir toplum, bir millet, kadın ve erkek denilen iki cins insandan meydana gelir. Kabil midir ki, bir kütlenin bir parçasını ilerletelim, diğerini öylesine bırakalım da kütlenin hepsi yükselme şerefine erişebilsin? Mümkün müdür ki, bir topluluğun yarısı topraklara zincirle bağlı kaldıkça diğer kısım göklere yükselebilsin?” M. K. Atatürk, Cumhuriyet döneminde her bireyin eşit şartlarda gelişmelerden yararlanması ve zihniyet değişiminin gerekliliğini sıklıkla vurgulamıştır (Çelik, 2015: 2).

Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kurulduğu 1923 yılından 1935 yılına kadar olan dönemde Türk kadınları yeniden hayat bulmaya başlamış ve kabul edilen bazı kanunlarla çağdaş ve modern bir “Cumhuriyet Kadını” profili oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu dönemde toplumda kadının görünürlüğü artmış, hakları hukuksal güvence altına alınmıştır. Özellikle kadın cemiyetlerinin kadın hakları konusunda faaliyetleri bu döneme önemli katkı sağlamıştır.

Cumhuriyet döneminde kadınların siyasal ve sosyal hakları kazanmaları aşamalı bir şekilde gerçekleşmiştir. Cumhuriyet'in ilk yıllarına kadar eğitim alanında ağırlıklı olarak öğretmenlik tercih edilirken, yavaş yavaş avukat, doktor, pilot, bilim insanı (kimyager) gibi prestijli mesleklerde de çalışmışlardır (Hamzaoglu, 2017: 89). Türkiye’de 1928 yılında ilk duruşmasını yapan Avukat Beyhan Hanım, 1930 yılında ilk kadın eczacı kardeşler Fatma Belkıs (Derman), Fatma Bedriye (Siren), Ayşe Semiha (Erçin) bu alanda mezun olmuş kadınlardandır (Erdem ve Yiğit, 2010: 168). Kadınların yasal statülerinin eşitlenmesi aşamasında; 1930 yılında yerel seçimlere katılma, 1934 yılında da kadınlara seçme ve seçilme hakkının verilmesi sağlanmıştır (İçli, 1998: 94-97). Bu dönemde, kadının toplum hayatındaki yeri sağlamlaşmış, kadının sosyal statüsünün yükselmesi, Cumhuriyet'in en önemli kazanımlarından biri olarak tarihte yerini almıştır (Ortaylı, 2018: 344). Gelişmelerle toplumda aktif konuma getirilmeye çalışılan kadınlar, yeni haklarla donatılmıştır. 1935 yılında

yapılan genel seçimlerde vekil seçilme hakkı elde etmişlerdir. Seçilen kadın vekil, merak konusu olmuş, aynı yıl içinde 18 kadın milletvekili TBMM'ye katılmıştır. M. K. Atatürk'ün isteği üzerine bu vekillerden Satı Kadın gibi köyden cesur bir kadın seçilmesiyle tarihte öncü kadınlardan biri olarak yerini almıştır (Sargın ve Yıldız, 2018: 4063). Değişen koşullarla yaşanan süreçte kazanılan hakların geliştirilip korunmasının gerekli olduğu düşüncesiyle Nezihe Muhiddin, Latife Bekir Çeyrekbaşı ve birkaç kadın isimlerinin yer aldığı bir kadro ile 1949 yılında kapatılan Türk Kadınlar Birliği yeniden faaliyete geçmiştir. Beş yıl aradan sonra bu dernek Bakanlar Kurulu kararıyla Kamu Yararına Çalışan Dernek unvanı almıştır. M. K. Atatürk'ün eşi Latife Hanım'ın da derneğe büyük destek olduğu da bilinmektedir (Akagündüz, 2018: 3). Dernek Cumhuriyet'in ilanından sonra Türk kadın profilinin değişmesinde ve kadın hareketleri konusunda geliştirici ve yönlendirici bir rol oynamıştır. Nitekim askerî darbe dönemlerinde geçici olarak kapatılmış olmasına rağmen günümüzde faaliyetlerini devam ettiren Türkiye geneline yayılmış tek dernektir (Zihnioğlu, 2013: 258). Gerek yasalarla ve gerekse örgütler aracılığı ile toplumsal yapıdaki değişimler ile gelişen süreç, kadına yeni haklar vermiş ve farklı rollerde çalışma yaşamına dahil olmasına imkân tanımıştır.

1.1.4.6. Günümüzde Durum

Cumhuriyet'in ilk yıllarında eğitimi aldıkları alanlarda sayıca az olan kadınlar gerçek manada tarım dışında iş gücüne katılımı 1950'li yıllarda başlayan kentlere göçle, çalışan kadın sayısını yavaş ve tedrici olarak artırmıştır (Ecevit, 2012: 254). Artış beraberinde göçle oluşan kent kültüründeki değişimde kadının kamusal alana katılımını aktifleştirmiştir (Özçelik, 2017: 52). Kadının konumu kent yaşamına uyumla birlikte zihniyet değişimini getirmiş, eğitim almaya ve konumunun farkına vararak diğer alanlarda da var olmaya, bilinçlenmeye başlamıştır. Fakat geleneksel yapı, kadının ev dışında olan konumu üzerinde yasal olarak verilen haklarını tam olarak uygulayamamasına neden olmuştur (Berber ve Eser, 2008: 3). Dolayısıyla kadının konumu ve yaşam tarzı bu değişimden etkilenmiştir. Ancak eğitim seviyesinin yükselmesi, kadının sosyal konumunda farklılıklar yaratması toplumsal anlamda kendini ispat edebilmesi ve biçilen roller dışına çıkmasında belirleyici bir

faktör olmuştur. Eğitim seviyesi arttıkça kadının toplumsal yaşamdaki görünürlüğü de artmıştır.

Cumhuriyet'in kazanımlarıyla devam eden süreçte hukuk alanında 1971 yılında kadının aile içindeki hukuku Aile Kararnâmesi ile korunmaya çalışılmıştır (Erdem ve Yiğit, 2010: 109). Evlilikte yaş sınırlaması getirilmiş, erkek için 18, kızlar için 17 yaş esas kabul edilmiştir. Bu kararnâme kadınlara dönemin şartlarına göre devrim niteliğinde yeni haklar vermiştir. (Akyılmaz, 2000: 83-84).

Bu süreçte yapılan göçler de kadının statüsünü etkilemiş, geleneksel yapının alışlagelmiş kuralların dışında konumlanmasına neden olmuştur. Parmak mahareti gerektiren elektronik işlerde ve gıda sektöründe kadın işçilere ihtiyaç duyulmasıyla başlayan süreç, ailelerin zamanla köylerden şehirlere göç etmesinde etken olmuştur. 1970'li yıllarda sanayileşmenin yoğun olduğu yerlere göçün etkisiyle kadın kamusal alanda var olurken, aile ekonomisine katkıda bulunması ile daha fazla yetkiyle donatılmıştır (Unat, 2012: 19). Kadının durağan ve sınırlandırılmış kalıplar içinde olan yaşam tarzına etki eden bu değişim, durum ve koşullara göre biçimlenerek günümüze dahi etki eden bir yaşam tarzı oluşmasında katkıda bulunmuştur.

1980'ler kadın hareketlerinin bilinçli bir şekilde yükseldiği ve daha sonraki yıllarda özenle yaklaşıldığı yıllar olmuştur. Türkiye'de bu yıllarda feminist olarak adlandırılan örgütlenmeler toplumsal bir bilinci yükseltmek için kadın sorunlarını tartışmış ve 1984 yılından sonra kadınlar dernek, vakıf vb. kurarak örgütlenmişlerdir (Soy, 2017: 50). Kadının birey olarak tercihlerinin önem kazandığı bu hareketin, 1990 ve sonrasında kurumsallaşmaya başladığı dikkati çekmektedir (Moroğlu, 2016: 3). 1985 yılında Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)'ni Türkiye birtakım çekinceler ile imzalayan devletler arasına katılmış, 2002 yılında bu çekinceler kaldırılarak TBMM'nin onayıyla yürürlüğe girmiştir (Kaymaz, 2010: 352-353). Kadın hakları konusunda uygulayıcı ve sorumlu kuruluşlardan olan Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğünün teşkilat kanunu tasarısı 2004 yılında Resmî Gazete de yayımlanarak isim değişikliğiyle Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü olarak yürürlüğe girmiştir (Özcan ve Kaya, 2017: 184-185).

Tarih boyunca yapılan düzenlemeler ve tanımlamalar toplumsal yapı içinde kadının konumunu belirlerken en temel etmenin her bireyin topluma kazandırılması ve her türlü yeteneklerini kullanmalarına olanak verilmesi olgusudur.

Kadının birey olarak Türkiye’de kamusal alanda katılımı değerlendirildiğinde, 1970 yılında çalışabilecek kadın nüfusun %54’ü çalışma yaşamına aktif olarak katılırken, bu oran 1990’lı yıllarda %45’e düşmüştür. Günümüz 2000’li yıllarda ise aktif olarak çalışma hayatında yer alan kadın oranı %34’tür. Bu oranın %80’lik kesimini ise tarım sektöründe istihdam oluşturmaktadır (Gökalp, 2008: 12). Kadının istihdamı sorunu irdelenirken önemle altının çizilmesi gereken konulardan birinin de üst kademelerde sayıca çok az olmalarıdır. Bu bağlamda kadınların kariyer gelişimlerinde pek çok engelle karşı karşıya kaldıkları bilinen bir gerçektir. Bu engeller arasında; örgüt kültürü, olumsuz düşünce kalıp ve davranışları, iş ve aile ikilemi, çift kariyerli eşler, tükenmişlik, kariyer platosu, cinsiyete dayalı ayrımcılık, cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu gibi çeşitli faktörleri sıralamak mümkündür (Hancıoğlu, 2018: 20-21-22).

Türkiye İstatistik Kurumu 2018 verilerine göre, Türkiye’de kırk milyon olan kadın nüfusun sadece %28’i istihdama katılmaktadır. Kadınların yönetici pozisyonlarındaki oranı %16,3, hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre, kariyerlerinde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken 2018 yılında %16,3 oranındadır (TÜİK, 2018). Grant Thornton danışmanlık firması 2016 yılında yaptığı araştırmada Türkiye’de kadın yöneticilerde son beş yıldır azalma görüldüğü 2012’de %31 olan oranın, 2016 ise %20’ye kadar düştüğü, global ortalama sıralamasında son beş senede 36 ülke arasından 27. sırada yer aldığını belirtmiştir (Gürol ve Öksüzöğlu, 2018: 358). Bu oranlar geçmişten günümüze zaman dilimi içinde değerlendirildiğinde yeterli olmamakla birlikte umut kırıcı da değildir. Bu bağlamda eşit fırsat, eğitim-öğretimin yanı sıra kadının farklı pozisyonlarda da öncülük yapması, toplumu geliştirme yarışına katılabilmesi için en önemli etkenlerden kadınların özgüvenidir. Söz konusu bu özgüvenin oluşabilmesi için öncelikle ailede edinilen değerlerin toplumda pekişmesine olanak sağlayan ortam içinde liderlik yapacak, öncü olacak kadınlara ihtiyaç vardır. Konu hakkında örnek gelişmelerden sayılabilecek önemli çalışmalardan biri olan; Magdolna

Hargittai tarafından kaleme alınan ve Oxford Üniversitesi'nde yayımlanan Women Scientists-Reflections, Challenges and Breaking Boundaries (Bilim Kadınları-Zorluklar ve Sınırları Aşmak) isimli kitapta 18 ülkeden alanında başarılı olmuş bilim kadınları konu edilerek, üç Türk bilim kadını Prof. Dr. Sezer Komsuoğlu, Prof. Dr. Gülsün Sağlamer ve Prof. Dr. Ayhan Ulubelen'e yer vermiştir (Wolff ve Özdemir, 2018: 33). Ekonomik gelişme ve kalkınma açısından nitelikli iş gücünün cinsiyet ayrımı yapılmaksızın yerinde ve aktif olarak kullanılması ülkemizin gelişme hızını artırmada katkı sağlayacaktır.



1.2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİDERLİK ALGISINDA ROLLERİN DAĞILIMI

1.2.1. Liderlik Kavramı

İlk çağlarda insan topluluklarının oluşumundan itibaren yönetimin söz konusu olduğu her alanda liderlik kavramının önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Liderlik kavramı bilimsel olarak son yıllarda sık sık ele alınsa da insanlık tarihi kadar eski bir olgudur (Erkutlu, 2014: 1). Tarihsel olarak ele alındığında coğrafya, kültür ve milliyete bakmaksızın tüm toplumlarda kadınların liderlik yaptığı pek çok dönem yaşanmıştır.

Tarihte ilk çağlarda kadın liderler; nasihat alınabilecek filozoflar olarak görülmüş, mitolojide kutsal kabul edilmiş, Türk tarihinde İslamiyet öncesinde savaşçı kimliğinin yanında, siyasi ve sosyal alanda başardıklarıyla yeni oluşumlara öncülük etmiş, hatta çağlara etki ederek yeni bir devrin başlangıcında iz bırakmışlardır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde toplumlar geçmişin izlerini geleceğe taşımaktadırlar. Geçmişten edinilen birikimlerle gelecekte yaşama dair beklentileri şekillendirmede toplumu yönlendiren liderler önem arz etmektedir.

Literatüre ilk kez İngiliz yazar Samuel Johnson tarafından 1755 yılında İngilizce sözlükte yer alan, lider sözcüğü; *komutan, kaptan ve önden giden kişi* anlamında tanımlanmış olup, 1828 yılında ise Webster Amerikan sözlüğünde liderlik, liderin koşulları ve durumu konu edilip tanımlanmasıyla literatürde yerini almıştır (Altuner, 2019: 36).

Türkçe Sözlük'te, lider kavramı, önder kelimesi ile eş anlamlı olarak ifade edilmek ile birlikte; *bir partinin ve bir kuruluşun en üst düzey yönetimiyle görevli kimse ve bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı* şeklinde tanımlanmaktadır. Öte yandan aynı sözlükte *önder* kelimesi; *gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkilerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef* ifadeleri ile karşılık bulmaktadır (Türkçe Sözlük, 2011: 1582). Dolayısıyla liderlik kavramının Türkçedeki kelime anlamı *önder* olarak karşılık bulsa da alanyazında *liderlik* kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır

(Şahin ve vd., 2015: 77). 1950'lerden günümüze kadar liderlik olgusu, bilimsel çalışmalara konu olmuş ve bu kavram hakkında yapılan tanımlamalar pek çok kişi ya da kişiler tarafından kullanılmıştır. Koçel'e göre liderlik, belirlenen şartlarda, kişilerin veya grupların hedeflerini gerçekleştirmek üzere istenen amaçlara ulaşmak için yönlendirme süreci olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2013: 569).

Yine bir başka tanımda, liderliğin *bağlam*, *öngörü*ş ve *hareket* üç temel bileşenden oluştuğu belirtilmektedir. Bu bileşenlerden *bağlam*, kitlenin belirlenmesini; *öngörü*ş, amaca ulaşmada yapılan işi yansıtırken; *hareket* ise, insanları ve süreci değişim ve gelişime yönlendirmesi olarak ifade eder (Levitt, 2010: 69). Fakat her liderlik tanımı dönemin koşul ve şartlarına göre farklılıklar göstermiştir. Tablo 1 liderlik tanımları kronolojik sıraya göre ele alınmıştır.

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım
Cooley, 1902	Sosyal hayatın merkezinde bulunabilmektir.
Mumford, 1906	Kişinin sosyal hayatta dikkat çekerek ön planda olmasıdır.
Bogardus, 1934	Sadece hedefe ulaşmak için kişileri yönlendirmek değil, aynı zamanda düşünce yapısı ve bilgi birikimiyle başkaları üzerinde etkin olma durumudur.
Kilbourne, 1935	Özenilen ve takip edilen kişilik özelliklerinin çoğunu ortaya koyabilmektir.
Knickerbocker, 1948	Örgüt üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayarak kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
Kontz ve O' Donnel, 1955	Bireyleri hedeflenen amaç konusunda ulaşması için etkileyen kişidir.
Hempfill ve Cons, 1957	İstenilen hedefe ulaşmak için örgüt üyelerinin davranış biçimlerini yönlendiren kişilik özelliklerinin tümüdür.
Weschler ve Massarik, 1961	Daha önceden belirlenen amaçlar için ulaşılacak etkileşim sürecidir.

Stogdill, 1974	Mensubu olduğu toplumun görüş ve önerilerini dikkate alarak, istenilen hedefe doğru harekete geçiren kişidir.
Dubrin, 1978	Hedeflenen gaye için aynı çabayı gösteren, oluşan koşul ve durumlarda sorunlara cevap verebilme davranışdır.
Katz ve Kahn, 1978	Organizasyonda aynı amaç için bir araya gelen üyelerin performans artışını sağlayan kişidir.
Rauch ve Behling, 1984	Belirlenen amaçlara ulaşmak için, yüksek becerileri, güçlü karaktere sahip, toplum tarafından kabul gören davranışlar sergileyerek kişi veya grupları etkilemedir.
Tosun, 1987	Ortak bir hedef için bir araya gelen bireylerin davranışlarını yönlendiren kişidir.
G. R. Sullivan-M. V. Harper, 1996	Organizasyonların planlanan hedefleri, stratejileri, kritik süreçler gibi hareketleri ifade edilen önceden planlayarak yöneten kişidir.
Eren, 2001	Bir toplumu planlanan hedefin etrafında amaca ulaşmak için harekete geçilmesini sağlayan yetenek ve bilgilerin bütünüdür.

Kaynak: Zel, 2006:109-110; Altuner, 2019: 36

Liderliğin tanımı ile ilgili fikir birliği tam olarak sağlanamasa da aynı görüş birliğinde hemfikir olunan olgunun, liderin kendine özgü geliştirdiği tutum ve davranışların bütüne yansımaları şeklinde gerçekleştiği söylenebilir. Liderlik hakkında pek çok araştırma yapılmış ve liderlik hakkındaki tartışmaların temelinde liderin nasıl ortaya çıktığı, liderlik doğuştan var olan bir özellik mi yoksa liderlik öğrenilebilen bir davranış biçimi mi olduğu konusunda fikir ayrılıkları yaşandığı görülmektedir. Doğuştan var olan liderlik özelliklerini savunan görüşe göre, doğuştan gelen davranış özellikleri örgütlerde lider olarak açığa çıkmaktadır (Genç, 2017: 204). Bu görüşe göre çocukluk yıllarından itibaren liderlik davranışı sergileyenlerin, sonraki yaşamlarında da aynı özellikleri devam ettirmekte oldukları gözlemlenmiştir.

Farkas ve Wetlaufer'e göre ise, liderliğin ne genetik bir özellik ne de kişinin liderlik yaklaşımının sadece kişiliğin bir fonksiyonu olduğunu dile getirmişlerdir. Etkin çalışma sağlamak için belirli kişilik özelliklerini bastırdıklarını ya da doğalarında bulunmayan özelliklerini geliştirdikleri görüşünü savunmuşlardır (Farkas ve Wetlaufer, 1999: 143). Dünyada bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş liderlerinin %19,1'i doğuştan gelen özelliklere, %52,4'ü sonradan kazanılan özelliklere, %28,5'i hem doğuştan hem de sonradan kazanılan özelliklere dayalı olarak kayda geçmiştir (Gentry ve diğerleri, 2012, *akt.:* Genç, 2017: 204).

Drucker (2000)'de güçlü ve başarılı bir lider tanımlamasında dikkat edilmesi gereken noktaların olduğunu belirtmiştir. Bunların öncelikli olarak işin tanımlanması, başarıya giden yolda yöntemlerin seçilmesi, iş görenler ile güven odaklı iletişim kurulması, hedef grupla bir bütünlük sağlanması, karşılıklı saygı sınırlarında davranılması ve bütün bu şartlar sağlandıktan sonra harekete geçilmesi şeklinde sıralamaktadır (Özkaynar, 2017: 14).

Lider, toplumda kişiler veya gruplar üzerinde etkisi en fazla olan kişidir. Bu özellikteki bireylerin toplumda iş yaptırma gücü diğer bireylere göre daha fazla olmasının yanı sıra topluluklar üzerindeki etkisi de en fazla olan kişidir (Taylor, Peplau ve Sars, 2007: 335). Geçmiş yıllarda liderlik özellikleriyle öne çıkan eğitim alanında bilime katkı sağlayan aydın şahsiyetlerinden Madame Curie, Fatma Aliye, devleti yöneten Tomris Hatun ve birçok öncü şahsiyet içinde bulundukları toplumda farklılıklarıyla dikkat çekmişlerdir. Çalışmanın birinci bölümünde ele alınan tarihte öncü kadınların liderlik konumlarında belirleyici özelliklerini görmüştük. Yukarıdaki tanımlardan liderlik özellikleri liderleri tanımlamakla birlikte liderlerin kişisel özellikleri de ayrıca incelenerek ele alınacaktır.

1.2.2. Liderlikte Etkili Kişisel Özellikler

Liderler tarihin her döneminde var olduğu gibi, gelecekte de liderlerden vazgeçilemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüzde ise liderlik olgusu tarih boyunca hiç olmadığı kadar yaygın ve herkes tarafından kabul gören bir olgudur. Liderlik konusunda Maxwell (1999), tarihe yön veren liderlik özelliklerini

inceleyen araştırmasında büyük liderlerin sahip olduğu 21 liderlik niteliği belirlemiştir (Ünal, 2012: 83). Literatür taramalarında da liderlik özelliklerinin çeşitli biçimlerde algılandığı bilim insanları tarafından tespit edilmiştir. Bu özelliklerden ortak olanlar olduğu gibi farklı fikirler de dile getirilmiştir. Konu hakkında Ünal'ın (2012), liderlik özelliklerine ilişkin saptamaları önem arz etmektedir.

Warren Bennis (1994): Vizyoner rehberlik, merak ve meydan okuma, şartlara hâkim olma, kendini tanıma, bütünlük, olgunluk, erdemlilik, sınırsız coşku, empati, risk alabilme, erdem, vizyon ve misyon kapsamlı bir eğitim, inanç, öngörü, boşlukları doldurma, olayları şekillendirmede rol alma, deneyim ve zorluklardan öğrenmedir.

John C. Maxwell (1999): Güvenilirlik, yetenek, karizma, cesaret, dinleme, disiplin, hizmet odaklılık, gelişime açıklık, vizyon, sorun çözme, pozitif tutum, iletişim yeteneği, odaklanma ve öncülük etmedir.

Stephen R. Covey (2000): Örgütsel vizyon ve misyonu iletme, yol buluculuk, birleştiricilik ve güçlenmeyi sağlamadır.

Robert Goffe ve Garety Jones (2014): Zayıf yanların farkında olma, yüksek sezgi gücü, empati yeteneği, farkındalıklarından yararlanma şeklindedir (Ünal, 2012: 84).

Neticeler açısından değerlendirildiğinde liderliğin; izleyen ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık süreci pozitif yönde etkileyerek kendilerine özgü yanlarıyla bireylere anlatmaları ve aynı amaçta birleştirmeleri şeklinde ifade edilmesi mümkündür. Liderlerin konumları gereği etrafındaki kişileri etkileyebilecek bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Sertoğlu (2010), liderlik özellikleri üzerine yapılan birçok araştırmada liderlerin sahip olması gereken değerleri sıralamıştır. Bunlar; ivedi şekilde durumu kavrama, sağduyu, risk yönetimi, cesaret, vizyon, yalınlık, fiziksel dayanıklılık, güçlü mantık, yeniliklere açıklık, çalışkanlık, öngörü, merak, düşünceleri pratiğe geçirme, soğukkanlılık, adalet, yaratıcılık, zihni dayanıklılık, hızlı ve doğru muhakeme yeteneği, bilimsel bilgi ve beceriler, fırsatlar oluşturma ve bu fırsatları kullanma, değişime uyum ve motive etme yeteneği olarak sıralamaktadır (Sertoğlu, 2010: 57; Sarıoğlu, 2014: 124). Bahsi geçen liderlik özelliklerinin, bireyi diğer kişilerden ayıran, insanın tüm yaşantısına etki ederek aynı olaylar karşısında farklı

algılamalar veya çözümler geliştirmesinde sahip olduğu kişilik özelliklerinin etkili olduğu söylenebilir.

Kişilik özelliklerinin, bireyleri diğer bireylerden ayıran değerler olmakla birlikte doğuştan gelen veya sonradan edinilmiş yetenekleri, duyguları, güdüler, alışkanlıkları, istekleri ve tüm davranışları kapsadığı söylenebilir. Bununla birlikte içinde bulunulan şartlar, yer aldığı çevrenin etkisi kişiliğin oluşmasında belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla kişilik tanımlanırken; düşünce ve davranışları etkileyen kendine özgü özelliklerin bütünü olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, liderlikte etkili kişilik özelliklerinin fark ve farkındalık yaratarak çağımız gereği toplumların yapısındaki değişimlere uyarlanmasıyla uygun rol ve davranışları gerekli kılmıştır.

1.2.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

Değişme ve gelişmenin yaşandığı günümüzde etkin çalışmanın yolları aranmaktadır. Teknolojideki yeni gelişmeler, hemen her alanda yeni bilgi ve becerilere gereksinimi artırdığı gibi yeni ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşte bu aşamada, liderliğin önemi belirginleşmektedir. Ayrıca belirlenen değerler, hedef kitlenin motivasyon kaynağı olması gibi aynı zamanda izlenen bir yol haritası durumundadır. Bu bağlamda, başarı sürekliliği, iyi yöneten bir lider ile bu değerlerin oluşturulmasındaki uyuma bağlı olmaktadır. Başarıyı en üst düzeye taşımak isteyen bir lider, herkesin benimseyeceği bir ortak anlayışı yaygınlaştırmalıdır.

Peter Drucker bugün artık liderlerde bulunması gereken en önemli özellikleri “çalışanlarla paylaşım ve iletişim kurma yeteneği ile onlara güven duyma yeteneği” şeklinde ifade etmektedir (Akt. İraz, Şimşek, 2004: 108-109). Liderlik ve yöneticilik kavramları her ne kadar iç içe geçmiş kavramlar gibi görülse de birbirinden farklıdır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve bu yapıya ait kurallar bütünü kullanarak yönetimi sağlayan kişidir. Lider, buna ek olarak etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla yönetici, böyle bir etkileme gücüne sahip değilse, yönetici olarak adlandırılıp ve yeri doldurulabilir. Bu bağlamda lider, yönettiği kişilerin beceri ve yeteneklerini harekete geçirdiği için

onların potansiyellerini açığa çıkartan kişidir (Bulut, Bakan, 2005: 65). Dolayısıyla lider işleri doğru yapan değil, doğru işleri yapan kişidir (Can ve diğerleri, 2016: 349).

Kotter (1999)'a göre, “*liderlik yöneticiliği tamamlar, onun yerini almaz*” görüşünü savunmuş; yöneticilik, karmaşıklıkla başa çıkmayla ilişkin olup, liderliğin ise, değişimle başa çıkma olarak değerlendirmiştir (Kotter, 1999: 45). İnsanları belirli bir amaç etrafında toplamak, izleyenleri harekete geçirerek başarıya ulaştırmak iyi bir yönetici olmanın yanı sıra lider olmayı da gerektirir (Taşdemir, 2009: 163-164). Lider ve yöneticiyi ayıran özellikler bununla sınırlı olmamakla birlikte Tablo 2’de ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

Tablo 2. Yöneticiler ve Liderlerin Karşılaştırılması

Yöneticiler	Liderler
Sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır	İnsanlar üzerinde yoğunlaşır
Nasıl ve ne zaman sorularına yanıt arar	Neden ve niçin soruları önem teşkil eder
Mütevazi hedefler belirleyerek, başkalarını pasifize etme eğilimindedir	Güçlü hedeflerle diğerlerini aktif kılarak dinamik çevre yaratır
Yönetimde olanlara çalışanlar gözüyle bakar	Yönetici ekip üyesi olarak görür
Mütevazi riskler alma eğilimindedir	Sonuca inancı doğrultusunda büyük riskleri göze alır
Statükoyu kabullenir	Mevcut durumu sorgular
İşleri doğru yapma çabasındadır	Doğru işler yapma çabasındadır
gelen emir ve önerileri izleme eğilimindedir.	Geleceği düşünerek gündem öncesi konuları, problemleri ve ihtiyaçları tahmin eder
Birbirleriyle muhataptırlar	Herkesle muhatap olabilirler
Mesafelidirler, bu da seçkin bir görüntü imajı çizer	Şartlara göre mesafeli olup, demokratırlar
Organizasyon içinde etkilenme güçleri baskındır	Organizasyon içinde etkileme güçleri baskındır
Kurulu düzeni en iyi şekilde geliştirmeye çalışırlar	Kurmak için yıkarlar
Hedefler içindeki en yüksek amacı düşünürler	Hedef koyucudurlar
Tavır ve duruşlarını geliştiren olaylar belirler	Tavır ve duruşlarına göre olaylar belirlenir

Muhafaza eder
Taklit eder

Geliştirir
Orijinaldir

Kaynak: Bennis, 1994: 65-66; Akdemir, 2008: 72

Görüleceği üzere yöneticilik ve liderlik birbirinden ayrı kavramlar olarak biçimlenmektedir. Aynı olduğunu/ olması gerektiğini savunanlar olsa da işin özünde liderlik, değişim yaratarak rekabet avantajı sağlayacak faydalı değişimler oluştururken, yöneticilik ise, var olan yapı düzeni üzerinden önceden tahmin yaparak kısa dönemli sonuçlarla elde edilen kavramlar olarak açıklanabilir. Yönetici, otoriteyi ve yetkiyi yaptırım aracı olarak kullanırken; lider, bireyleri motive edici teknikler kullanarak etkileme yolunu seçer (Aytürk, 1990: 14). Bu bakımdan liderin seçeceği yöntem riski barındırmasının yanı sıra kalıcı ve süreklilik arz etmektedir.

1.2.4. Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili teorileri pek çok şekilde sınıflandırmak mümkündür. Genel olarak liderlik yaklaşımlarını klasik ve modern yaklaşımlar olarak iki grupta değerlendirmek mümkündür. Klasik grup konusunda yapılan araştırmalar; Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi; modern grupta ise, Durumsal Liderlik Teorisi ve Alternatif Yaklaşımlar olmak üzere sınıflandırılmıştır (Genç, 2012: 255). Detaylı olarak değerlendirildiğinde tüm teoriler birbirinden parçalar barındırdığı ve birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu gözlenebilmektedir. Tablo 3 liderlik teorileri kısaca tarihsel süreçle özetlenmiştir.

Tablo 3. Liderlik Teorileri

Süreç	Liderlik Teorileri	Teorinin Ana Düşüncesi
1900-1940 yılları arası	Özellikler Teorisi	Liderlik doğuştan var olan bir özelliktir
1940-1960 yılları arası	Davranışsal Liderlik Teorisi	Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.
1960- 1980 yılları arası	Durumsal Liderlik Teorisi	Etkin lider, ilişkileri, işin yapısı ve liderin pozisyon gücüdür.
1980 ve sonrası	Alternatif Yaklaşımlar	Lider vizyon sahibidir.

Kaynak: Can ve Diğerleri, 2016: 351; Koçel, 2013: 575.

1.2.4.1. Klasik Yaklaşımlar

1.2.4.1.1. Özellikler Teorisi (1900-1940 yılları arası dönem)

Özellikler teorisi, lideri kişilik özellikleri yönünden inceleyen ilk teoridir (Güney, 2007: 361). 1900'lü yılların başlarında liderlik konusundaki sorulara cevap aranmış bu sorular kapsamında liderlikte önemli olan özellikler araştırılmıştır. Özellikler teorisi bağlamında değerlendirildiğinde örgüt veya gruba kimin liderlik yapacağı veya nasıl bir liderlik yaklaşımı ile başarı sağlanacağı konusundaki sorulara cevap aranmıştır (Can ve diğerleri, 2016: 351). Özellikler teorisine göre lider, bulunduğu toplulukta tutum ve davranışları ile diğer bireylere göre farklıdır (Koçel, 2013: 576). Bu durum liderlerin kişilik özellikleri ve aynı zamanda sergilediği tarzla da ilişkilidir. Dolayısıyla lider kişileri belirlemek ve bu özelliklere sahip olmayan kişileri ayırmak üzere oluşan bu yaklaşımda, fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından farklılık göstermektedir. Liderlerde ortaya çıkan başlıca özellikler pek çok araştırmanın konusu içinde yer almış ve etkili liderliğe ilişkin belirli özellikler genel hatlarıyla kategorize edilmiştir.

Fiziksel Özellikler	Yaş, boy, kilo, görünüm
Sosyal Geçmiş	Eğitim, devingenlik, sosyal statü
Zekâ	Yargılama, kararlılık, etkili konuşma
Kişilik	Bağımsızlık, zorlayıcılık, kendine güven, saldırganlık

İş ile İlgili Özellikler	Başarı gereksinimi, insanlara ilgi, sonuçlara ilgi, sorumluluk gereksinimi, güvenlik gereksinimi, kuruculuk
Sosyal Özellikler	İş birliği eğilimi, denetleme yeteneği, dürüstlük, güç gereksinimi

Kaynak: Akdemir, 2008, 75.

Özellikler teorisine göre, ifade edilen özelliklere sahip kişilerin lider olma potansiyellerinin daha yüksek olduğu ve bireyleri lider yapan onların bu özelliklere sahip olmaları şeklinde belirlenebilir. Lider ile etkileşim halinde bulunduğu grup arasında liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli bir etkidir (Eren, 2008: 437).

Özellikler teorisi, liderlik yaklaşımlarının gelişimi açısından önemli faydalar sağlamakla birlikte sosyal yapı unsurlarına değinmemesi ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi gibi gerekçeler nedeniyle yoğun eleştiriler almıştır (Demir, 2010: 42). Bu teoride tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun sonucu olarak 1940'lı yılların ortalarında liderlerin davranış boyutunu da dikkate alan değişkenlere bakılması zorunlu bir hâl almıştır.

1.2.4.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi (1940-1960 yılları arası dönem)

1940'lı yıllardan sonra özellikler teorisi etkili liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucu araştırmacılar etkili lider davranışlarının neler olması gerektiği hakkında incelemelerde bulunmuşlardır (Ayhan, 2012: 19-20). Lider davranışlarını başarılı ve etkin yapan değişkenler belirlenirken iki önemli özellik olan görev ve ilişki odaklı liderlik davranışları üzerinde durmuşlardır (Koçel, 2013: 577). Özellikler teorisinde lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli bir rol oynarken, davranışsal teoride ise, liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığı önem kazanmaktadır.

Teori; planlama, örgütlenme, yürütme, eş güdüm, denetim, haberleşme, yetki devri, karar alma, motivasyon, amaçları belirleme şekli gibi işlevleri vurgularken, liderin sergileyeceği davranışlar onun etkinliğini belirleyecek önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Küçüközkan, 2015: 88). Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda çeşitli lider davranışları saptanmış ve bunların etkileri araştırılmıştır.

Davranışsal liderlik teorilerine temel oluşturacak araştırmalardan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, University of Michigan Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Mc Gregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem 4 Modeli başlıkları altında açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.4.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde önemli katkı sağlayan araştırmalardan biri Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Birçok sivil ve askerî yönetici üzerinde yapılan bu araştırmanın temel amacı liderin nasıl tanımlandığıdır. Daha sonra bu tanımlar çeşitli faktör analizlerine tabi tutularak iki önemli değişkenin önemi vurgulanmıştır. Bu değişkenlerden kişiyi dikkate alma ve inisiyatif alma şeklindedir ve çalışmalar bu iki kavram etrafında yoğunlaşarak bu davranışlar değerlendirilmiştir (Koçel, 2013: 578).

Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin etkileyeceği kişi veya gruplar üzerinde güven ve saygı yaratması, dostluk ve arkadaşlık gibi iletişimi geliştirme yönündeki davranışları ifade etmektedir. Bu tarz liderler; çalışanları desteklemeyi, fikirlerinden yararlanmayı, karar almada katılım sağlayarak ortak düşünce geliştirmeyi yönetim anlayışının odağına yerleştirirler (akt. Dikmen, 2012: 45). İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen hedeflerle ilgili zamanında işin tamamlanması için amaç belirleme, haberleşme sistemini belirleme, işle ilgili süreleri belirleme, grup üyelerini organize etme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranış özelliklerini ifade etmektedir (Koçel, 2013: 578). Genel olarak değerlendirildiğinde, Tablo 4'te gösterilen birbirinden bağımsız iki boyutta liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Erçetin, 2000: 32). Bu faktör, liderin davranışlarıyla işe ve işin tamamlanma aşamasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Tablo 4. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarından Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

Kaynak: Zel, 2006: 126

BİREYE İLĞİ	-1- Yoğun ilgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	-2- Yoğun ilgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	-3- Az ilgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	-4- Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme
	Düşük	Yüksek
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME		

Tablo 4’te belirtildiği üzere her iki faktör de birbirinden ayrı ve bağımsızdır. Dolayısıyla bu değişkenler beklentiyi, teknolojinin getirdiği yapısallığın derecesini, zaman ve çizelgeler arasındaki ilişkileri ve etkileme derecesi gibi etmenleri etkili olabilecek şekilde sunmamaktadır (Serinkan, 2008: 38-39). Bu bağlamda Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarından elde edilen sonuçlar Zel (2006)’e göre özetlendiğinde;

- İstenilen otoriter lider ise, bu duruma uygun liderlik olacaktır.
- İstenilen daha az otoriter lider ise; liderin yapıyı harekete geçirme davranışının tepki görmesi yüksektir.
- İş, yapısı gereği teknoloji çok yapılaşmışsa zaman ve çizelge arasındaki etkileme derecesi fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler artacaktır.
- İşin doğası bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteyse, bu yolda güdülemek yarar sağlamayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, otoriter liderlik daha uygun olacaktır.
- Çalışanlar sürekli iletişim halinde ise, liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir (Zel, 2006:127).

1.2.4.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorilerinin gelişme aşamasına katkı sağlayan ve araştırmalarda bulunan bir diğer çalışma da Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Bu çalışmanın amacı grup üyelerinin tatminine ve verimine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Koçel, 2013: 597). Yapılan çalışma verimlilik, iş tatmini, şikayetler, devamsızlık, personel devir hızı, maliyet, motivasyon gibi kriterlere öncelik vermiştir. Çeşitli endüstri dallarında ve kademelerinde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda araştırmanın dört faktör etrafında toplandığı görülmüştür.

Can ve diğerleri (2016), bu faktörlerden ikisini kişiye yönelik davranış, diğer ikisini ise işe yönelik faktör olarak gruplandırmıştır. Araştırmalar sonucundaki bahsi geçen faktörler sırasıyla;

Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önem ve değer artırıcı davranışlar.

Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma: Gruptaki kişiler arası ilişkilerde iletişimin gelişmesini destekleyen davranışlar.

Amacın Vurgulanması: Amaca ulaşmak için yüksek performans sağlayan motive edici davranışlar.

İşi Kolaylaştırma: Her türlü gerekli olan araç-gereç ve teknik bilgi kaynaklarını sağlayarak onlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlardır (Can ve diğerleri, 2016: 352).

Çalışma sonucunda işe yönelik lider ve insana yönelik lider olmak üzere iki değişik lider davranışı belirlenmiştir. Fakat Likert, Sistem 5 olarak adlandırdığı kitabında daha kompleks ve etkili bir yapıdan bahsetmiş, ömrü yetmediği için çalışmasını yakınları tamamlamış ve Sistem 5'te hiyerarşiye dayalı otoritenin yerini *karşılıklı etkileşim ve katılım* olarak ele almışlardır (Can ve diğerleri, 2016: 353).

1.2.4.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programları için uygulanan bu model, liderleri davranış şekillerine göre iki faktöre bağlamıştır. Bu faktörler; üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma olarak boyutlanmış ve bu boyutlarda kendi içinde 9 bölüme ayrılmıştır (Bektaş, 2016: 44). Böyle bir bölümlenmede çeşitli lider tarzlarından söz etmek mümkündür. Dolayısıyla bu modelin en önemli yararı yönetici ve liderlerin yönetim tarzlarının kavramlaşmasıdır. Böylelikle kendi yönetim tarzının ne olduğunu bilen bir lider çeşitli eğitim ve geliştirici programları ile bu tarza uygun düzenlemeler yapabilmektedir (Koçel, 2013: 580). Ancak bu modelin bazı araştırmaların desteklememesi, yaklaşımı araştırmacılar ve teorisyenler tarafından tartışmalı hale getirmiştir.

1.2.4.1.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Davranışsal liderlik teorileri arasında en bilinenlerden biri olan Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımıdır. Bu teoriye göre yöneticilerin davranış özellikleri, insanlar hakkındaki bakış açıları ve varsayımları üzerine dayanmaktadır (Küçüközkan, 2015: 89). Douglas Mc Gregor, birbirine zıt görüşleri içeren X ve Y teorisi olarak adlandırılan iki farklı varsayımda bulunmuştur (Koçel, 2013: 581). X teorisine göre, insanlar çalışmayı sevmez, sorumluluk almaktan kaçınır, güvenceyi her şeye tercih eder. Çalıştırmak için yakın kontrol, zorlama ve cezalandırılma yaklaşımının benimsenmesi önemlidir.

Y teorisine göre ise, çalışmak temel ihtiyaçların karşılanması kadar doğaldır. Tembellik doğuştan gelen bir özellik değildir. Çalışanlar amaçları doğrultusunda kendilerini kontrol eder ve uygun koşullarda potansiyellerini sonuna kadar kullanarak çalışır (Gün ve Aslan, 2018: 219). Mc Gregor'un X ve Y teorilerinin karşılaştırılması Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. X ve Y Teorilerinin Karşılaştırılması

X Teorisi	Y Teorisi
Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca az çaba sarf eder.	Çalışmak temel ihtiyaçların karşılanması kadar doğal bir iştir.
Ortalama bir insan sorumluluk almak istemez ve güvenceyi her şeye tercih eder.	Kişi doğuştan tembel değildir, tecrübeleriyle bu davranışı kazanmaktadır.
İnsanları çalıştırmak için onları zorlamalı, sıkı bir şekilde denetlemelidir.	Çalışanlar amaçları doğrultusunda kendilerini kontrol etmektedir.
İnsanlar çalışmaları için katı kurallar ve ödül-ceza sistemleri ile kontrol edilerek çalıştırılmalıdır.	Uygun koşullarda potansiyelini sonuna kadar kullanarak çalışmaktadır.
	Çalışmaları için yönetici, çalışanlara yetki vererek, amaca ulaşmayı sağlayacak ortamı temin etmelidir.

Kaynak: George ve Jones, 2006, *akt.* Can ve diğerleri, 2016: 99

Tablo 5’te belirtildiği gibi, X teorisini benimseyen yöneticiler daha otoriter ve müdahaleci bir yönetim tarzı sergilerken, Y teorisi inancındaki yöneticiler daha demokratik ve katılımcı bir davranış biçimi sergilerler.

1.2.4.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilen bu model, yöneticilerin davranışlarını dört grupta kategorize etmiş ve her grupta bu varsayımları belirli davranışlar altında toplamıştır. Likert'in Sistem 4 modeli grup ve özellikleri Tablo 6’da ele alınmıştır.

Tablo 6. Likert'in Sistem 4 Modeli Grup ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenilmez	Güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, 2013: 582

Tablo 6'da belirtildiği gibi; Likert'in araştırmalarında Sistem 1'de karşılıklı bir güvensizlik ve otoriter bir yapı kullanılmakta olup, Sistem 2 bir önceki yapıya göre daha esnek kurallar barındırsa da bu iki sistem de kendi içinde verimliliği düşük gruplar olarak değerlendirilebilir. Sistem 3 ise tam bir güven ortamı olmamakla beraber daha katılımcı bir yönetime sahiptir. Uygulamalarda Sistem 4 en etkin yönetim tarzı olarak benimsense de daima geçerliliği olan bir uygulama olarak görülmeyerek eleştiri konusu olmuş, yeni araştırmaların gelişmesine katkı sağlamıştır.

Likert'in liderlik tarzları ve sınıflanmasıyla ilgili olarak sözü edilenlerden başka birçok tarzdan bahsetmek mümkündür. Bunlardan en çok bahsi geçenler; Otokratik, Katılımcı ve Tam Serbesti Veren Liderler olarak sınıflayan diğerleri ise, Otokratik Lider, Bürokratik Lider, Diplomatik Lider, Katılımcı Lider olarak yapılmış sınıflamalardır (Koçel, 2013: 583). Liderlik sürecinin anlaşılmasında davranışsal teoriler katkıda bulunmuş fakat çevre ve koşullar arasındaki ilişki konusu onun zayıf

tarafı olmuştur. Bu yönler modern yaklaşımlardan durumsal liderlik teorisi alt başlığı altında ele alınacaktır.

1.2.4.2. Modern Yaklaşımlar

1.2.4.2.1. Durumsal Liderlik Teorisi (1960- 1980 yılları arası dönem)

Gerek özellikler teorisi gerekse davranış teorisindeki eksiklikler liderlik konusunda yeni bir yaklaşıma olan ihtiyacı gerekli hale getirmiştir. Durumsal liderlik teorisi farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin belirli durumlarda işin nitelikleri ve durumun gereklerini dikkate alan yaklaşımları inceler (Bay ve Akpınar, 2017: 967). Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin belirli durumlarda farklı davranışlar sergilediği pek çok araştırma tarafından saptanmıştır. Durumsal liderlik tarzı genel uygulanabilir bir teori olup, tekrar eden davranışların her koşul ve şart altında geçerli olmadığı, içinde bulunduğu duruma göre uygun davranışların benimsenmesiyle sonuca ulaşılmasıdır.

Liderlik yaklaşımını, ortam ve koşulları dikkate alarak uygulayan bu anlayışın, etkin ve verimli olmasını destekleyen temel unsur an içinde oluşan şartlardır. Durumsal liderlik teorisi, lider, takipçi ve şartların ilişkisinden doğan karmaşık bir yönetsel süreci ifade etmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 5). Bahsi geçen teori, genel olarak en uygun görünen liderlik davranışlarının ortama ve durumlara göre farklılaşabileceği yönündedir (Çelik, 2000: 142). Nitekim liderlik tarzlarının hangi alanda daha etkili olabileceği hususunda araştırmacılar tarafından da tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Can ve diğerleri (2016), liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışarak etkin bir lideri belirleyen faktörleri; gerçekleştirilmek istenen amacın özelliği, çalışanların yetenek ve beklentileri, liderliğin gerçekleştiği örgütün özellikleri, lider ve diğerlerinin deneyimleri ve kişilik özellikleri olarak ele almaktadır (Can ve diğerleri, 2016: 354). Durumsal Liderlik Teorisinde liderin etkinliğini belirleyen faktörler özetlendiğinde;

- Gerçekleştirilecek işin niteliği
- Grup üyelerinin yetenek ve davranışları
- Liderin kişiliği ve deneyimleri

- Liderlik yaptığı örgütün yapısal özellikler (Koçel 2013: 584) şeklinde sıralanmaktadır.

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin durumsallık yaklaşımı dâhilinde dikkate alınması gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın *kişiler arası farklılıklar, kültür ve çevre, örgütler arası ve görevler arası farklılıklar* olarak dört ayrı kategoriden oluştuğunu belirtmiştir (Zel, 2006: 140). Durumsal yaklaşımlar kapsamındaki çalışmalar; liderin etkinliğinin, lider özellikleri ve davranışlarının içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 1998: 35). Bu temel faktörler aynı zamanda oluşan değişmeler grubu oluşturan izleyenlerin davranış ve amaçlarını da etkilemektedir. Liderliğin belirli bir duruma bağlı olduğunu belirten durumsallık teorisinin son yıllardaki düşüncelere egemen olması temelde doğru olsa da hayatta sonsuz durumsallıklar olduğuna göre sonsuz liderlik çeşitlerinden bahsetmek mümkündür (Goffee ve Jones, 2014: 116). Ele alınan son teori, daha önce bahsi geçen her iki teorisinin yanı sıra durum ve koşullar değişkeni üzerinde durur.

Durumsallık teorisinde en yaygın olan araştırma Fred Fiedler'in liderlerin etkinliği ile ilgili yaptığı çalışmadır (Koçel, 2013: 585). Çalışmaya ek olarak Amaç-Yol Teorisi durumsal liderlik teorisine katkı sağlayan başlıca çalışmalardan biridir. Bu iki çalışma modeline ek olarak; Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı, Vroom ve Yerton'un Normatif Liderlik teorileri olarak üç model daha bulunmaktadır. Bahsi geçen ana hatlarıyla çizilen durumsallık teorisinde, özellikle Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli ve Amaç Yol Teorisi çalışmaları ele alınacaktır.

1.2.4.2.1.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Yakın zamanda yapılmış durumsallık teorisini destekleyen en kapsamlı çalışmalardan biri olan Fred Fiedler'in öncülüğünde yapılan bu araştırma spor takımlarından, askerî birliklere kadar yüzlerce grubu içine alan 22 yıllık bir araştırma programına konu olmuştur. Bu modelin temelinde yer alan grup performansının liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir işlevi olduğu düşünülmektedir (Zel, 2006:

143). Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modelde liderin davranışlarını belirleyen üç önemli durumsal değişkenden; lider ve izleyenler arasındaki beşeri ilişkiler, başarılabak işin niteliği, liderin statüsüne dayanan otoritesinin etkinliği dikkati çekmektedir (Eren, 2013: 509). Söz konusu değişkenlerin liderin davranışlarında etkin rol aldığını ortaya koymaktadır.

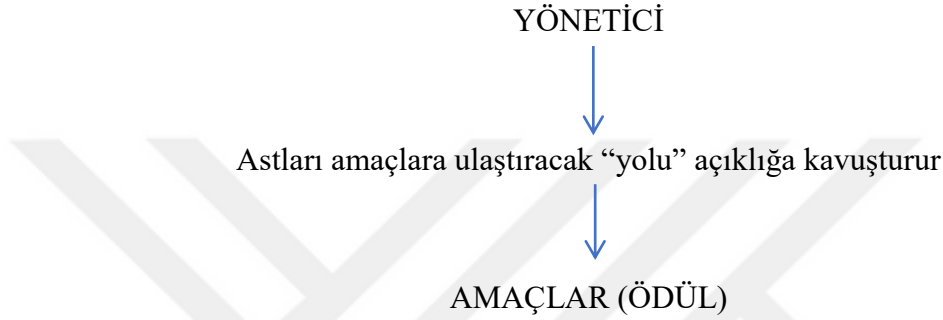
Fiedler'in yapmış olduğu bu inceleme sadece içinde bulunulan durum ve koşullarda liderin nasıl davranması gerektiğiyle ilişkindir. Oysaki liderler hem aynı amaç için bir araya gelen topluluğun hem de kendi amaç ve arzularını gerçekleştirmek için başarıya ulaşması gereken kişilerdir. Dolayısıyla çevresel koşullar izleyenler üzerinde belirli bir etki oluşturduğundan liderin davranışlarını etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Lider ve izleyenler arasındaki beşerî ilişkiler değişkendir ve liderin grup tarafından kabul edilmesindeki başarısıyla yakından ilgilidir. Bu değişkenlik izleyenler tarafından sevilip, güven ve bağlılıkları ifade etmektedir (Koçel, 2013: 585). Liderin başarısında işin niteliği; çevresel değişkenlerin zor ya da kolaylığı belirleyici değildir; çalışma standartlarının belirlenmiş ya da belirsizliği göstermektedir (Zel, 2006: 145). Liderin statüsüne dayanan otoritesinin etkinliği ise Fiedler'in üçüncü değişken modelidir. Liderlerin ödüllendirme, terfi ettirme, cezalandırma, işe son verme gibi konularda yetki derecesini ve gücünü ifade etmektedir (Erçetin, 2000: 39).

Fiedler modelinde liderlik, hangi durumlarda ne tür liderlik davranışının uygun olacağına karar verilerek araştırılmaktadır. Bu yönü ile de diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Bu modele göre uygun koşullarda uygun davranışların sergilenmesi liderin başarısı açısından önemlidir. Bütün diğer teoriler gibi bu teori de yeterli bulunmayarak pek çok eleştiri yöneltmiştir. Bu eleştiriler bağlamında, farklı kişilik özelliklerinin kullanılması ve bu özelliklerin durumlar arasında ilişki kurulması araştırma konusu olarak önerilmiştir.

1.2.4.2.1.2. Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'li yıllarda geliştirilmiş olan bu yaklaşım şartların bireyin çalışma hayatına etkilerini irdelerken, başarının

motivasyona bağılı olduğunu vurgulamaktadır (Genç, 2012: 261). Amaç-Yol teorisinin ön plana çıkardığı liderlik davranışları otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarı odaklı liderlik olmak üzere 4 başlık altında toplanmaktadır (Erçetin, 2000: 47). Lider, astlarının durumlarına göre bu davranışlardan herhangi birini benimseyebilir. Amaç-Yol teorisinde oluşan her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusu olup, lider bu süreçte, çeşitli yöntemlerle motivasyonu artırarak dengeyi sağlamak zorundadır (Zel, 2006: 141).



Şekil 1. Amaç-Yol Liderlik Teorisi (Koçel, 2013: 589).

Durumsallık faktörlerinde bu davranışların uygunluğunu etkileyen faktörler izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak çevre ve zaman baskısına, işin niteliğine bağılı olarak değişecektir. Örneğin, geleceğinin kendi kararlarıyla belirleneceğine inananlar katılımcı bir liderlik tarzından; kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise genellikle otoriter liderlik tarzından tatmin olacaklardır.

Amaç-Yol teorisi genel olarak değerlendirildiğinde; mantıksal ve deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Ancak yapılan pek çok araştırma, teorisin basit ve anlaşılır olduğunu, fakat değişkenlerinin iş ortamında yeterince dikkate alınmadığını ortaya koymaktadır (Zel, 2006: 143). İnsanların kişilik yapısına göre uygunluğu tartışmaya açık olan bu teori, iş ve görevlerdeki belirsizliklerden kaynaklı olumsuz davranışlara da yöneltebilmektedir (Eren, 2013: 517). Dolayısıyla bu teoriye göre, en uygun liderlik davranışı duruma ve şartlara göre değişebilmektedir. Bu yaklaşımlara ayrıca alternatif yaklaşımlar da yeni görüşlerle katkıda bulunulmuştur.

1.2.4.3. Alternatif Yaklaşımlar

Alternatif liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü, karizmatik, etkileşimci liderlik yaklaşımları olmak üzere üç başlık altında söz etmek mümkündür.

1.2.4.3.1. Dönüşümcü Liderlik

1980’li yıllardan sonra değişen kalite anlayışı ve modern yönetim yaklaşımları yeni kavramların doğmasına olanak sağlamış, liderlik yaklaşımlarına da yeni bir boyut getirmiştir. Son yıllarda liderlik yaklaşımlarına ilişkin farklı görüşler belirtilmiş, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderliği bir arada düşünen görüşler var olsa da ayırma giden görüşler de olmuştur. Bazı araştırmacılar bu iki liderliğin birbirini kapsadığı görüşünü savunsalar da karizmatik liderliğin farklı bir liderlik süreci olduğunu ileri süren görüşler de olmuştur (Koçel, 2013: 593).

Dönüşümcü ya da transformasyonel liderlik olarak da tanımlanan liderlik yaklaşımında, liderin izleyenlerini her durumda ilham veren, bakış açılarını, vizyon ve mantıklarını değiştiren, dönüştüren bir yaklaşımdan söz etmek mümkündür (Genç, 2012: 262). Dönüşümcü liderlik; vizyonu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve görev paylaşımında dağıttığı yetkiyi ve gücü eyleme dönüştürme olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2008: 96).

Tichy ve Davenna dönüşümcü liderliği üç perdeden oluşan bir tiyatro oyunu olarak düşünmüş, birinci perdeye yeni bir canlanma ile ihtiyacı fark etme; ikinci perdeye yeni bir hayal kurma, son perdeye ise değişimi kurumsallaştırma yerleştirilmiştir (*akt.* Erdoğan, 2011: 45). Başarı arzusunun yüksek olduğu, sistemin değişime ihtiyaç duyduğu zamanlarda bir liderin dönüştürücü bir anlayışla ön planda olması ve bu yönde etkili hareket etmesi izleyenlerde büyümlü bir etki bırakarak büyük kitleleri etkileme sonucunu doğurabilir. Sosyal, siyasal, ekonomik ve dinî gibi pek çok alanda çokça rastlayabileceğimiz dönüşümcü liderlik anlayışının geçmişte de lider bir evlat yetiştirerek dönüşüme katkı sağlayan Zübeyde Hanım gibi lider kadınlar tarihte yerini alan etkili örneklerden biri olarak gösterilebilir. Dönüşümcü liderlik için öngörülen temel ilkeleri Erçetin (2000):

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,

- Vizyonu geliştirmek için vizyon oluşturma,
- Vizyonu iletme ve yayma,
- Vizyonu gerçekleştirmede izleyenlere güvenini açıklama,
- Vizyonun gerçekleştirileceğine dair güven ve iyimserliğini gösterme, temel değerleri vurgulamak için dramatik ve sembolik eylemleri kullanma,
- Rol modeli belirleyerek örnek olma,
- Değişimi uygulamada tören ve seremonileri uygulama,
- Kültürel formları değiştirerek, eskileri ayırmak olarak belirtmektedir (Erçetin, 2000: 66-67).

Dönüşümcü liderler bütün faaliyetleri ayrıntılarıyla düzenlemede yetersiz kalabilmekte ve değişen koşullarla devamlı ilişki halinde olabilmektedirler. Dolayısıyla değişen vre şartları, başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısının zamanla yetersiz duruma gelmesi ve organizasyonların büyüme dinamiği liderliği etkileyen davranış şekillerinin değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Dönüşümcü lider, zgr, adaletli, eşitlikçi, insancıl olmak gibi insani değerleri; kıskançlık, korku, nefret, hırs duygularının karşısında dinamik tutmak için devamlı çaba harcar. Bu bağlamda sadece izleyenleri değil, üstlerini de tutum ve davranışlarıyla etkilerler (Zel, 2006: 188). Bu etkilerin sonucunda, iş sonuçlarının değeri hakkında astlarının bilinçlenmesine katkı sağlayarak iş çıktılarına ulaşabilmelerinde belirlenen yolları geliştirirler. Ayrıca kurumsal bağlılık ve takım olma dinamiklerini geliştirerek astlarını daha yüksek ihtiyaç düzeyine getirirler (Akdemir, 2008: 96-97).

Dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojik değişimler yönetimde yetersizlikleri ortaya çıkarmış bu da yönetimde dönüşümün yaşanmasına neden olmuştur. Yönetim alanında yaşanan dönüşümlerin geliştirilip uygulanmasıyla yöneticilerde zorunlu bir değişim ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Tablo 7’de de görüleceği üzere liderlik süreci dönüşümcü yeni bir boyut kazanmıştır.

Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Süreci

Dönüşümcü Liderlik Süreci
Değişen ihtiyaçların fark edilmesi
Vizyon oluşturma
Değişime kurumsal bir kimlik kazandırma

Kaynak: Eren, 2013: 520-521

Tablo 7’de bahsi geçen dönüşümcü liderliğin, günümüzün değişen ve gittikçe artan rekabet ortamında daha da önemli hale geleceği düşünülmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik sürecini değişen ihtiyaçların fark edilmesi, vizyon oluşturma, değişime kurumsal bir kimlik kazandırma olarak üç başlık altında ele almak mümkündür.

1.2.4.3.1.1. Değişen İhtiyaçların Fark Edilmesi

Dönüşümcü lider, uğraş verdiği alanda değişim ihtiyacını fark ederek, değişimin gerekliliği hakkında açıklamalarda bulunup izleyenlerini ikna etme yoluna gider. Değişim sürecinde, verimin düşüş gösterdiği anları fırsata çevirme fikri her zaman belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlamayabilir. Çünkü uygulanan değişiklik kısa sürede çözüm bekleyen kişiler tarafından doğru anlaşılmazsa, anlık kriz giderici çözüm yolları daha cazip gelebilir (Eren, 2013: 520). Dolayısıyla yön belirleme, vizyon belirleme ve kültür değişimi gerçekleştirme gibi hedefler uzun dönemli ve zamana yayılan dönüşümlerdir. Bu bağlamda dönüşüm sürecinde ihtiyaçların zamanında fark edilerek doğru bir zamanlama ile dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu uygulamaların yanı sıra lider, geçmiş yıllarda içinde bulunduğu durumu sorgulayarak, değişimi her yönüyle ele alması daha yerinde ve doğru olacağı söylenebilir.

Örneğin; değişen ihtiyaçları fark etme sürecinde 1965 yılında P. Drucker bir konuşmasında: “*İnsan daima, en aşikâr, en basit ve açık sonuca istisnai birkaç kişi dışında kimsenin ulaşamayacağını düşünür. Hatta en apaçık olanı hiçbir zaman görmediğimiz sonucuna varırız. Onu sorgulamadan kabul ettiğimiz sürece apaçık olanı hiçbir zaman göremeyeceğiz*” diyerek farklı düşünmenin başarmadaki önemini vurgulamıştır (Martin, 2008: 187). Değişim, dönüşümsel liderlikte akla uygun bir

düşünme tarzı olup, orijinalliği gerektirir. Bilinen yöntemleri en baştan kabul etmeyerek, kendi yaklaşımını deneyimleyerek lider bir anlamda kendi tarzını yaratma fırsatı yakalamış olacaktır. Dönüşümcü liderler, kendilerine bu fırsatı tanırlarken aynı zamanda paylaşılan bir vizyon oluşturarak örgütün yönünü belirlemelidir.

1.2.4.3.1.2. Vizyon Oluşturma

Bir yöneticinin lider kimliğine bürünebilmesinin en somut göstergesi vizyon belirleyebilme yeteneğidir. Çeşitli yeteneklerle donanımlı liderin, vizyonu ile gelecek eğilimleri görmesi, yön göstermesi ve bunun izleyenler üzerinde genel tutuma ilişkin ne olduğunun belirlenmesiyle başlar (Erçetin, 2000: 99). Liderin vizyon oluşturma sürecinde çalışanlar arasında takım ruhu oluşturarak ortak fikirlerden yararlanabilir. Önemli olan yaratılan vizyona öncülük yaparak oluşturulan işlemi sürekli kılmaktır. Dolayısıyla vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Başlangıçta yeterli olan yapı zamanla değişen koşullara göre değişime açık olmalıdır (Eren, 2013: 521). Diğer bir konu da vizyonun büyük hedefler ve standartları içermesidir. Yüksek başarı hedefleri hayali hedefler olarak değerlendirilmemelidir. Yüksek örgütsel hedeflerin belirlendiği durumlarda başarıya inanarak çalışmak hedeflerin gerçekleşmesi için gereklidir.

Dönüşümcü liderlerden beklenen en önemli görevlerden biri de çalışanların başarı standartlarını artırmalarıdır. Vizyonun yeterince güvenilir ve inandırıcı olması diğerlerini de belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye ikna etmek için zemin oluşturacaktır (Ancona ve diğerleri 2014: 247). Çünkü bu süreçte, ağaçlar arasında kaybolmadan ormanı görmek için geniş bir görüş açısına (vizyon) sahip olmak ve bu vizyona bağlı olarak değişimleri başlatmak dönüşümcü liderler açısından önem arz etmektedir.

1.2.4.3.1.3. Değişime Kurumsal Bir Kimlik Kazandırma

Dönüşümcü lider, meydana gelen değişimleri yönetici lidere göre daha erken fark etmeli ve örgütsel değişim ve dönüşümü kurumsallaştırmalıdır. Dönüşümcü liderin, bu değişikliklerin ne ölçüde gerçekleşeceğini, zamanında müdahalenin, nasıl

yapılacağını, nelerin yapılması gerektiğini, karşılaşılabilecek güçlükleri ve fırsatları öngörerek planlaması gerekmektedir (Eren, 2013: 522). Değişimler uygulanırken koşulların değişmesiyle kesintiye uğrayabilir. Bu durumlarda dönüşümcü lider ve üst yönetim kadrosu ivedi kararlar verip değişik geri besleme mekanizmaları ile kesintiyi durdurmaya çalışmalıdır (Akdemir, 2008: 98). Dönüşümcü lider, kurumsallaşmanın davranışsal boyutunu değerlendirdiğinde bu girişimin zaman aldığı, örgütsel davranışların hemen benimsenmediğini bilmeli ve yeni davranış biçimlerine teşvik edici yöntemler uygulamalıdır (Eren, 2013: 523). Böylelikle değişime uyum sağlanarak yeniliklerin kurumsallaşması da gerçekleşecektir.

Ortaya konulan değişimle birlikte yeni vizyonun gerektirdiği davranışlar uygulandığında belirli bir kurumsal kimlik kazanır. Bu örgütsel kimliğin sürekliliğini sağlamak için kurumsal kimliğin gerektirdiği alışkanlıklar ve davranışların sürekliliğini sağlamak önemlidir. Dönüşümcü liderlik kurumsal bir kimlik kazanırken bu süreçte liderin doğru bilgilerle donanımlı olması gerekmektedir. Koçel (2013), işleyiş ve ekip üyelerinin dört ayrı davranış türünden bahsederek konuyu şu şekilde ele almıştır:

Birinci tür davranış: liderin iş yapma tarzı ve etik standartlar koyması sonucunda çalışanlar nezdinde kazandığı saygıyla lidere karşı bağlılıklarının artması,

İkinci tür davranış: değer yargılarına bağlı olarak dile getirdiği vizyonun çalışanlar tarafında da benimsenmesi ile lidere duyulan güven ve motivasyonun artması,

Üçüncü tür davranış: yenilikçi fikirler ile çalışanların entelektüel yönlerine hitap ederek, bu yönde düşünmeye ve davranmaya özendirilmesi,

Dördüncü tür davranış: grup üyelerinin de fikirlerine başvurarak, onların gelişmesi için gayret gösterdiği davranış türü ile dönüşmesini sağladığı durumdur (Koçel, 2013: 592).

Dört safhada değişime kurumsal bir hüviyet kazandırmada liderler, çalışanları iyi izlemeli ve bu doğrultuda yeni yöntemler geliştirmelidir. Lider, grup üyeleriyle iletişim halinde olarak takım ruhunu oluşturmalıdır. Ayrıca, sürekli bir açıklık

sağlamak için davranışlarını iki yılda bir rotasyona tabi tutarak yeni görüş açıları kazanmalıdır (Eren, 2013: 523).

İfade edilenler, etkin bir lider için farklı yaklaşımları tespit etmeye yönelik olup, bahsi geçen konuda Labich (1994)'de, etkin bir lider olmanın yedi altın anahtarının; astlara güvenmek, soğukkanlı olmak, riske atılmak, uzmanlaşmak, vizyon geliştirmek, karşı çıkmalara izin vermek ve basitleştirmek şeklinde ifade etmektedir (Labich,1994: 97). Tüm bu özellikler etkin ve başarılı lider davranışlarını yansıtırken, tüm bu özelliklerin tek bir kişide toplanması mümkün olsa da oldukça zor bir olasılıktır. Bu bağlamda lider bu özelliklerin ne kadar fazlasına sahip ise yönetsel başarı ve etkinliğinin de o ölçüde fazla olması mümkündür denebilir.

1.2.4.3.2. Karizmatik Liderlik

Alanyazında, dönüşümcü liderlik özellikleri ve karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin fikir birliği sağlanamamış farklı görüşler öne sürülmüştür. Bazı yazarlar dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik şeklinde kavramsal bir ayrıma gitmişler, bazıları ise bahsi geçen liderlik türlerine eş anlamlar yüklemişlerdir. Kimi yazarlar ise dönüşümcü liderliğin karizmatik liderliği kapsadığı görüşünü ileri sürmüşlerdir.

Bass, karizmatik liderliği, dönüşümcü liderliğin kapsamında değerlendirerek, liderlik süreci için karizmanın gerekliliğini fakat bunun tek başına yeterli olmadığını ifade etmiştir (Erçetin, 2000: 59). Örnek olarak; medyada belli bir süre gündemde olan karizmatik dizi oyuncularının izleyenlerde güçlü duygular yaratırken, sistematik bir etki sağlayamadığı gözlemlenmektedir. Kreitner ve Knicki konu hakkındaki görüşlerini paylaşırken, karizmatik liderliği, liderin dönüşümü gerçekleştirme sürecindeki liderlik davranışı olarak tanımlamışlar ve dönüşümcü liderlikten ayrıca söz etmemişlerdir (Shamir ve diğerleri, 1993: 577-594). Bu görüşü benimseyen yazarların karizmatik liderlik modeli Tablo 8'de ele alınmıştır.

Tablo 8 Karizmatik Liderlik Modeli

Lider davranışı	İzleyenlere etkisi	Güdülenme mekanizmaları	Bireysel çıktılar
Vizyon oluşturulması	Başarıya uyum	Çaba ve amaçlara ilişkin temel değerleri yükseltme	Lidere ve belirlenen vizyona bağlılık
Üst düzeyde başarı beklentisi,	Güdülenme	Etkinliğe ilişkin beklentileri yükseltme	Örgütsel bağlılık
İzleyenlere duyulan güven ve vizyon oluştururken beceri gösterme	Lider ve örgütün diğerleriyle özdeşleşme		Artan performans ve güven ortamı
Vizyonu oluştururken değerlere, özelliklere ve davranışlara model olma	Güven		

Kaynak: Erçetin, 2000: 62

Tablo 8’de gösterilen karizmatik liderlik modelinde, karizmatik liderliğin dönüşümsel etkilerini açıklamak için dört temel yaklaşım ele alınmıştır. Bunlar lider davranışları, izleyenler üzerindeki etkisi, güdülenme mekanizmaları ve bireysel çıktılardır. Bu tür lider davranışlarının benlik kavramında ve izleyenler üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu dikkati çekmektedir. Görüleceği üzere aşamalı olarak gerçekleştirilen hedeflerde öncelikle oluşturulan vizyon izleyenlere sunulur. İzleyenlere duyulan güven ve yeteneğin aktarılmasında lider davranışları model olmaktadır. Modellenen lider davranışları benimsenerek güven ortamında izleyenler üzerinde etkisi ortaya çıkar. Beklentiler yükseltilir ve en son belirlenen vizyon güven ortamında karizmatik liderlik modellenir.

Karizmatik ve dönüşümcü liderliği tartışan bir başka araştırmacı Yukl ise; liderlik süreçlerinde liderlerin bazı davranışlarının aynı olmasına karşın, farklı özellikler taşıyan davranışların da olduğunu belirterek karizmatik ve dönüşümcü liderliği ayrı ayrı ele almıştır. Yukl, her iki liderlik için, değişimin kaynağı ve karizmayı kurumsallaştırmanın aracı olarak vurgulamıştır (Erçetin, 2000: 67). Liderlik konusunda ilk yaklaşımlardan özellikler yaklaşımında da lider özelliklerinde karizma vurgulanmış devam eden süreçte diğer yaklaşımlara katkı sağlayarak liderin başarısı veya lider olmanın ana nedenleri incelenmiştir.

Max Weber, karizma kelimesini liderin sahip olduğu konumun otoritesine dayanmayan etki ya da izleyenlerin liderde olağan dışı özelliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca liderin kişilik özelliklerini, ortamı ve yönetsel davranışlarını gerçekçi bir şekilde değerlendirdiği için bu yaklaşım diğer teorilere göre daha fazla kabul görmüştür (Zel, 2006: 186). Yapılan birçok araştırmaya rağmen, karizmatik liderliğin kişilik özelliğinden mi yoksa izleyenler arasındaki karşılıklı etkileşimden mi kaynaklandığı sorusu halen cevap arayan bir soru olarak güncelliğini korumaktadır.

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için gözlem ve deneye dayalı çalışmalar yapmış, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer liderlik türlerinden farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktığı üzerine yoğunlaşmıştır (Avcı, 2019: 151). Araştırmacılar, genel olarak liderin başarısında ve etkinliğinde karizmanın niteliksel ve gözlemlenebilir bir davranış olduğunu ileri sürmüş ve farklılıkları da ortaya koyarak desteklemişlerdir. Geçmişte de olduğu gibi karizmatik liderliğin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

1.2.4.3.3. Etkileşimci Liderlik

1970'li yılların sonlarında J. M. Burns tarafından öne sürülen yaklaşım daha sonra B. M. Bass başta olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından dile geliştirilmiştir. Etkileşimci liderlik yaklaşımı, aynı amaç için gruba liderlik yapan kişi ve grup üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve liderin davranış tarzları üzerinde durmaktadır (Koçel, 2013: 591). Lider ve çalışanlar arasındaki iş ilişkisinden hareket eden yaklaşım üç başlık altında toplanmakta ve *işlemsel liderlik*, *görevsel liderlik* ve *yönetsel liderlik* olarak da adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 220).

Etkileşimci liderler iş odaklı olup, bu teori performansa ve denetlemeye dayalı, ödül ve ceza odaklı bir yaklaşımdır (Gün ve Aslan, 2018: 220). Dolayısıyla liderin belirlediği hedeflere ulaşılırken verilen görevlerin yerine getirilmesi karşılığında elde edilecek ödül veya ceza açık bir biçimde ortaya konulur. Bu bağlamda karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı, bağımlı bir ilişki söz konusudur. Etkileşimci liderler, çalışanların performanslarını daha etkin ve verimli kılmak veya

var olan durumu daha da iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler.

Etkileşimci liderlik; yetkilerini çalışanları ödüllendirmek ve yeteneklerini göstermeleri için motive edici (para ve statü verme gibi) yöntemler kullanarak başarılarını pekiştiren, çalışanların işlevine dikkat eden, pazar payı ve kârın artması için yapılacaklara odaklanmayı sağlayan, geçmişe bağlılık, çalışma geleneğine yön vermek şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2013: 519). Etkileşimci liderlik ile ilgili görüşler değerlendirildiğinde; etkileşimci liderin genel olarak rekabetin az olduğu, ekonomik riskin hissedildiği kriz dönemlerinde ya da geleneksel yapı içinde yeniliğe ihtiyaç duymayan ve otoriteyi gerekli durumlarda uygulayan stratejik ve uzun dönemli bir görüş açısına sahip olmayan özellikler barındırdığı görülmektedir. Liderlik yaklaşımlarında hangi tür liderlik tarzı olursa olsun temel amaç liderin izleyenleri etkilemesi ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirmede önemli bir rol oynamasıdır. Bu nedenle cinsiyet ayrımı yapılmaksızın iyi bir lider, yeterli donanımına sahip ve izleyenlerin yetenek ve deneyimlerini gözlemleyen lider olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır.

1.2.5. Liderlik Algısı ve Rollerin Dağılımı

Son yıllarda cinsiyet ve liderlik alanyazında yoğun bir biçimde irdelenen konulardan biri olmuştur. Kadınların iş yaşamında geçmişe oranla görünürlüğünün fazlalaşması ve önemli başarı göstermesi ile konunun güncelliğinin arttığı söylenebilir. Liderin, davranışının içeriği, kişilik özellikleri ve yaşadığı toplumsal kültürle ilişkili olduğu açıktır (Genç, 2017: 204). Dolayısıyla liderlerin mensup olduğu kültürün özelliklerini yansıttığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ülkemizdeki güçlü ataerkil yapı kadının toplumdaki rolünü ev ve aile içinde konumlanmaktadır. Zamanla bu konumu daha öncelikli hale gelmiştir. Bu durum kadınların toplumun kendilerine biçilen rolde değişiklik yapmalarını zorlaştırmaktadır. Kadını ev içi özel alanla sınırlamış; erkeği ise, ev dışı işlerle aktif alanda konumlandırmıştır. Bu durum kadın ve erkeğe uygun görülen işler ve işbölümü sürecinde yaptıkları işleri farklılaştırmakla sınırlı kalmayıp, fırsatlardan eşit yararlanmayı önlemekte ve kadınların kaynaklara erişimi önünde engel teşkil etmektedir (Savaş, 2018: 105).

Ancak özellikle sanayi devrimi ile yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerle birlikte öne çıkan beyin gücü ataerkil yapının giderek daha fazla sorgulanmasını da beraberinde getirmiştir. Bu noktada süregelen zaman içinde benimsetilip öğretilen rollerde liderlik konumlarında yer bulmaları, biyolojik farklılıktan çok biçilen rollerle ilişkili olduğu önem arz etmektedir.

Bu konuda son yıllarda özellikle yapılan çalışmalar sonucunda Erçetin (2000), genel olarak; liderlikte başarılı olabilmek için bir cinsiyet ayrımının olmadığı, erkeklerin işe ve yapıya dönük; kadınların ise uzmanlaşma, dikkate alma güç ve bilgi paylaşımı gibi liderlik davranışları sergilediğini, ancak liderlik konumlarına gelmede daha isteksiz davrandıklarını veya farklı engellerle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır (Erçetin, 2000: 73).

Kadınların benimsedikleri ve gösterdikleri liderlik biçimlerine ilişkin araştırmalar özellikle finansal kararlarda daha güvenli olduklarını ortaya koymuştur (Bengtsson, Persson ve Willenhag, 2005: 199-203). Ayrıca kadınların sosyal risk alma eğilimlerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır (Harris, Jenkins ve Glaser, 2006: 60). Bu sonuçlar her toplumda farklılaşacağı gibi aynı toplumda yaşamın farklı alanlarında da değişebilmektedir. Kadınların daha fazla liderlik rolleri üstlenmeleri başarılı ve yönetimde etkin bulunmaları, güdülenme düzeylerine ve genel tutumlardaki sorunların aşılmasına bağlı görülmektedir. 1990'ların başında Bernard Bass tarafından yapılan kadın yöneticilerle ilgili bulgularda, 'kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen' ifadesinin çok kullanıldığı ve araştırmada, kadınlar ve erkekler arasında yönetici davranışı olarak belirgin farklılıkların olmamasına rağmen küçük detaylar üzerinde bazı grupların önyargıyla yaklaştıkları ileri sürülmüştür (Onay ve Heptazeler, 2014: 74).

Konuya farklı bir yaklaşım da E. Steven tarafından getirilmiştir. Steven; kadınlarla erkeklerin farklı özelliklere sahip olmalarının yaratılıştan kaynaklı, duygu ve güdülerin olaylara yaklaşımlarında etkili olduğunu; kadınların arkadaşlık ilişkilerine önem veren, empati yeteneği kuvvetli, hoşgörülü, sosyal ilişkilerde daha yetenekli yöneticiler olmalarının doğası gereği liderlik yapmada yardımcı olacağını vurgulamıştır (Nalbant, 2002: 50-51). Her iki görüşte de kadın liderlere karşı yargılarda, liderlik rolleri arasındaki uyumu esas alarak bu yönde hareket etmeleri

beklenmektedir. Yapılan pek çok araştırmaya göre kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının daha çok dönüşümsel (transformation) liderlik tarzını benimsediklerini gösterirken, erkeklerin ise işlemsel (transactional) tarzı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Karaca, 2007:41). Özellikle 2000’li yıllarla değişimin hızla yaşanmasıyla yeni yönetim anlayışında hiyerarşik yapının yerine bilginin paylaşıldığı, insan ilişkilerine duyarlı, katılımcı bir ağ organizasyon yönetim modeline bıraktığı söylenebilir.

Rosener (2006) tarafından yapılan araştırmada, kadınların dönüşümsel liderliğe özgü nitelikler taşıdıkları sonucuna ulaşmış, etkileşimli liderlik tarzıyla dönüşümsel liderlik tarzını ayırmadan adlandırmıştır. Bu tarz liderliği ifade ederken; katılımcılığı özendirmek, güç ve enformasyon paylaşımı sağlamak, bireylerin özsaygısını zenginleştirmek, motivasyonunu yükselterek enerji katmak (Rosener, 2006: 187-199) olarak belirtmiştir. Kadın liderler çalışma yaşamında destekleyici, işbirlikçi, birleştirici, duyarlı daha az iddialı bir tarz sergilerken, erkekler daha rekabetçi, kontrol edici, duygusallıktan uzak, daha baskın, kendine güvenli ve kuralcı bir tarz sergiledikleri tespit edilmiştir (Arıkan, 2003: 4). Günümüz koşullarında nüfusun %49,8’i kadinken bu oranın sadece %28,9’u istihdama katılmakta ve lider pozisyonuna ulaşan kadınların sayısının erkeklere göre azlığı dikkat çekmektedir (Bağcıoğlu, 2019: 383). Kadınların çalışma hayatında artarak var olmaları konuyla ilgili araştırmaların detaylı bir şekilde ele alınması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Kadınların kariyer yap(a)mamalarının ya da yetki sahibi ol(a)mamalarının gerisinde yatan temel nedenler arasında toplumsal yargılar, var olan durumu kabullenme, öğretilen bilgilerin kalıplaşması gibi pek çok nedeni sıralamak mümkündür. Dünyada ve Türkiye’de konuyla ilgili pek çok araştırma sonuçları da durumu destekler niteliktedir.

1.2.5.1. Liderlik Algısını Etkileyen Faktörler

Başarı hikâyelerinin liderlik özelliklerine yansımaları başlığı altında ele alınan konunun birey olarak ele alınmasının daha doğru olduğunu düşündüğümüz için burada bir cinsiyet ayrımına gidilmeden anlatılmaya çalışılacaktır. Başarı hikâyesinin liderlik özelliklerine etkisi daha çok kişinin yaşamının ilk yıllarından itibaren

yeteneğini keşfettiği olaylar ya da anlar, deneyimler, motivasyon kaynakları, başarıya yüklenen anlam, yaşadıkları en özel anlar, kişi, grup veya organizasyonlar, etkilendiği bir kitap, alışkanlıklar, çocukluk anıları hayatlarını biçimlendirmede gelişimine katkı sağlayan ya da etkileyen unsurlar olabilir.

Kişinin liderlik özelliklerinin gelişiminde içinde bulunduğu yaşam koşullarının sunduğu fırsatlardan kaliteli bir eğitim, yetiştiği aile ortamı, ekonomik durum ve yaşadığı kültür gibi faktörler belirleyici olurken, çeşitli yetenek ve becerileri kazanmasına olanak sağlamaktadır. Ancak burada unutulmaması gereken, yetenek ve beceri alınan eğitimin yanında yaşayarak ve deneyimleyerek zamana yayılan bir birikimin sonucudur. Ruderman ve Ohlott (2004), iş dışındaki ilgilerimizin, sorumluluklarımızın ve farklı rollerimizin başarıyı destekleyici ve yaratıcı bir kaynak olarak bireye katkısının olacağını savunmaktadır. Bunların yanı sıra psikolojik gücü geliştirme fırsatı sağlayan aile ve yakın çevre desteği motivasyon açısından bireye kazanımlarını dönüştüreceği davranış biçimlerinin oluşmasında katkı sağladığını ifade etmiştir (Ruderman ve Ohlott, 2004: 7-20). Bu bağlamda yaşamında başarıya etki eden davranışların neler olduğu önem arz etmekle birlikte liderlik konusu literatürde geniş yer bulan konular arasında yer almıştır. Ancak başarılarına etki eden liderlik özelliklerinin deneyim ve yaşam hikâyelerinin incelenmesi oluşumu az rastlanan bir eğilimdir.

Lider doğulur mu olunur mu? tartışması hakkında pek çok görüş dile getirilmiştir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi kimi araştırmacılar liderlik ya da yöneticilik becerilerinin sonradan kazanıldığını savunmaktadır (Gibbons, 1986, Avolio ve Gibbons, 1988; Khaleelee ve Woolf, 1996; DiPaolo, 2002; Bennis, 2003; Shamir vd., 2005). Kimi araştırmacılar ise; yöneticilik ya da liderlik rollerinin hayatlarında bazı olay ve deneyimlerin önemi hakkında fikir birliği sağlamışlardır (Zaleznick, 1977; Restine, 1997; Thomas ve Cheese, 2005; Janson, 2008). Bu araştırmacılar da; mücadeleler (Khaleelee ve Woolf, 1996; Shamir vd. 2005), zorlu denemeler (Bennis ve Nanus, 2007) ve tetikleyici olaylar (Janson, 2008) gibi edinilen deneyimlerin ve olayların liderlerin gelişimi üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir (Mücevher, 2019: 92). Hayatın her anında gelişebilen olay ve deneyimler dönüştürücü bir etki oluşturarak kişiler üzerinde olumlu/olumsuz bir etki yaratarak yeni bir benlik duygusuna neden olabilmektedir.

Konu hakkında Avolio (1994), başarı hikâyesinde okul tecrübeleri ve olumlu iş deneyimleri gibi bazı kazanımların liderlik özelliklerinde etkili olduğunu bulmuştur (Avolio, 1994: 1576). Dolayısıyla deneyimlerin başarılı bir liderlikte temel olduğu ve kişilere katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu konuda kişi ne kadar çok birikime sahipse o kadar deneyimlerden bakış açısı geliştirilecektir. Bu perspektiften değerlendirildiğinde, başarılı bir liderliğin doğal bir süreçte gerçekleştiği, edinilen deneyimler sonucunda öğrenilerek geliştiği, oluşan sebeplerin doğru zamanda ve doğru yerde kullanılmasıyla olumlu olarak biçimleneceğini belirtmek mümkündür. Tüm bu deneyimlerin yanı sıra liderler için gerekli olduğu düşünülen güçlü bir irade, zorluklara karşı mücadeleci bir ruh, fırsatları deneyimlerle farklı bir bakış açısıyla değerlendirecek vizyon, misyon ve tehditler karşısında galip gelen davranış biçimleri kazanması önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan kadın katılımcılar tarafından liderlik davranışları demografik özellikler ve deneyimlerle harmanlanarak gelişen süreci ifade ettiği için başarılarında etkili olduğu düşünülen kişisel başarı hikâyeleriyle liderlikte etkili davranışlar birleştirilerek gelişen yeni bir bakış açısı perspektifiyle bundan sonraki bölümde ele alınacaktır.

1.2.5.2. Kadınların Karar Alma Mekanizmalarındaki Mevcut Durumu

Birleşmiş Milletler Kadın Birimi'nin 2019 yılında yayımladığı istatistiklerde bugünkü koşulların devam ettiğini varsayarsak, kadınların dünya çapında eşit şart ve koşullara 99.5 yıl sonra ulaşabileceği düşünülmektedir (kadın istatistikleri). Kadınların karar alma mekanizmalarında yıllar içerisindeki kazanımlara rağmen, açık hâlâ devam etmektedir. Dünya Ekonomik Forumu (WEF), 2020 Cinsiyet Eşitliği Raporuna göre, geçen yıl 149 bu yıl ise, 153 ülkenin bulunduğu Dünya ülkelerinin cinsiyet eşitliğine göre sıralama listesinde ilk sıralarda İzlanda, Norveç, Finlandiya ve İsveç yer alırken, Türkiye bu sıralamada listesinin 130. sırasında bulunmaktadır. Ülkeler bazında birtakım iyileşmeler olsa da rapora göre iktisadi katılım ve siyasal güçlenme alanındaki açık dikkat çekicidir.

Birleşmiş Milletler'in raporu, dünyada kadın ve erkekler arasındaki eşitsizliği bir kez daha vurgularken, "Elinin hamuru ile erkek işine karışmak, saçını uzun aklı

kısa ya da erkek Fatma" gibi deyimlerin (Engin, 2019: 335-338) rafa kaldırılmadığını ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) raporuna göre dünya nüfusunun hala yüzde 90'ının kadınlara önyargılı yaklaşıldığını göstermektedir.

Yine raporda dünyada %40'tan fazla bir kesim, erkeklerin daha başarılı bir lider olduğu görüşünü paylaşıyor. Ayrıca raporda 2014 yılında 193 ülkeden 15'inin devlet ya da hükümet başkanı kadinken, bugün sadece 10 ülkenin kadın liderler tarafından yönetilmekte olduğu açıklanmıştır (BM raporu). Kadınların her düzeyde yönetime etkin katılımı, toplumsal ve kamusal yaşamın içinde aktifleşerek sorunları için çözümler üretmeleri, ülkelerin kalkınma ve çağdaşlık hedeflerine ulaşması açısından son derece önemlidir.

Pepperdine Üniversitesinden Prof. Dr. Roy Adler'in Fortune 500 araştırması kayda değerdir. Araştırmada 1980-1998 yılları arasında 215 şirket incelenmeye alınmıştır. Elde edilen verilerin sonuçlarına göre, eşit oranda yükselme hakkının verildiği liderlik çalışmalarında, kadın yöneticilerin olduğu yıllarda şirket değerlerinin daha üst sıralarda olduğu gözlenmiştir (Staub, 2017: 209). Yönetim kurumlarında kadın yöneticilerin daha yüksek oranda bulunmasıyla kâr oranlarında artışın yanı sıra üretimde artış ve kurumda bir değer olduğu saptanmıştır. Yine yönetim kurulunda kadın üye olmasının iflasları %20 oranında azalttığı görülmüştür (Genç, 2017: 213). Türkiye'de 2016 yılında kamusal alanda kadın yöneticilerin oranı %9,4 olup, bu oranın özel şirketlerle yükseltildiği araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Uzuner ve Oruç, 2017:353). Bu bağlamda yapılan araştırmalar gösteriyor ki, ulusal ve uluslararası düzeyde kadınların karar alma mekanizmaları önündeki engellerin kaldırılması, potansiyelin ortaya çıkmasına ve üretime katkı sağlayarak ekonomik ve sosyal gelişimi hızlandıracakı söylenebilir. Türkiye'de ise kadınların karar alma mekanizmalarında yeterli düzeyde olmamasının sebepleri pek çok nedene bağlanabilmektedir. Geleneksel kalıplaşmış yapının önemli unsurlardan biri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Özellikle sorumluluk gerektiren üst kademelerde kadınların sayıca azlığı dikkate değerdir.

McKinsey şirketinin TÜSİAD iş birliğiyle hazırladığı Women Matter (Kadınlar Önemlidir) Turkey 2016 Raporu'na göre, Türkiye'de önde gelen şirketlerin yönetim kurulunun 1/5'ini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Öte yandan yine

rapora göre söz konusu şirketlerde kadın temsiliyet oranları Türkiye için %41 olarak gerçekleşmiştir. Ancak Türkiye için olan oran, yönetim kurulu seviyesinde %25'e ve CEO'lar seviyesinde %15'e gerilemektedir (T.C On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023: 91).

Bugün çalışma hayatının bir parçası haline gelen kadınların kaydedilen ilerlemeye rağmen genellikle alt pozisyonlarda çalıştıklarına sıkça değinilmekte olup, istatistikler de bunu doğrulamaktadır. Kadınlar erkeklerden farklı olarak çalışma hayatında geleneksel ataerkil yapı, eğitim, kalıplaşmış yargılar, ekonomik ve sosyal koşullar gibi pek çok engelle karşılaşmaktadır (Genç, 2017: 212). Bu engellerin, ülke ekonomisinin gelişip ve yükselmesinin yanı sıra kurumsal kârlılığı artırabilecek yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır.

1.2.6. Türkiye’de Başarılı Lider Kadınların Önündeki Engeller

Tarihin ilk çağlarından itibaren kadın ve erkek birbirini tamamlayan birer çift olarak yer almış, İslamiyet’in kabulüne kadar olan dönemde kadından saygıyla bahsedilmiştir. Günümüze gelene kadar geçen süreçte ise belirli ilerlemeler sağlansa da Türk kültürünün önemli bir ifade şekli olan atasözlerinde toplumun kadınlara biçtiği rollerde olumsuz ve dışlayıcı söylemlerin varlığı da dikkati çekmektedir.

Saçı uzun akli kısa

Eksik etek

Horoz kadar eri olanın harman kadar yeri olur

Elinin hamuruyla erkek işine karışma

Erkek iş başında kadın aş başında belli olur (Engin, 2019: 336-337).

Rollerin dağılımına bakıldığında kadının ilgi alanının ev ile sınırlandırıldığı ve pasif bir profil çizildiği görülmektedir. Bu durum kadını görünmez kılarken, erkeğin daha aktif ve güçlü olarak algılanmasına neden olmaktadır. Örnek olarak doğunca çocuklara verilen isimlerden kız çocuklarına; gül, menekşe, yaprak, duygu, sevgi, buse, çiçek gibi isimler verilirken erkek çocuklarına; arslan, pars, zeki, savaşı, yaman, hakan, yiğit gibi gücü ve otoriteyi temsil eden isimler verildiği

görülmektedir. Kadınlar ve erkekler hakkındaki bu ve bunun gibi kültürel gerçeklikler ve inançları çoğaltmak mümkündür. Günümüz koşullarında mevcut durumda teorik olarak toplum ve yasalarda gelişmeler yaşansa da alınması gereken çok daha uzun bir yolun olduğu açıktır.

Gelişmekte olan ülkelerde çalışma hayatında kadınların özellikle tarım sektöründe eğitim ve beceri gerektirmeyen işlerde yoğunlaştıkları ve genellikle alt pozisyonlarda çalıştıkları sayısal verilerle araştırmalarda sıkça değinilmektedir (Uzunöz ve Oruç, 2017: 346). Kadın genellikle hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklere yönlendirilirken, kadın için uygun görülmeyen üst düzey yöneticilik gibi fazla sorumluluk gerektiren görevleri seçmeleri kısıtlanmıştır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda bu savı doğrular nitelikte olup kadın ve erkek işi olarak çalışma hayatında ayrımın olduğu görülmektedir (Arat, 1996: 46). Bu görüşlerin çalışma hayatına yansımaları değerlendirildiğinde liderlik ve yöneticilik daha çok erkek işi olarak düşünülmüştür.

2000’li yıllarda kadınların ağırlıklı olduğu sektörlerde dahi erkek yöneticilerin fazla olması Türkiye’de üst kademelerde kadın yönetici imajının henüz belirginleşmediğini göstermektedir (Mercanlıoğlu, 2009: 41). Yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlarda kadının yönetici pozisyonunda olmasının önündeki bazı engeller sıralandığında;

- Evliliğin seyahat etmede engel teşkil edeceğinin düşünülmesi,
- Yarı zamanlı çalışmanın tercih edilmesi ile haklardan yararlanmanın kısıtlanması,
- Anneliğinin engel olur düşüncesi ile zaman kaybı olarak görülebilmesi,
- İşe alınırken ya da üst kademeleri hak eden kadının medeni durumunun engel olacağı gerekçesi,
- Anneliğinin çalışmasına engel olacağı önyargısının zihinlere hâkim olmasıdır (Alparslan ve diğerleri, 2015: 68-69).

Kadınların sayılan bu engelleri sorgulamadan içselleştirmeleri, mevcut yapının değiştirilmeyeceğine olan inancı, kariyer hedefli olmamaları ve kendine

güven duygusunun eksikliği gibi nedenlerle kendi kendilerine koyduğu engeller olarak görülebilir. Önyargılı olarak bireyleri cinsiyetlerine göre ayırmak da kadınların yükselmelerinde önemli bir engel oluşturmaktadır.

Barutçugil (2002) göre kadınların yönetici konuma gelmelerinin önündeki tutum ve davranışlardan bazıları özetlendiğinde;

- Kadınların uzmanlık gerektirmeyen alanlarda ve yardımcı işlerde çalışmasının uygun görülmesi,
- Azim, kararlılık, rekabet ve mantık gibi yönetimle ilgili niteliklerden yoksun görülmesi,
- Psikolojik ve sosyolojik açıdan kadınların liderlik rolüne hazır olmadıkları düşüncesi,
- Örgüt içerisinde bilgi ve karar alma ağlarında etkin bir parçası olamadığı görüşü,
- Siyasal yapıya uyamadığı ve profesyonel ilişkiler kuramaması (Barutçugil, 2002: 27) önyargıları ile zorlu bir mücadele içerisinde.

Sayılan bu engellerin tamamı kadını üst düzey kademelere gelmede uzak kalmaya itmektedir. Literatürde söz konusu bu engellerden olan ve kavramlaşan cam tavan olarak adlandırılan görünmeyen aşılması zor görülen bariyerler, ifade edilemeyen engellerin nedeni olarak görülmektedir. Cam tavan terimi 1970’li yıllarda Amerika’da kullanılarak ön yargılar ve kalıplardan oluşan başarıya giden yolda görünmez engeller olarak tanımlanmıştır (Yaprak, 2009: 189). Kadınların kariyer noktalarında adını tam olarak koyamadığı pek çok engel nedenleri cam tavan olgusu olarak kabul edilmektedir.

Yıllar içerisinde hem sayıca hem de niteliksel olarak çalışma yaşamlarında aktif olarak yer almaları sevindirici gelişmeler olsa da değişen koşullarla pek çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu sorunlardan biri kuşkusuz ev ve aile yaşantısı ile iş yaşantısını dengede tutma çabası ön sırada yer almaktadır. Bunun yanında kariyer yolunda karşılaştığı önyargının yarattığı strestir (Nart, 2019: 412).

Yapılan araştırmalar aile yaşamı ve kariyer ilişkisinde kadınların erkeklere göre farklı sorunlar yaşadığını göstermekte olup ve bunların sadece kadınlara özgü

olduğu, kadınlar için uygulanan keyfi bir bariyer olarak uygulandığı belirtilmiştir (Yaprak, 2009: 190). Bu görünmez engeli aşan, koyduğu hedeflere ulaşan çok az sayıda kadın bulunmaktadır.

Tablo 9 Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonundaki Bireylerin Oranı (%)

Yıl	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kadın	14,4	16,6	15,5	14,4	16,7	17,3
Erkek	85,6	83,4	84,5	85,6	83,3	82,7

Kaynak: (<http://www.tuik.gov.tr/Start.do>) TÜİK 2019 İstatistiklerle kadın verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 9’da 2018 yılı TÜİK verilerine göre yönetici pozisyonundaki bireylerin dağılımında yıllara göre kadınlar lehine çok ufak ilerlemeler gözlenirse de hâlâ istenilen seviyelerin çok altında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte erkek yönetici oranının %80’lerde seyrettiği; kadın yönetici oranının ise görünmez engellerin ciddi seviyelerde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Harvard Business Review dergisi lider kadın yöneticilerle ilgili araştırmalar yapmakta ve zaman içinde değişimi analiz etmektedir. Mayıs 2017 tarihli sayısında, kadınlarla erkekler arasındaki en önemli farklılığın çocukların doğmasıyla ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların aynı dönemde geleneksel çalışma saatlerinden memnuniyetleri erkeklerde %60’ı bulurken, bu oran kadınlarda %31’e kadar düşmüştür. Kadınlar bir yandan kariyerinde ilerlemek isterken çocuk yetiştirme ile önceliklerinin çakıştığını, dolayısıyla odaklanma sorunu yaşadıklarını ev ve iş yaşantısına yeteri kadar zaman ayıramama kaygısı yaşamakta olduklarını belirtmiştir (Yemez, 2017: 28). Yine cam tavan engelleri hakkında yapılan çalışmalarda bu sıkıntıların bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Akgemci ve diğerleri, 2017: 33). Bu engeller Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10 Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
Çoklu rolleri üstlenme, Kadınların algı ve kişisel tercihleri	Örgüt Kültürü Enformel iletişim ağlarına (Networklara) katılamama Mentor eksikliği Örgüt politikaları	Mesleki ayırım Stereotipler (cinsiyete bağlı önyargılar)

Kaynak: Karaca, 2007: 53

1.2.6.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınlar; aile ve iş yaşamında farklı roller üstlenmekte ve bu roller kadında bir rol çatışmasının yaşanmasına neden olmaktadır. Kadınlar; iyi anne, iyi eş, iyi iş kadını olabilmek için zaman baskısı yaşamakta ve bu durum statü ve fırsatları kaçırmaya ya da geciktirmesine neden olmaktadır. Günümüzde çalışan kadınlar iş ve aile rolleri arasında çatışma karşısında ya tamamen çekilmeyi göze almakta ya da üstlendiği bu aşırı sorumluluklara alternatifler geliştirmektedir.

Bu alternatiflerden evliliği dışlamak bir seçenek olurken, -ki bu Türk toplumunda tercih edilen bir durum değildir- diğer nedenler arasında süper kadın olmak yalnız gerçekleştirilen bir seçenek olmayıp yıpratıcı bir süreç olabilmektedir. Yapılan çalışmalar bireysel faktörlerden kaynaklanan engelleri destekler niteliktedir. Nitekim McKinsey&Company'nin yapmış olduğu araştırmada, kadınların ailelerine daha fazla zaman ayırmak için kariyerlerini sonlandırdıkları ve bu oranın kadınlarda % 37 iken, erkeklerde % 24 olarak belirlendiği, kadınların ev işleri için ayırdığı zamanın bir günde ortalama 4.29 saat, erkeklerde ise 2.18 saat olduğunu tespit etmiştir (Bulut, 2014: 206).

1.2.6.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Her örgütün kendine özgü geliştirdiği bir kültür yapısı vardır. Örgütlerde kültür üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Üst düzey yöneticiler açık ve pozitif bir yönetim benimseneceği gibi, kapalı ve negatif yönetim de uygulayabilmektedir (Özçelik, 2017: 57). Badjo ve Dickson tarafından yapılan araştırmada, örgüt kültürünün kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde önem teşkil ettiği ifade edilmiştir (Örücü ve diğerleri, 2007;121).

Yine Catalyst'in araştırma sonuçlarına göre, kadın ve erkek yöneticiler arasında farklar bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin ödüllendirme, destekleme ve mentorlük yapma gibi insan odaklı davranış sergiledikleri, erkek yöneticilerin ise etkileme, delege etme ve sorun çözme gibi iş odaklı davranış özellikleri gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Özçelik, 2017: 58). Dolayısıyla iş görevlendirmeleri, deneyim fırsatları ve eğitim programlarına katılma fırsatlarının daha çok erkeklere ait olabileceği düşüncesi yerleşerek, kadınlar imkânlardan ve fırsatlardan daha az yararlandırılmaktadır. Bu durum kadınların yönetimdeki konumunu güçleştirmekte ve kadınlar için cam tavan engeli oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 6). Kendini işverene kanıtlayıp üst düzey yönetime gelebilen kadın da bu noktadan sonra örgüt içindeki diğer çalışanlarla mücadele etmek durumunda kalabilmektedir.

Yapılan araştırmalar, kadın yöneticiye karşı tepkinin sadece iyi performans göstermediği zaman değil, görevinde başarılı olduğu ve iyi bir performans gösterdiğinde de sürdüğünü ortaya koymuştur (Katkı, 2000: 63). İnfomal iletişim ağlarına katılamamanın da engel teşkil ettiği bilinen bir gerçektir. Örgütün işleyişinde önemli bir rolü olan infomal toplantılar çoğu zaman yeni fikirlerin tartışıldığı, kararların alınmasına katkı sağlayan ortamlardır. Kadınların ise, bu toplantılarda özel yaşamlarındaki sorumluluklarından dolayı pasif kaldıkları gözlenmiştir (Bulut, 2014: 206). Belirlenen hedefleri gerçekleştirmede özel bağların hem çalışanlar hem de yönetim kademeleri arasındaki bilgi alışverişini sağladığı için eksikliği veya yetersizliğinin engel oluşturduğu ifade edilebilir.

1.2.6.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Toplumsal değerlere dayalı önyargılar belirli iş ve mesleklerde ayrımın yapıldığını göstermektedir. Kadınların nitelik gerektirmeyen iş kollarında ucuz iş gücü olarak görülmesi meslek seçimini sınırlarken, istekleri dışında mesleklere yönelmelerine sebep olmaktadır (Öktem ve diğerleri, 2018: 200). Toplumsallaşma gereği kadınlar doğuştan itibaren temelde yerleşik kalıplarla şekillenen bir yönelimle yetiştirilirken, erkekler için daha bağımsız, daha özgüvenli davranış özelliklerini önceleyen tarzı benimseyerek yetiştirilmektedir. Dolayısıyla toplumda yetiştirilme tarzıyla belirlenen roller beklentilerin dağılımını da belirlediği ileri sürülebilir.

Toplumsal engeller toplumun hafızasında yer bulan kısıtlayıcı koşullardır. Kadınlarla ilgili önyargılar (stereotiplerin) iş yaşamlarını önemli ölçüde etkilediği ve bu doğrultuda yönetici pozisyonlarında rol model oluşunu sınırlandırdığı, ayrıca bu role uygun olamayacağı düşüncesinin de hafızalarda yer bulduğu görülmektedir (Deemer ve Fredericks, 2006: 89). Genel olarak toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerin sosyo kültürel nitelikteki normlar, kanunlar, kalıplaşmış fikirler, eğitim düzeyi gibi faktörlerle doğrudan ilgili olduğu görülmektedir. Yaprak (2009) bu engelleri kategorize ederek üç temel etkene göre belirlemiştir:

Erkek Yöneticiler Tarafından Konan Engeller: Kadınlara karşı olumsuz önyargılar, kadınların üst düzey görevleri yapamayacağı yargısı, kararlılık ve azim gibi davranışsal özelliklerin yetersiz olduğu inancı, kadınlarla iletişimin güç olduğu yanlısaması ve erkeklerin gücü elinde tutma isteğidir.

Kadın Yöneticiler Tarafından Konan Engeller: Kadın yöneticilerin önemli bir kesimi erkeklerle çalışmayı tercih etmekte, hemcinslerine karşı pozitif bir ayrıma gitmemektedir. Kendini referans göstererek, tek kadın olmayı bir başarı ve ayrıcalık göstergesi sayarak yücelme ihtiyacı duymaktadır (Kraliçe Arı Sendromu).

Kadınların Kendi Kendilerine Koydukları Engeller: Toplumsal değer yargılarını içselleştirip sorgulama gereği duymaması, var olan koşul ve kuralları değiştirme isteği ve gücünün olmaması, mevcut yapıyı değiştiremeyeceği inancı, özgüven eksikliği gibi engeller gösterilebilir (Yaprak, 2009: 191).

Patel (2013: 14), kadınların başarılı bir lider olabilmesi için özgüvenini artırıcı beceriler edinmesi, iletişim ve müzakere konusunda kendini geliştirmesi, akademik ve duygusal zekâsıyla, teknik yönünü geliştirmesi, otantik liderlik tarzlarını özümsemesi, mentor ve destekçi bulması, vizyon sahibi olması, etki ağlarına katılması ya da kendi oluşturması, değişimde çözümün bir parçası olması şeklinde çıkarımlarda bulunmuştur (akt. Genç, 2017: 213).

Sonuç olarak, kadın çalışanların kariyerleri süresince yaşadıkları sorunları çözmek için öncelikle bireysel anlamda güçlü olmaları gerekmektedir. Bu durum daha çok özgüvenle ilgili olup, bu konuda bilgi, beceri ve yeteneğin sürekli olarak geliştirilmesine bağlıdır. Ayrıca toplumsal yapıda kadın ve erkek konusundaki önyargıların aşılmasıyla da entelektüel potansiyel açığa çıkacak böylelikle

toplumlarda ekonomik ve sosyal gelişim hızlanarak her bakımdan kazanç sağlanacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE’DE GÜNÜMÜZ BAŞARILI KADINLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN SWOT ANALİZİ İLE İNCELENMESİ: BAŞARILI LİDER KADIN ARAŞTIRMA ÖRNEKLERİ

Araştırma kapsamında bu bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama aracı, görüşme sorularının oluşturulması, SWOT analizi, verilerin analizi ve bulgulara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma literatür taraması yapıldıktan sonra problem tespitinin ardından belirlenmiştir. Doğru örneklemin seçilmesi yöntem için özellikle kaynaklara ulaşma, veri toplanması, alan araştırması aşamasında önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda çalışma nitel bir araştırma olup, bu yöntemin herkes tarafından kabul edilen bir tanımını yapmak güçtür. Çünkü farklı araştırma yönelimleri dikkate alındığında zengin bir anlayış ve yöntem birikiminin olduğu söylenebilir. Genel olarak tanımlamak gerekirse nitel araştırma “*gözlem, görüşme ve doküman analizi*” gibi nitel verilerin kullanıldığı, olayların ve algıların doğal ortamından gerçekçi ve bütüncül bir biçimde amaca yönelik sürecin izlendiği bir araştırma biçimi olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41).

Lider kadınlar adına başarılarına etki eden yol haritasını oluşturabilmek ve kavramsallaştırmak ancak kadınların görüşmeler sürecinde belirttikleri her bir unsuru, fikri göz önünde bulundurarak gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda çalışma nitel araştırma yöntemleri içerisinde yer alan içerik analizinde kullanılan veri toplama metotlarından birisi olan “yarı yapılandırılmış görüşme tekniği” uygulamasına tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında katılımcıların güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerine ilişkin görüşleri ilişkilendirilerek kodlama yapılmıştır.

Bu çerçevede kodlama, veriler arasında bir sözcük, paragraf, cümle gibi anlamlı bölümlerin adlandırılma sürecidir. Kodlama süreci, elde edilen verileri ayırma ve incelemeye bölümlenen kavramlarla ilişkilendirilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Araştırmaya konu olan veriler görüşme yoluyla toplanmış ve niteliksel olarak analiz edilmiş olması katılımcıların düşüncelerinin derinlemesine

irdelenmesine olanak vermiştir. Bu yöntemin seçilmesindeki nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Yapılan görüşme araştırmacılara esneklik sağlamakla birlikte, toplanan verilere göre yeniden biçimlendirilmesi gerektiğinde ek sorularla verilerin analizinde derinlemesine sorular sorulabilir.
- Araştırmacı konuya hâkim olduğu ve bizzat veri toplama sürecinde bulunduğu için görüşmelerin kişinin yaptığıyla ilgili yanıt oranı ankete göre yüksek olmaktadır.
- Görüşmelerdeki yöneltilecek sorular cevaplayanın düşünce ve yorumlarına göre şekilleneceğinden cevaplamaadaki hassasiyeti daha güvenilir ve geçerliliğinin yüksek olacağı açıktır.
- Görüşme yöneltilen kişilere hazırlanan aynı sorular aynı sıralamaya göre sorulsa da, görüşülen kişinin istediği genişlikte ve esneklikte cevaplamaasına olanak sunar.

Glaser ve Strauss (1967) göre, nitel araştırma yolu sosyal bilimlerdeki araştırmalara yeni bir bakış açısının getirdiğini dile getirmişlerdir (*akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41*). Bu yönüyle nitel araştırma, araştırmacının verilere göre yorum ve değerlendirmelerini açık bir biçimde bulgularla sunulması önemli ve gerekli olduğu görüşünü savunur.

2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Çalışmanın araştırma grubunu Türkiye’de yaşayan, alanında önemli başarılarla (ilklere) öncülük etmiş ve/veya başarısını ödülle taçlandırmış on beş (15) başarılı lider kadın oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme yönteminde temel anlayış, önceden belirlenen ölçütü karşılayan durumları derinlemesine nitel araştırmanın örnekleme göre yansıtmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122).

Araştırmada yer alan alanında başarılı kadın katılımcılar belirlenirken öncelikle alanında ilklere imza atmış veya ödül almış olması dikkate alınmıştır. Ancak dünyada ve ülkemizde oluşan pandemi süreci tamamının yüz yüze yapılması

planlanan bazı görüşmeleri bu süreçten dolayı mail ve telefon yoluyla gerçekleştirilmesine neden olmuştur. Yüz yüze görüşme sağlanan kişilerle de tedbirler dahilinde görüşme yapılmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen kişilere bu bağlamda ulaşmak zor olmuş, referanslar ile iletişime geçilmiştir.

Örnekleme araştırmada çalışma grubunda katılımcıların tümü kadın olup, yaş ortalaması 38 ve üzerindedir. Katılımcıların iş deneyimlerindeki sürenin sadece bir katılımcının 6 yıl olup, genelinin 15 yıl ve üzeridir. Katılımcıların hemen hepsi alanında üst düzey yönetimde lider konumundadır. Belirlenen katılımcılardan sadece bir katılımcı hariç, hepsi lisans üstü eğitime sahip olmanın yanında çoğunluğu evli ve çocukludur.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma, belirlenen plan dahilinde ilk aşamada problem belirlenerek geniş bir literatür incelemesi yapılmıştır. Belirlenen probleme uygun yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış, konuyla ilgili veriler toplanarak analizler yapılmış ve bulguları yorumlanmıştır.

Araştırma verilerinin toplanma aşamasında şartlar dahilinde yüz yüze, mail yoluyla ve telefonla araştırmanın amacını ve önemini belirten bir yazı ile görüşme talebinde bulunulmuştur. Katılımcıların alanında lider olan üst düzey kişilerden oluşması, Dünyada ve Türkiye’de pandemi süreci, görüşülen kişilerin yoğunluğu, belirlenen kişilere ulaşmayı zorlaştırmış ve çabaların bir kısmı olumsuz sonuçlanarak çözüm yolları araştırılmıştır. Üst düzey lider kadınlara yakın kişiler araştırılarak onların aracılığıyla kendilerinden görüşme talep edilmiş ve bir kısmı referanslarla, toplamda on beş (15) kadın katılımcıya ulaşılarak görüşme talebi gerçekleştirilmiştir. Bu sürece yönelik iletişimler yaklaşık bir yıl sürmüştür.

Görüşmede on beş (15) kadın katılımcıdan yedi (7) kişiyle öncelikle mail yoluyla görüşme sağlanmış, uygun tarihler belirlendikten sonra görüşme cevaplarına mail ve telefon yoluyla dönüşleri sağlanmıştır. Diğer sekiz (8) kadın katılımcıyla yüz yüze görüşülmüş ve sorular uygulanmıştır. Araştırma kapsamında bizzat hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde,

katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde liderlik davranışlarına etki eden koşullar ve tarzlarına yönelik güçlü ve zayıf yanları, karşılaştıkları fırsatlar, başarısına etki eden tehditleri ele alan sorular, üçüncü bölümde liderlik özellikleri ve tarzları ile ilgili ifadeler yer verilmiş olup, sonra yöneltilecek öneri kısmıyla görüşme soruları tamamlanmıştır.

2.3.1. Görüşme Sorularının Oluşturulması

Nitel araştırmalarda veriler genellikle görüşme, gözlem ve doküman inceleme gibi üç farklı teknikle toplanabilmektedir. Görüşme, araştırılan konuda kişinin yaşamışlıkları, çeşitli deneyim, tutum, düşünce, niyet, yorum ve tepkileri gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşılmasına olanak sağlar (Baltacı, 2019: 374). Görüşme teknikleri, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve odak grup görüşmesi olarak ayrılmakta olup, araştırmada veri toplama amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu görüşme tekniği çalışmada iki adımda hazırlanmıştır. İlk olarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmış, ikinci adımda bu görüşme soruları SWOT analizine göre incelenmiştir. Görüşmede, araştırmacı tarafından hazırlanan formdaki soruların işlevliğini belirleyebilmek amacı ile alanda çalışan işletme, iktisat, bilgisayar programcılığı, eğitim bilimleri bölümlerinde (Prof. Dr., Dr. Öğr. Üyesi unvanlarına sahip) uzmanların görüşüne başvurulmuş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Farklı alanlarda 5 üst düzey yönetimde kadın katılımcılarla ön hazırlık, pilot çalışması uygulanmıştır. Analizin son hali, oluşturulan formda yer alan ifadelerin dile getirilme sıklıkları görüşmecilerin attettikleri öneme göre yorumlanmış ve çalışmaya uygun şekil verildikten sonra dâhil edilmiştir. Bu nedenle alanda çalışan uzmanların görüşleri neticesince yapılan bu ön hazırlık aşamasında geçerlik sağlamak için önemli bir zorunluluktur (Akt. Şenol, 2013: 105)

Görüşme soruları, kişilerin dikkat dağılmasına izin vermeyecek uzunlukta tasarlanmaya çalışılmıştır. Hazırlanan SWOT analizine göre yarı yapılandırılmış görüşme formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, kadın katılımcılara görüşme soruları uygulanmadan önce yöneltilecek sorularda katılımcılar hakkında genel bir bilgi edinmek amacıyla

demografik sorular yöneltilmiş, özel bilgilere yer verilmediği ve sorulara verilecek cevapların sadece bilimsel olarak amacına uygun kullanılacağı belirtilmiştir.

İkinci bölümde, SWOT analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaşılan fırsat ve tehditler hakkında yoruma açık liderlik tarzları ile ilgili görüşlerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun bu bölümünde yer alan katılımcıların hayat hikâyeleri ve deneyimleri SWOT analizine göre yorumlanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, liderlik özellikleri ve tarzları ile ilgili ifadeler yer almakta olup, başarılarında en çok etkili olduklarını düşündükleri liderlik özelliklerinden bir veya birkaçına işaret koyularak liderliklerinde etkili olduğu düşünülen seçenekleri cevapladıkları varsayılmaktadır.

Kadın liderlerle imkânlar dahilinde çeşitli iletişim kanallarından iletişime geçilerek yöneltilen sorulara bizzat cevap vermelerinin gerekli olduğunun önemi belirtilmiştir. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan sorulara bağlı kalınarak görüşmeler Nisan 2020 tarihi ve sonrasında değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin toplanma süresi 1 yıla yakın bir zaman dilimini kapsamıştır. Bilindiği üzere dünyada ve Türkiye’de pandemi nedeniyle içinde bulunduğumuz bu süre içerisinde çalışmada yer alacak kişilerle birkaçı ile yüz yüze görüşme sağlanmış, diğer katılımcılara telefonla ve/veya mail gibi iletişim araçlarıyla ulaşım sağlanarak görüşmeler tamamlanmıştır. Görüşme sorularında yer alan bilgilere dair kaygıları giderilerek içtenlikle ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır.

2.3.2. SWOT Analizi

SWOT analizi; örgütlerin iç ve dış çevresini, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, fırsat ve tehditlerin ne olduğunu algılamak için kullanılan bir analiz tekniği olup mevcut durumu görmeyi temel alır (Akdemir, 2008: 202). İlk olarak 1970’li yıllarda iş yönetimi (business management) amacıyla kullanılmaya başlanmış ve devam eden süreçte farklı alanlarda SWOT analizi, planlama aracı ve analiz tekniği olarak kullanılmıştır. SWOT kelimesi İngilizce karşılıklarının baş harfleri

olan güçlü (Strenghts), zayıf (Weaknesses), fırsat (Opportunities) ve tehdit (Threats) sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Özan ve diğerleri, 2015: 4).

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Fırsatlar, Tehditler) analizi çizilen yol haritasında strateji oluşturmak için bir yöntem olarak da ele alınabilmektedir (Güldiken, 2016: 54). Örgütlerin sıklıkla kullandığı bu teknik, ayrıca kişisel olarak güçlü ve zayıf noktalarımızı tespit etmemiz için de kullanılan yöntemler arasındadır. SWOT analizini, etkili ve faydalı yapan, farkına varamadığımız detayları, kişisel yeteneklerimizi tam anlamıyla kullanmamız kadar, zayıf noktalarımızın da farkına vararak önlem almamıza olanak tanımasıdır (Akdemir, 2008: 202). SWOT kelimesinin açılımı;

S: Strength: güçlü/üstün olduğu yönlerini,

W: Weakness: güçsüz/zayıf olduğu yönlerini,

O: Oportunity: sahip olduğu fırsatları,

T: Threat: tehdit ve tehlikeleri ifade eder.

Güçlü ve zayıf yanlarını, aynı zamanda fırsatlar ve tehlikeleri anlayarak, analiz etmek için objektif olmak önem arz etmektedir. Güçlü özelliklerine odaklanıp geliştirme, zayıf noktalarını en aza indirme veya bu yanlarını dönüştürerek, oluşan veya var olan fırsatlardan mümkün olduğu kadar çok yararlanmada yeni bir bakış açısıyla değerlendirmede SWOT analizi önemli katkı sağlamaktadır (Hill ve Westbrook, 1997: 47; Akt: Yıldırım, 2008:126). Böylece başarıyı artırmak için geniş perspektifle geleceğe ilişkin yol haritasının çizilmesinde bir yöntem olarak ele alınabilir (Özan ve diğerleri, 2015: 5).

Çalışma SWOT analizi ile verilerin analizinde kişilere durum değerlendirmesi yapma imkanı sunarken, karşı karşıya kaldıkları sorunların çözümünde etkili kararlarda bir farkındalık oluşturmaya çalışılmıştır. Ayrıca SWOT analizi yöntemiyle mevcut durum analizi yapılarak başarıya etki eden iç ve dış faktörlerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda alt amaçlar belirlenmiştir.

- Katılımcıların başarılarına etki eden davranışlardan güçlü yanları nelerdir?

- Katılımcıların başarılarına etki eden davranışlardan zayıf yanları nelerdir?
- Katılımcıların başarılarına etki eden fırsatlar nelerdir?
- Katılımcıların başarılarına etki eden tehdit unsurları nelerdir?

2.4. Verilerin Geçerliği ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda yapılan araştırmaların geçerlik ve güvenirliliği nicel araştırmalara göre farklılık göstermektedir. Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu var olan veriye yakın biçimiyle ya da olduğu gibi yansıtarak gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu olabildiğince tarafsız gözlemesi olarak anlamlandırılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269). Geçerlik, bulguların doğruluğunu değerlendirme amaçlı bir teşebbüs olarak tanımlanırken; iç ve dış geçerlik olmak üzere iki sorunsal ile ilgilenmektedir (Creswell, 2016: 249). İç geçerlik araştırmacının, araştırmadan elde edilen verilerin gerçeği yansıtır yansıtmadığı sorunsalı denetlemesi demekken; çalışmanın farklı durumlarda ne derece uygulanabileceği ile ilgilenen dış geçerlik benzer ortam ve koşullarda araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini ifade etmektedir (Merriam, 2015: 214). Nitel Araştırmalarda iç geçerlik yerine geçen inandırıcılığın, bilimsel olarak kabulünün araştırma süreci ve sonuçlarının tutarlı, açık ve teyit edilebilir olması; dış geçerlik yerine ise kullanılan aktarılabilirliğin sonuçlarının doğrudan benzer ortamlarda genellenemeyeceği, fakat bu tür ortamdaki sonuçların uygulanabileceğine dair ulaşılan yargılardır. Yıldırım ve Şimşek (2016)'da aktarılan Lincoln ve Guba (1985)'de inandırıcılık için *uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi, katılımcı teyiti* başlıkları altında değerlendirirken; Erlandson ve diğerleri (1993)'de araştırma sonuçlarının aktarılabilirliğini artırmak için *ayrıntılı betimleme* ve *amaçlı örnekleme* yöntemleri önerilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 276-282).

Nitel araştırmaların temel özelliklerinden biri olan algıların önemi ve doğallık güvenirliliğinin sorgulanmasına neden olmakta, ortamın sürekli bir değişim içinde olması sebebiyle aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmamaktadır. İnsan davranışı

durağan bir yapıda olmadığı için her daim değişen ve karmaşık bir özelliği barındırır. Dolayısıyla araştırmacının yaklaşımlarının tekrar edilmesinin mümkün olmadığı varsayımından hareketle değişkenlikler kabul edilerek bu değişkenliği araştırmada tutarlı bir şekilde incelemek; dış güvenilirlikte kullanılan teyit edilebilirlik ise, araştırmacı yorumlarının etkisi ile araştırmacının mantıklı bir açıklama sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 272-286). Bu araştırmanın güvenilirliği için belirtilen açıklamalar doğrultusunda tutarlılığı sağlamaya yönelik önlemler alınmıştır. Buna göre alan içi notlar her katılımcının ifadeleri ve belirttikleri görüşlere dair araştırma günlüğü tutulmuştur. Kodlayıcılar arası görüş birliği, uzman incelemesi, denetleme tekniği ve teyit incelemesi için katılımcılara ait ses kayıtları, dökümler araştırmacı tarafından saklanmıştır. Nitel araştırma konusunda uzman akademisyenler tarafından görüşme dökümleri kodlanmış, büyük oranda aynı kodlamanın yapıldığı görülmüştür. Ayrıca kodlar ve temalar üzerinde geçerlik-güvenirlik komitesi ile fikir alışverişinde bulunularak görüş birliğine varılmıştır. Bu kapsamda ayrıca yorum ve analizlere yansıyan önyargılar yanlış anlaşılmalara, imla hataları düzeltilmiş ve tutarlılığı artırmak adına bulgular genellemeyi yansıtacak şekilde analitik yoldan sunulmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada katılımcıların ses kayıtları, dökümler ve kodlamalar saklanarak, ilgili kişilerle paylaşılacak üzere talep eden dış denetimcilere teyit edilebilirliği artırmak adına muhafaza edilmektedir. Araştırmada araştırma soruları, çalışmanın amacı, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, süresi, belirlenen soruların analiz şekli, hazırlanması açıkça ifade edilerek araştırmacı konumunu açık bir şekilde belirtmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Elektronik ortama aktarılan form değerlendirilmesinde veriler kodlamaya dayalı içerik analizine tabi tutularak anlamlı bölümler tümevarımcı bir yaklaşımla tanımlanmaktadır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkileri daha anlaşılır hale getirmektir. Bu amaçla elde edilen veriler önce kavramlaştırılarak, bu kavramları anlamlı bir şekilde açıklayan temaların belirlenme aşamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242).

Strauss ve Corbin (1990)'da kavramlar olmadan bilimin var olamayacağını, kavramların bizim olguları anlamamıza ve bu olgular üzerinde etkili düşünmemize yardımcı olacağını ifade etmektedir (Strauss ve Corbin, 1990: 62). Strauss ve Corbin'e göre ele alınan kavrama temel oluşturacak bir kuramın olmaması durumunda tümevarımcı analiz yani kodlamaya dayalı içerik analizinin gerekli olduğunu savunmuştur. Ortaya çıkan kavramlar ve arasındaki temalar verilerin içinde gizli olguyu ya da kuramı açıklamada kullanılan ana faktör olarak görev yapmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Bu aşamada içerik analizinde sıklıkla kullanılan terimlerin açıklamalarına kısaca değinilmekte yarar vardır. Bilindiği üzere tümevarımcı analizde yani kodlamaya dayalı içerik analizinde kodlama; veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere isim verilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç bölümlenmeyi, incelemeyi, karşılaştırıp ilişkilendirmeyi gerekli kılar. Tema (kategori) ise anlamlı kavramları yani anlamlı bölümleri birbirleriyle ilişkilendirilmesiyle belirli bir başlık altında toplanmasıdır Nitel verilerin organize edilmesinde verilerin kodlanması önemli bir kolaylık sağlar. Dolayısıyla bu bilgiler ışığında çalışmada on beş (15) katılımcıya uygulanarak elde edilen veriler hazırlanan forma verdikleri yanıtlar doğrultusunda geçerli kabul edilerek temalar oluşturulmuştur.

Bu süreçte veriler, anlamlı bütünler halinde bölümlenerek kodlanarak verilerin birbirine yakın kodlarla organize olup olmayacağına karar verilmiştir. Araştırmada aynı verilerden oluşan bilgiler kategorize edilmiştir. Kategorize edilirken hazırlanan sorulara göre aynı veya benzer cevaplara aynı başlık altında temalar oluşturulmuştur. Tüm veriler tek tek incelenerek bölümlenmiş, gerekli notlar alınmış ve düzenlemeler yapılarak temalar değerlendirilmiştir. Elde edilen kodlamalara göre sınıflandırılan temalar katılımcıların ifadelerine göre düzenlenerek, katılımcı 1, katılımcı 2..... şeklinde katılımcı 15'e kadar kod isimlerle sırasıyla incelenmiştir. Bu aşamada alanında uzman görüşüne başvurulmuş, üzerinde tartışılarak fikir birliği sağlandıktan sonra veri analizi tamamlanmış ve araştırma bulguları yorumlanmıştır. Yapılan ayrıntılı ve derinlemesine analizlerden sonra bulgular, sonuç kısmında ele alınarak değerlendirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu çalışmanın amacı, günümüzün başarılı kadınlarının yaşam deneyimlerinden yola çıkarak liderlik özelliklerine etki eden koşulların incelenmesidir. Bu bağlamda katılımcılardan öncelikle öz değerlendirme yapmaları istenmiş, kendi ifadelerinden yola çıkarak başarılı olmalarını sağlayan faktörlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada uygulanan yarı yapılandırılmış görüşmenin ilk bölümünde ele alınan demografik bilgiler Tablo 11’de verilmiştir.

3.1. İlk Bölüm: Demografik Özellikler

Tablo 11. İlk Bölümde Yer Alan Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Yaş	Yaşadığı İl	Eğitim Durumu	Medeni Durumu	Çocuk Sayısı
Katılımcı 1	80	İstanbul	Lisansüstü	Bekar	3
Katılımcı 2	76	Muğla	Lisansüstü	Evli	1
Katılımcı 3	73	İstanbul	Lisansüstü	Evli	2
Katılımcı 4	67	İstanbul	Lisansüstü	Evli	-
Katılımcı 5	59	İstanbul	Lisansüstü	Bekar	1
Katılımcı 6	59	Ankara	Lisansüstü	Evli	2
Katılımcı 7	54	İstanbul	Lisansüstü	Evli	2
Katılımcı 8	48	İstanbul	Lisans	Bekar	1
Katılımcı 9	47	İstanbul	Lisansüstü	Evli	1
Katılımcı 10	44	Giresun	Lisansüstü	Evli	2
Katılımcı 11	42	İstanbul	Lisansüstü	Bekar	-
Katılımcı 12	40	Giresun	Lise	Evli	2
Katılımcı 13	39	Giresun	Lisans	Evli	1
Katılımcı 14	39	Kocaeli	Lisansüstü	Evli	-
Katılımcı 15	38	Giresun	Lisansüstü	Bekar	1

Araştırmaya katılan alanında başarılı kadınların eğitim seviyesi 1 katılımcının lise; 2 katılımcının lisans ve çoğunluk lisansüstü eğitim seviyesi düzeyindedir. Çalışmaya katılan katılımcılardan 10’u evli, diğerleri bekar olup İstanbul da 7; Giresun da 4; Kocaeli de 1; Düzce de 1; Muğla da 1; Ankara da 1 olmak üzere çoğunluğu nüfus yoğunluğu olan şehirlerde yaşamayı tercih etmişlerdir. Araştırmaya

katılan 15 kadın katılımcının yaş aralığı 38 ve sonrasında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca çocuk sayısı olarak genellikle bir veya iki çocuk olarak belirtilmiştir.

Tablo 12. İlk Bölümde Yer Alan Katılımcıların İş Deneyimi Dağılımları

	Çalıştığı Alan/Sektör	Çalışma Süresi	Unvanı
Katılımcı 1	Akademisyen	45	Prof. Dr. (Emekli)
Katılımcı 2	Emekli Vali	50	Prof. Dr./ Vali/ Milletvekili
Katılımcı 3	Hukuk	48	Öğretim Görevlisi/Avukat
Katılımcı 4	Akademisyen	29	Prof. Dr.
Katılımcı 5	Akademisyen	36	Prof. Dr.
Katılımcı 6	Eğitim/ Araştırmacı Yazar	30	Yazar/Eleştirmen
Katılımcı 7	Yükseköğretim Kurulu	22	Prof. Dr.
Katılımcı 8	Beyaz Eşya	25	Marka Direktörü
Katılımcı 9	Akademisyen	13	Prof. Dr.
Katılımcı 10	Akademisyen	22	Prof. Dr.
Katılımcı 11	Beyaz Eşya	15	Ürün Yönetimi Direktörü
Katılımcı 12	Girişimci (Eğitim)	6	Kurum Sahibi ve Müdürü
Katılımcı 13	Akademisyen	17	Doç. Dr.
Katılımcı 14	Banka/Finans	16	Müşteri İlişkileri Yöneticisi
Katılımcı 15	Akademisyen	15	Öğretim Görevlisi

Tablo 12'ye bakıldığında, araştırmada başarılarla imza atmış kadın katılımcıların iş deneyimlerinin dağılımı değerlendirildiğinde 7 katılımcının akademide aktif veya emekli olarak faaliyette bulundukları; 2 katılımcının beyaz eşya sektöründe; 1 katılımcının emekli vali ve milletvekilliği yaptığı, 1 katılımcının girişimci olarak devam ettiği; 1 katılımcının yükseköğretim kurumunda aktif olarak yer aldığı, 1 katılımcının eğitimci kimliğinin yanında araştırmacı yazar ve eleştirmen olarak devam ettiği; 1 katılımcı hukuk alanında pek çok başarılı çalışmalara öncülük

ettiği; 1 katılımcının ise banka/finans sektöründe müşteri ilişkileri yöneticisi olarak çalıştığı görülmektedir. Farklı alanlarda faaliyet gösteren alanında başarılarla imza atmış kadınların 2'si hizmet sektöründe; 2'si hizmet ve imalat sektöründe; 1 katılımcı adalet ve hukuk alanının yanında diğer çoğunluğun olduğu gibi eğitimin farklı alanlarındaki sektörlerde faaliyette bulundukları ayrı ayrı incelenerek ortaya konmuştur. Görüşmelerde başarılı lider kadınların kendi kişilik özellikleri, başarılarında etkili olduklarını düşündükleri etkenler, başarılarındaki önemli gördükleri olay veya kişiler, motivasyon sebepleri ve karşılaşılan zorluklar, diğer kadınlara öneriler ve bu süreçte tehdit veya tehlike olarak öngörülen bilgiler sorulmuştur. Açık uçlu olarak hazırlanan sorulara verilen cevaplar nitel veri analizinde kodlama yöntemi kullanılarak aktarılmıştır.

3.2. İkinci Bölüm

3.2.1. Güçlü Yanlar

3.2.1.1. Katılımcıların Sosyal Kimlik Tanımlamalarında Güçlü Yanlarının Dağılımı

DÖRT SORUNUN VERİLERİNE İLİŞKİN TEMALAR

1. 1. Kişisel/Ahlaki Değerler Kategorisine İlişkin Kodlar
 1. 2. Başarıyı Etkileyen Dışsal Faktörlere İlişkin Kodlar
 1. 3. Başarıyı Etkileyen İçsel Faktörlere İlişkin Kodlar
 1. 4. Başarı Hikâyesinin Paylaşılmasına İlişkin Görüşler
-

Araştırmada elde edilen verilere göre araştırmacı tarafından ayrı ayrı tüm dökümler incelenerek temaları oluşturulmuştur. Daha sonra verilerin hepsi dört tema altında toplanarak katılımcılara dört sorudan oluşan güçlü yanlarına ilişkin yöneltilen sorular değerlendirilerek birinci soru cevapları, *kişisel/ahlaki değerler kategorisine ilişkin kodlar*; ikinci soru cevapları *başarıyı etkileyen dışsal faktörlere ilişkin kodlar*; üçüncü soru cevapları *başarıyı etkileyen içsel faktörlere ilişkin kodlar* ve son soru cevapları *başarı hikâyesinin paylaşılmasına ilişkin görüşler* başlıkları altında incelenmiştir.

3.2.1.1.1. Katılımcıların Kişisel/Ahlaki Değerlerine İlişkin Görüşleri

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların birinci soruda yer alan üç maddelik güçlü yanlarında başarılarında etkili olduğu düşünülen yanlarına ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç başarılı lider kadın tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 13. Kişisel/Ahlaki Değerler

Kodlar	f	Kodlar	f
Cesaret	7	Sabır	2
Azim	7	Pozitif olmak	2
Dürüstlük	5	Mücadeleci	2
Vizyoner olma	3	Paylaşım	1
Samimiyet	2	Ciddiyet	1
Kavramsal beceri	2	Disiplin	1
Sonuç odaklı	2	Hızlılık	1
Çözüm odaklı	2	İrade	1
Sahiplenme	2	Lider ruh	1
Güvenilirlik	2		

Tablo 13'te kişilerin ahlaki değerler kategorisine ilişkin verilerde en çok başarıda etken olan değer *cesaret* ve *azim* faktörü ($f=7$), *dürüstlük* ($f=5$) belirtilmiştir. *Vizyoner olma* ($f=3$), *samimiyet*, *sonuç odaklı*, *çözüm odaklı*, *kavramsal beceri*, *güvenilirlik*, *sahiplenme*, *sabır*, *mücadeleci*, *pozitif olma* ($f=2$), diğer *ciddiyet*, *hızlılık*, *paylaşım*, *disiplin*, *irade* ve *lider ruh* ($f=1$) değeri yer almaktadır.

Maxwell (1999)'da mücadele edilmesi gereken zor kararlar alınacağı zaman cesaret hakkındaki gerekçelerde; cesaretin bir iç savaş ile başladığı, durumu yumuşatmak değil doğru yapmanın önemini, takipçilerini harekete geçireceğini ve hayatınızın cesaretiniz ile doğru orantılı olarak genişleyeceğini savunmuştur (Maxwell, 1999: 48-49).

3.2.1.1.2. Başarıyı Etkileyen Dışsal Faktörlere İlişkin Görüşler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri ikinci soruda yer alan üç maddelik güçlü yanlarında yer alan başarı hikâyelerinde etkili olan olay veya kişilere ilişkin verdikleri cevaplarda farklı

görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 14. Başarıyı Etkileyen Dışsal Faktörler

Kodlar	f	Kodlar	f
Aile	4	STK başkanı	1
Eş	4	Arkadaşlar	1
Tecrübe	3	Alan değişikliği	1
Rol model alma	3	Alınan eğitim ve kurs	1
İlköğretim öğretmenleri	3	Patron	1
Baba	2	Kadın rektör	1
Çok çalışma	2	Eğitime ilgi	1
Danışman hocalar	2	Çocuklara sevgi	1
Çevre kazanma	2	Çocuklar	1
Doğru zamanlama	1	Hız	1
Cumhurbaşkanı	1	Anne	1
Farklı kültürleri zenginlik haline getirme	1		

Tablo 14’de başarıyı etkileyen dışsal faktörler arasında *aile* ve *eş* (f=4) ilk sırada yer alırken; *tecrübe*, *ilköğretim öğretmenleri* ve *rol model aldıkları* (f=3), *baba*, *çok çalışma*, *danışman hocalar* ve *çevre kazanma* (f=2) değeri yer almaktadır. Diğer seçeneklerden; *alan değişikliği*, *anne*, *çocuklar*, *doğru zamanlama*, *farklı kültürleri zenginlik haline getirme*, *alınan eğitim ve kurslar*, *çocuklara sevgi*, *cumhurbaşkanı*, *kadın rektör*, *STK başkanı*, *patron*, *hız*, *arkadaşlar* ve *eğitime ilgi* (f=1) değeri görülmektedir.

Yukarıdaki bulgulardan yola çıkarak en çok vurgulanandan ilk sıra da yer alan *aile* başarıdaki önemli etkenlerden biri olarak ön plandadır. Ailede başlayan eğitim ve öğrenim hayatı devamında kendilerine yakın buldukları öğretmenlerini rol model aldığı ve onlardan etkilenerak ilerleyen yaşamlarında iz bıraktığını (Kılınç ve Cemaloğlu, 2018: 115) söylemek mümkündür. Literatürdeki araştırmacılardan Bandura (1989)’da, sosyal öğrenme kuramında insan davranışlarının neredeyse bütününe taklit ederek, gözlemleyerek ve model alarak öğrendiğini belirtmektedir (Bandura, 1989: 1178).

3.2.1.1.3 Başarıyı Etkileyen İçsel Faktörlere İlişkin Görüşler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri üçüncü soruda yer alan üç maddelik güçlü yanlarında yer alan mesleki bilgi ve becerileri kazanımlarına ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Aşağıda her bir alt temanın kaç başarılı katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 15 Başarıyı Etkileyen İçsel Faktörler

Kodlar	f	Kodlar	f
Yurt içi eğitim	9	İlgi	2
Tecrübe	8	Araştırma	2
Kurslar	4	Yeniliği açık olma	2
Çok çalışma	4	Proje ve çalıştaylar	1
Yurt dışı eğitim	3	Merak	1
Gözlemleme	3		

Araştırma kapsamında Tablo 15'te belirtildiği gibi başarıyı etkileyen içsel faktörlere ilişkin görüşlerde *yurt içi eğitim* (f=9), *tecrübe* (f=8) değeri yer almaktadır. *Kurslar* ve *çok çalışma* (f=4), *gözlemleme* ve *yurt dışı eğitim* (f=3), *ilgi*, *yeniliğe açık olma* ve *araştırma* (f=2) değeri görülmüştür. Diğer katılımcılardan *proje ve çalıştaylar* ile *merak* konularında (f=1) yer almaktadır.

Yukarıda bulgulara ilk sıralarda yer alan *eğitim* liderlerin yetişmesinde önemini inkâr etmek mümkün değildir. İnsanoğlu doğuştan gelen özelliklerini iyi bir eğitimle geliştirmesi şarttır (Ergezer, 2003: 123). Hızla değişimin yaşandığı günümüz şartlarında da idare şekli ne olursa olsun her daim güncelliğini koruyan liderlik, karar verme sürecinde donanımlı birey ve takımlardan oluşturulmalıdır. Bu süreçte *tecrübe* de dikkat çeken bir başka unsurdur. Amerikalı işletme profesörü Warren Bennis tespitinde, *öğrenme bir kişisel dönüşüm tecrübesidir. Öğrenim üst üste bilgi yığmak ve onlara sahip olmak değil, yeni bir kişi olmaktır* ifadesini savunmuştur (Özel, 1998: 35). Bu tespit dahilinde tecrübenin başarı dinamiklerinde, doğru zaman ve doğru yerde kullanılmasıyla zamana yayılan birikimlerin sonucu olarak ifade etmek mümkündür.

3.2.1.1.4 Başarı Hikâyesinin Paylaşılmasına İlişkin Görüşler

Araştırmada yöneltilen güçlü yanlarında yer alan son soruda katılımcıların başarılarının doğuşu ile ilgili soru yöneltilmiş, katılımcılardan bu süreci paylaşımları istenmiştir. Hikâyelerinin doğuşuna ilişkin süreç değiştirilmeden aynen aktarılmış olup, anlam düşüklüğü olan kelimeler düzeltilerek yer verilmiştir.

Katılımcı 1: *İstanbul kız meslek lisesinde okurken burslu olarak ABD'ye eğitime gönderildim. Oradaki eğitimimi başarıyla tamamladıktan felsefe bölümünden Türkiye'de Doçent ve Profesör oldum. Türkiye'nin ilk kadın sorunları merkezi ve kadın Araştırmaları yüksek lisans kurucusu oldum. Üniversitede 45 yıl hizmet verdikten sonra 2007-2011 yıllarında milletvekili olarak görev yaptım. Halen İstanbul Kadın Kuruluşları Birliği'nin kurucu onursal başkanı ve Kadın Araştırmaları Derneği başkanı olarak çalışmaktayım.*

Katılımcı 2: *Ailem kız çocuğuna değer verirdi. Eğitim alırken Avusturya lisesinde disiplinli yaşamayı öğrendim. Genç yaşta uluslararası ortamları gördüm. Siyasi bir aileden geliyorum. Küçük yaştan itibaren hem üst düzey hem de halkın içinde bir yaşam sürdüm. Pek çok ödül ve Türkiye'de ilk kadın vali olarak bir dönem görev yaptım. Aktif olarak siyasi alanda çalıştım. Çalışarak yaşamayı öneriyorum.*

Katılımcı 3: *Aile ve iş yaşamını uyumlu, huzurlu ve başarılı olarak sürdürmüş ve sürdürmekte olmamın başarı hikâyesi olduğuna inanıyorum.*

Katılımcı 4: *Doktora programına başlamadan kısa süre önce evlenmiştim. Eşim yurt dışında görev yapmaktaydı. Eşimin fedakarlığı sayesinde kariyerime devam ettim ve bugünkü duruma gelebildim.*

Katılımcı 5: *Göçmen bir ailenin çocuğu olarak yepyeni bir çevreye adapte olmak ve kendimi geliştirmenin bir öyküsü benimkisi. Önce Türkçe öğrendim. Ardından iyi derece de Fransızca. Üniversitede okutman olarak çalışmaya başladıktan sonra bildiğim yabancı dilleri daha etkin kullanmak amacıyla farklı bir üniversitenin farklı bir alanında doktora yaparak burada yetkinliğimi kazanmak için var gücümle çalıştım. Devam eden süreçte 6 farklı üniversitede idareci ve akademisyen olarak çalıştım. Çok fazla deneyim ve networke sahip oldum. İdareci olarak bugün görev yaptığım rektör yardımcılığına atanana kadar akademik ve idari yetkinliğimi artırmak için bütün idari görevlerde bulundum. İş ahlakı, ciddiyet ve keyifle tamamen kendi gücümle yazılan bir yaşam ve başarı öyküsü.*

Katılımcı 6: *İmam Hatipte başladığım iş hayatım, diyanette zamanında kadın sorunları ile çalışmalar yaparak devam etti. Başta eşimin benim hep yanında destek olması ve ilerleyen yıllarda hayatıma giren İlber Ortaylı gibi özel insanlarla tanışmamla aktif yaşıyorum araştırmacı gazeteci kimliğimle devam etmektedir.*

Katılımcı 7: Çok zor bir ilde üniversitenin kurucu rektörü olarak görev yaptım. Ülkemizde ilk defa sürdürülebilir kalkınma misyonu ile bir üniversite kurduk. Bu model 10 yıl sonra devlet politikası oldu. Devam eden süreçte üniversitemiz, birimlerimiz ve kurucusu olduğum diğer sivil toplum inisiyatifleri çok başarılı oldu. Türkiye’de ve dünyada ilk kez yapılan projeleri hayata geçirdik. Ulusal ve uluslararası ödüller kazandık. En büyük başarımlar ayrımcılığın ve ayrıcalığın olmadığı demokratik ve katılımcı bir üniversite kurarak, hukuk çerçevesinde üniversitemizin kültürünü yaşatacak lider kişileri yetiştirmiş olmamdır.

Katılımcı 8: 25 senenin üzerinde kariyer hayatımda dünyanın en önemli markalarını yönetme fırsatım oldu. Eğitim hayatımdan mezun olmadan önce hayalim olarak pazarlama alanında yönetemeyeceğim marka ve işin olmayacağına dair hedeflerim vardı, gerçekleştirdim. Dünyanın en prestijli şirketlerinden birinde dünya satış pazarlama ödülünü aldım. Geldiğim noktada sektör ve ürün fark etmeksizin işimi her zaman etkin bir şekilde gerçekleştirebilirim.

Katılımcı 9: Lisans eğitimimi bölüm ikincisi olarak bitirdim. Bu süreçte evlendim ve iki çocuk büyüttüm. İkinci oğluma hamileyken girdiğim sınavdan 1000 kişi içinden 3. oldum. Evlilik, çocuk ve akademiye eş zamanlı yürüttüm. Akademide bölüm başkanlığı, müdür yardımcılığı, müdürlük, dekanlık gibi görevlere geldim. Yönetim kurulu üyelikleri, senatörlük gibi görevleri halen yapmaktayım. Bu süreçte hemcinslerimden ve erkeklerden çeşitli engellerle karşılaştım fakat yılmadım. Bu engelleri yılmadan, azimle, inançla, dürüstlikle her şeyden önemlisi düzenli aile hayatı ve ailemin ve öğrencilerimin sevgisi ve destekleriyle başardım. Şu anla da memleketimin kültür ve dayanışma derneğinin denetleme kurulu üyesi olarak memleketimin kültürüne katkı sunmak üzere sosyal faaliyetlerde bulunuyorum.

Katılımcı 10: 1998 yılında yüksek lisansa başladım. Aynı tarihte doçentlik için yabancı dil şartını sağladım. 2010 yılında doçent oldum. Evlilik, çocuk ve akademik hayatımı eş zamanlı sürdürdüm. Çok çalışarak çeşitli görevlerde yer aldım. Şu an akademide aktif olarak devam etmekteyim.

Katılımcı 11: Özellikle pazarlama alanında kariyer yapma kararından sonra bu yönde gelişim sağlayarak çeşitli eğitimler, kurslar ve programlar aldım. Sonrasında araştırma şirketinde edindiğim müşteri satın alma alışkanlıkları ile ilgili edinimlerimi iş hayatımda kullanmaya başladım. Bu bana oldukça katkı sağlayarak bu alanda gelişmemi ve kariyer yapmamı sağladı.

Katılımcı 12: Girişimci olarak başladığım bu başarı hikâyemde bulunduğumuz ilde kızımın sosyal anlamda yapabileceği faaliyetlerin kısıtlılığı ve çevremde bulunan çocuklardan gözlemlediğim kadarıyla davranışsal ve akademik anlamda eksiklikler beni böyle bir işletme açmama neden oldu.

Katılımcı 13: *Kariyerimde genç sayılabilecek yaşta mikro ve makro boyutta yaşanan olumsuzluklara rağmen yoğun emeğimle kariyerimde hedeflediklerimin bir kısmını başardım. (Akademik unvanlar ve idari anlamda yöneticilik)*

Katılımcı 14: *Çalıştığım alanda çözüm odaklı, müşteri ihtiyaçlarına doğru ürünlerle hızlıca yön vermek çok önemlidir. İyi ve yakın iletişimle kolayca ulaşılarak, güven hissettirerek uzun vadeli ilişkiyi yönetmek önemlidir. Başarımda en önemli etken karşılıklı güvenmek.*

Katılımcı 15: *Önce 7 yıllık matematik öğretmenliği (aynı esnada yüksek lisans), ardından başvurulmuş tüm kadrolardan yüksek notlara rağmen geri çevirilince üniversitede memur olarak çalışmaya başladım. Üniversitenin ihtiyaç duyduğu matematik öğretim görevlisi ihtiyacını memur iken karşıladım ve üniversite beni akademisyen kadrosuna aldı. Girdiğim Toplumsal Cinsiyet Eşitliği derslerinden sonra öğrencilerimin çocukluklarında yaşadıkları cinsel istismar mağduriyetlerini anlatması ve bu çocukların sayısının hiç de az olmaması üzerine yönümü matematikten çocuk istismarı çalışmak için istatistiğe çevirdim. Tanıştığım STK da önce eğitim koordinatörü olup ilçe ilçe köy köy çocuklara mahremiyet eğitimleri verdim. Ardından il koordinatörü ve kısa bir süre sonra ise Türkiye Bilim Kurulu Başkanı ilan edildim. Hâlâ hem saha hem akademik çalışmalarım devam etmektedir.*

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme sorularında yer alan güçlü yanlarda cevaplanması istenen başarı hikâyeleri ifadeleri doğrultusunda genel olarak değerlendirildiğinde, *ailede başlayan eğitim, destekleyen eş, azim, uğraş verdiği iş ile ilgili her daim gelişim, karşılıklı güven* başarının en önemli anahtarlar değerler olarak söylemek mümkündür.

3.2.2. Zayıf Yanlar

3.2.2.1. Katılımcıların Sosyal Kimlik Tanımlamalarında Zayıf Yanlarının Dağılımı

DÖRT SORUNUN VERİLERİNE İLİŞKİN TEMALAR

2. 1. Kişisel/ Ahlaki Değerlere İlişkin Kodlar
 2. 2. Başarıda Etkili Nedensel Faktörlere İlişkin Kodlar
 2. 3. Başarıda Etkili Mesleki Faktörlere İlişkin Kodlar
 2. 4. Başarı Gelişimini Engelleyen Faktörlere İlişkin Kodlar
-

Araştırma kapsamında elde edilen verilerden zayıf yanlarına dair yöneltilen sorular ışığında çalışmada ayrı ayrı tüm dökümler incelenerek temaları

oluşturulmuştur. Daha sonra verilerin hepsi dört tema altında toplanarak yöneltilen sorular değerlendirilerek birinci soru cevapları, *kişisel/ahlaki değerlere ilişkin kodlar* başlığı altında, ikinci soru cevapları *başarıda etkili nedensel faktörlere ilişkin kodlar* başlığı altında, üçüncü soru cevapları *başarıda etkili mesleki faktörlere ilişkin kodlar* başlığı altında ve son soru cevapları *başarı gelişimini engelleyen faktörlere ilişkin kodlar* başlığı altında incelenmiştir.

3.2.2.1.1. Kişisel/Ahlaki Değerlere İlişkin Görüşleri

Araştırmada görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri birinci soruda yer alan üç maddelik zayıf yanlarında başarılarında olumsuz yönde etkili olduğu düşünülen yanlarına ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 16. Kişisel/ Ahlaki Değerler

Kodlar	f	Kodlar	f
Aşırı mükemmelliyetçilik	4	Haksızlığa tahammülsüzlük	1
Aşırı iyi niyet	3	Beklenti yüksekliği	1
Sabırsızlık	2	Sağlık problemleri	1
Fazla empati	2	Detay takıntısı	1
Aşırı heyecan	2	Fazla iş yükü almak	1
Samimiyet	2	Aşırı hırs	1
Aşırı disiplin	2	İlkeli çalışma	1
Aşırı güven	1	Zayıf hafıza	1
Duygusallık	1	Dikkat dağınıklığı	1
Stresli olmak	1	Hız	1
Dağınık çalışma	1	Sabır	1
Zaman yönetiminde öncelikler	1		

Tablo 16’da kişisel/ahlaki değerlere ilişkin başarılarına etki eden zayıf yanlarında en çok *aşırı mükemmelliyetçilik* (f=4) değeri belirlenmiştir. *Aşırı iyi niyet* (f=3), *sabırsızlık*, *fazla empati*, *aşırı heyecan*, *samimiyet* ve *aşırı disiplin* (f=2), *aşırı güven*, *duygusallık*, *stresli olmak*, *dağınık çalışmak*, *sabır*, *haksızlığa tahammülsüzlük*, *beklenti yüksekliği*, *sağlık problemleri*, *detay takıntısı*, *ilkeli çalışma*, *zayıf hafıza*, *dikkat dağınıklığı*, *hız*, *zaman yönetiminde öncelikler*, *fazla iş*

yükü almak ve *aşırı hırs* ($f=1$) değeri başarılarına etki eden davranışlar arasında gösterilmiştir. 2 katılımcı konuyla ilgili görüş belirtmemiştir. Katılımcılardan *zayıf hafıza* ve *dikkat dağınıklığı* olarak belirtilen görüşte ise, iş yükünün fazlalığı ile oluşan aşırı yoğunluktan kaynaklanan fiziksel bir davranış olarak görüşme formunda belirtilmiştir.

Konu hakkında öz-belirleme kuramı bu durumu açıklar niteliktedir. Öz-belirleme kuramına ve benlik uyumu modeline göre, bireyler seçilen hedefler doğrultusunda bunlara ulaşmak için çok daha fazla çaba sarf etmektedirler ve amaçlarına bağlanmaktadır (Henderson ve diğerleri, 2007: 86). Araştırma kapsamında katılımcılarında zayıf yan olarak belirttikleri özellikleri arasında aşırı mükemmeliyetçilik başarıya etki eden olumsuz davranış biçimi olarak yer almıştır.

3.2.2.1.2. Başarıda Etkili Nedensel Faktörlere İlişkin Görüşler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların ikinci soruda yer alan üç maddelik zayıf yanlarında yaşamlarında yapamayacaklarını düşündükleri veya yapmaktan vazgeçtikleri yanlarına ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 17. Başarıda Etkili Nedensel Faktörler

Kodlar	f	Kodlar	f
Aileden kaynaklı yurt dışı kariyer imkânlarından vazgeçme	4	Doğduğu şehirden ayrılamama kaygısı	1
Siyaset	3	Sanayicilik	1
Aşırı netlik	2	Ticaret	1
Aileden kaynaklı yurt içi kariyer imkânlarından vazgeçme	2	Yapılan işin önemsenmemesi	1
		Yakın çevresini incitme kaygısıyla üst yönetimde bulunmama isteği	1

Tablo 17’de çeşitli alanlarda başarılarına imza atmış lider olarak kabul ettiğimiz kadınların aile düzenleriyle ilgili sorumlulukla *yurt dışı kariyer imkânlarından vazgeçtikleri* ($f=4$) değeri ilk tercih sırasını oluşturmaktadır. Konuya ilişkin verilen cevaplarda aile düzeninin bozulması gerekçe gösterilerek vazgeçildiği belirtilmiştir.

Siyaset (f=3) değeri yapamayacakları alanlar arasında değerlendirdiklerini, bu alanı ideallerini gerçekleştirmek için zor bir platform olarak yorumlamışlardır. *Aileden kaynaklı yurt içi kariyer imkanlarını erteleme* ve *aşırı netlik* (f=2) değeri yapmaktan vazgeçilen nedenler veya başarıyı etkileyen nedenler arasında gösterilmektedir. Başarılarında olumsuz yönde etki eden veya vazgeçilen nedenlere dair, *yapılan işin önemsenmemesi, sanayicilik, aşırı netlik, yakın çevresini incitme kaygısıyla üst yönetimde bulunmama isteği, ticaret ve doğduğu şehirden ayrılamama kaygısı* görüşlerini (f=1) değeri yer almaktadır. 4 katılımcı ise konuyla ilgili yorum yapmamıştır.

İlk sırada yer alan bulgular doğrultusunda, aile yaşamı ve kariyer ilişkisinde kadınların erkeklere göre farklı sorunlar yaşadığını göstermekte olup ve bunların sadece kadınlara özgü olduğu, kadınlar için uygulanan keyfi bir bariyer olarak uygulandığı belirtilmiştir (Yaprak, 2009: 190).

3.2.2.1.3. Başarıda Etkili Mesleki Faktörlere İlişkin Görüşler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların üçüncü soruda yer alan üç maddelik zayıf yanlarında başarılarını geriye çeken durumlara ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç başarılı lider kadın tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 18. Başarıda Etkili Mesleki Faktörler

Kodlar	f	Kodlar	f
Mobbing	4	Rekabet	1
Kadın olmak	4	İşin ciddiye alınmaması	1
Aile sorumluluğu	3	Yöneticilerin bencillikleri	1
Evlilik	2	Destek azlığı	1
İş yoğunluğu	1	İş koşulları	1

Tablo 18’de ele alınan kadınları etkileyen mesleki faktörlere ilişkin görüşlerinde ilk sırada *kadın olmak* ve *mobbing* (f=4), *aile sorumluluğu* (f=3), *evlilik* (f=2), *yöneticilerin bencillikleri, iş yoğunluğu, işin ciddiye alınmaması, rekabet, destek azlığı, iş koşulları* (f=1) değeri yer almaktadır. 3 katılımcıdan ikisi görüş belirtmemiş olup bir katılımcı ise olumsuz durum yerine kadın olduğu için daha çok destek gördüğü görüşünü paylaşmıştır.

Bulgularda ilk sırada yer alan *mobbing*; Leymann (1990)'a göre, *bir ya da daha fazla kişinin hedef olan diğer bir kişiye yönelik sistematik bir biçimde, düşmanca ve etik dışı iletişimdir* (Sönmeztekin, 2016: 10) olarak tanımlamaktadır. Literatürden elde edilen verilerde, kişilik yapısına bağlı olarak gelişen kıskançlık, çalışılan işin özeniliyor olması, zayıf iletişim ağı, kişiye söz hakkı verilmemesi, aşırı rekabet, yöneticinin takdir ve onayını alma duygusu ve kısıtlı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet mobbingi etkileyen faktörler arasında sayılabilmektedir (Tınaz, 2006: 4). Geçmişten günümüze çeşitli davranış biçimleriyle var olan bu olumsuz davranış biçiminin bu denli tartışılmaya başlanması bedensel emeğin yerini fikrî emeğe bırakmasıyla rekabet ve stres düzeyinin artmasıyla yaygınlaşması ana nedenleri arasında gösterilebilir (Kaygın ve Kosa, 2019: 24).

Olumsuz durumlara ilişkin davranışların cinsiyet temelli farklılık gösterip göstermediği araştırılan tartışma konuları arasında yer alırken; bir kısmı bu savı doğrularken bir kısım araştırmalar da önemli bir farklılığın olmadığını ileri sürmüşlerdir (Kaygın ve Kosa, 2019: 24-25). Bu farklılıkların yanı sıra *kadın olmak* çalışma hayatında başarıyı etkileyen olumsuz durum olarak araştırmamızın verilerinde yer almıştır.

3.2.2.1.4. Başarı Gelişimini Engelleyen Faktörlere İlişkin Görüşler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri dördüncü soruda yer alan üç maddelik zayıf yanları geliştirmeye ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 19. Başarı Gelişimini Engelleyen Faktörler

Kodlar	f	Kodlar	f
Alanıyla ilgili eğitim	6	Ortak iş birliği	1
Öz değerlendirme yapmak	5	Farklı bakış açıları dinlemek	1
Alanıyla ilgili gelişim	4	Çabalamak	1
Zayıf yanlarının belirlenerek destek alınması	2	Aşırı duygusal davranmamak	1
Vizyon belirlenmesi	2	Araştırmak	1

Tablo 19’da verilen cevaplara göre *alanıyla ilgili eğitim* (f=6) değeri ilk sırada yer almaktadır. Zayıf yanlarıyla ilgili olarak önceliğin farkındalık olduğunu öz *değerlendirme yapmak* (f=5) değeri belirlenmiştir. *Alanıyla ilgili gelişim* (f=4) değeri yer almakta olup; her daim gelişimin olması gerektiğini savunmuşlardır. *Zayıf yanlarının belirlenerek destek alınması ve vizyon belirlenmesi* (f=2), *farklı bakış açılarını dinlemek, araştırmak, ortak iş birliği, çabalamak, aşırı duygusal davranmamak* (f=1) değeri yer almaktadır.

3.2.3. Fırsatlar

3.2.3.1. Katılımcıların Sosyal Kimlik Tanımlamalarında Fırsatlara İlişkin Dağılımı

DÖRT SORUNUN VERİLERİNE İLİŞKİN TEMALAR

- 3.1. Başarıda Etkili İçsel Faktörlere İlişkin Kodlar
- 3.2. Cinsiyetin Fırsat Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Kodlar
- 3.1. Fırsata Çevrilen Faktörlere İlişkin Kodlar
- 3.4. Kadınlar Üzerindeki Etkiye İlişkin Kodlar

Araştırmada elde edilen verilerden fırsatlara ilişkin yöneltilen sorular ışığında çalışmada ayrı ayrı tüm dökümler incelenerek temaları oluşturulmuştur. Daha sonra verilerin hepsi dört tema altında toplanarak yöneltilen sorular değerlendirilerek birinci soru cevapları, *başarıda etkili içsel faktörlere ilişkin kodlar*; ikinci soru cevapları *cinsiyetin fırsat olarak değerlendirilmesine ilişkin kodlar*; üçüncü soru cevapları *fırsata çevrilen faktörlere ilişkin kodlar* ve son soru cevapları *kadınlar üzerindeki etkiye ilişkin kodlar* başlıkları altında değerlendirilmiştir.

3.2.3.1.1. Başarıda Etkili İçsel Faktörlere İlişkin Görüşler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri birinci soruda yer alan üç maddelik başarıda etkili olan fırsatlara ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç başarılı lider kadın tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 20. Başarıda Etkili İçsel Faktörler

Kodlar	f	Kodlar	f
Eş	5	Aydın bir baba	1
Yurt dışı deneyimleri	4	Çalışılan kurum	1
Alanında yetkin kişilerle tanışarak çalışmak	4	Doğru zamanlamayla oluşan koşulları değerlendirmek	1
Yabancı dil bilmek	2	İdari görevde yer almak	1
Danışman hoca	2	Yeni kurulan bir kurumda çalışmak	1
Çok uluslu şirketlerde çalışmak	1	Yaşadığı ilde üniversite kurulması	1
Türkiye’de ilk akademik çalışmayı yapmak	1	Yaşadığı ilde alanında ilk kadın olarak başlamak	1
Türkiye’nin başarılı üniversitelerinde eğitim almak	1	Alanında uzman olarak başlayıp, ilerlemek	1
		Çocukluktan başlayarak uğraş verilen alanın içinde yer almak	1

Araştırma kapsamında Tablo 20’de başarıda etkili içsel faktörlere ilişkin görüşlerin dağılımı en fazla eş (f=5), *alanında yetkin kişilerle tanışarak çalışmak* ve *yurt dışı deneyimler* (f=4), üniversitede çalıştığı *danışman hoca* ve *yabancı dil bilmek* (f=2) değeri yer almaktadır. *Türkiye’nin başarılı üniversitelerinde eğitim almak*, *yaşadığı ilde alanında ilk kadın olarak başlamak*, *aydın bir baba*, *çocukluktan başlayarak uğraş verilen alanın içinde yer almak*, *Türkiye’de ilk akademik çalışmayı yapmak*, *ilkokul öğretmeni*, *yeni kurulan bir kurumda çalışmak*, *çok uluslu şirketlerde çalışmak*, *doğru zamanlamayla oluşan koşulları değerlendirmek*, *yaşadığı ilde üniversite kurulması*, *idarî görevde yer almak*, *çalışılan kurum*, *alanında uzman olarak başlayıp, ilerlemek* (f=1) değeri yer almaktadır.

Yapılan araştırmalarda destekler nitelikte olup, bireylerin özel yaşamında uyumun sağlanmasıyla oluşan memnuniyet, çalışma hayatına doğrudan verimlilikte artış ve başarı olarak yansıdığı belirlenmiştir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13).

3.2.3.1.2. Cinsiyetin Fırsat Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri ikinci soruda yer alan üç maddelik başarıda kadın olmanın fırsat olarak

değerlendirilmesine ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç başarılı lider kadın tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 21. Cinsiyetin Fırsat Olarak Değerlendirilmesi

Kodlar	f	Kodlar	f
Alanında kadın olmanın fırsat olarak düşünme	6	Yaşadığı ilde kadın girişimcinin azlığı	1
Alanında kadın olmanın fırsat olarak düşünmeme	4	Performans beklentilerini aşarak farkındalık oluşturma	1
Empati gücü	3	Başarılarıyla örnek olma	1
Çok yönlü olma	3	Grup çalışmasına yatkın olma	1
Kadın erkek olarak eşit değerlendirilme	2	Çoğunluğun kadın olduğu ortamda çalışma	1
Sosyal ilişkiler etkin olma	2	Ataerkil yapının hakimiyeti	1
Anaç olma	2	Detay düşünme	1
Yaratıcı olma	2	Cam tavan	1
Esnek olma	1	Cesur olma	1

Araştırma kapsamında Tablo 21’de cinsiyetin fırsat olarak değerlendirilmesine ilişkin görüşlerin dağılımında 15 katılımcıdan en fazla *alanında kadın olmanın fırsat olarak düşünme* (f=6) değeri kadın olarak yer almanın pozitif bir ayrım olduğu; bir katılımcı ise çalışma hayatının kadınlar için büyük bir inceleme havuzu sunduğunu ifade etmiştir. Olumsuz bir bakış açısına sahip olduğu *alanında kadın olmanın fırsat olarak düşünmeme* (f=4) değeri yer almaktadır. Bu görüşe sahip katılımcıların nedenleri arasında *ataerkil yapı hakimiyeti* ve *cam tavan* engeli (f=1), olaylarda kadınların *anaç bir tavır* sergiledikleri (f=2) değeri yer alırken, bu tavrın olumsuz yansımalarının olduğunu ifade etmişlerdir. *Empati gücü* ve *çok yönlü olma* (f=3); *kadın erkek olarak eşit değerlendirilme*, *sosyal ilişkiler etkin olma*, *anaç olma*, *yaratıcı olma* (f=2) değeri görülmektedir. *Esnek olma*, *detay düşünme*, *çoğunluğun kadın olduğu ortamda çalışma*, *yaşadığın ilde kadın girişimcinin azlığı*, *başarılarıyla örnek olma*, *grup çalışmasına yatkın olma*, *cesur olma* ve *performans beklentilerini aşarak farkındalık oluşturma* (f=1) değeri yer almaktadır.

3.2.3.1.3. Fırsata Çevrilen Faktörlere İlişkin Görüşler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri üçüncü soruda yer alan üç maddelik krizleri fırsata çevirmeye ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 22. Fırsata Çevrilen Faktörler

Kodlar	f	Kodlar	f
Riskleri gözden geçirme	7	Sakin kalma	2
Deneyim	6	Durum analizi yapma	2
Olasılıklar üzerine yoğunlaşma	5	Örnek olayları değerlendirme	1
Çözüm ve hedefe odaklanma	3	Yapılmayanı belirleme	1
Planlı hareket etme	3	Cesaretlendirme	1
Alternatif oluşturma	2	Özel hayattaki olumsuzluklar	1
		Ekip üyelerinin aidiyet duygularını pekiştirme	1

Tablo 22’de fırsata çevrilen faktörlere ilişkin görüşlerin dağılımında en çok *riskleri gözden geçirme* (f=7); *deneyimler* (f=6), *olasılıklar üzerine yoğunlaşma* (f=5), *çözüm ve hedefe odaklanma* ile *planlı hareket etme* (f=3) değeri yer almaktadır. *Alternatif oluşturma*, *durum analizi yapma* ve *sakin kalma* (f=2), *örnek olayları değerlendirme*, *cesaretlendirme*, *ekip üyelerinin aidiyet duygularını pekiştirme*, *yapılmayanı belirleme*, *özel hayattaki olumsuzluklar* (f=1) değeri yer almaktadır.

3.2.3.1.4. Toplumda Kadınlar Üzerinde Yarattıkları Etkiye İlişkin Görüşler

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri dördüncü soruda yer alan üç maddelik toplumda kadınlar üzerinde yarattıkları etkilere ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 23. Toplumda Kadınlar Üzerinde Yarattıkları Etki

Kodlar	f	Kodlar	f
Rol model olma	15	Yönlendirme	2
Destekleme	6	Kolektif liderlik	1
Liderlik yapma	5	Koçluk yapma	1
Motive etme	4	Mentorluk yapma	1
Cesaretlendirme	3		

Araştırmada Tablo 23'te kadınlar üzerindeki etkiye ilişkin görüşlerin dağılımında en çok *rol model olma* (f=15) değeri bütün katılımcılarda yer alırken, verilen cevaplarda *destekleme* (f=6); *liderlik yapma* (f=5), *motive etme* (f=4) değerleri yer almaktadır. *Cesaretlendirme* (f=3), *yönlendirme* (f=2), *kolektif liderlik*, *koçluk yapma*, *mentorluk yapma* (f=1) değeri yer almaktadır. Katılımcılardan birine atfen çalıştığı alanda çevresindeki kadınların “*sen bizim konforumuzsun*” ifadesini sıklıkla dile getirdikleri belirtilmiştir.

3.2.4. Tehditler

3.2.4.1. Katılımcıların Sosyal Kimlik Tanımlamalarında Tehditlere İlişkin Dağılımı

DÖRT SORUNUN VERİLERİNE İLİŞKİN TEMALAR

- 4.1. Kadın Olarak Karşılaşılan Zorluklara İlişkin Kodlar
- 4.2. Değişen Dış Faktörlerde Tehditlere İlişkin Kodlar
- 4.3. Kişisel/Ahlaki Davranışların Olumsuz Etkilerine İlişkin Kodlar
- 4.4. Tehdit Olarak Görülen İç ve/veya Dış Etkilere İlişkin Kodlar

Araştırmada katılımcıların başarısına etki eden sıkıntı çektikleri ya da karşılaştıkları zorlukları elde edilen verilerden, tehditlere ilişkin yöneltilen sorular ışığında çalışmada ayrı ayrı tüm dökümler incelenerek temaları oluşturulmuştur. Verilerin hepsi dört tema altında toplanarak yöneltilen sorular değerlendirilerek birinci soru cevapları, *kadın olarak karşılaşılan zorluklara ilişkin kodlar*; ikinci soru cevapları *değişen dış faktörlerde tehditlere ilişkin kodlar*; üçüncü soru cevapları *kişisel/ahlaki davranışların olumsuz etkilerine ilişkin kodlar* ve son soru cevapları *tehdit olarak görülen iç ve/veya dış etkilere ilişkin kodlar* başlıkları altında değerlendirilmiştir.

3.2.4.1.1. Kadın Olarak Karşılaşılan Zorluklara İlişkin Görüşler

Araştırmada görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri birinci soruda yer alan üç maddelik kadın olarak karşılaşılan kariyer üzerindeki engellere ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 24. Kadın Olarak Karşılaşılan Zorluklar

Kodlar	f	Kodlar	f
Kraliçe arı sendromu	4	Mobbing (yıldıрма)	2
Cam tavan sendromu	3	İller çatışması	1
Çıkar çatışmaları	3	Çevresel etkenler	1
Ataerkil yapı	2	Kıskançlık	1
Ön yargılar	2	İdeolojik ayrımcılık	1
		Alanıyla ilgili gerekliliklerde zorlanma	1

Tablo 24'te kadın olarak karşılaşılan zorluklara ilişkin dağılımda en çok *kraliçe arı sendromu* (f=4), *cam tavan sendromu* ve *çıkar çatışmaları* (f=3) değeri yer almaktadır.

Cam tavan sendromu kadınların iş hayatında yer almasıyla literatürde daha çok kullanılsa da aslında ilk defa 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici tutum ve davranışlar, görünmez yapay engeller olarak tanımlanmıştır (*akt. Akgemci ve diğerleri, 2017: 32*). Kraliçe arı sendromu da katılımcılar tarafından belirtilen seçenekler arasında en çok sıralananlar arasında olmuştur. Kraliçe arı sendromu, üst düzey pozisyonundaki kadınların çevresindeki kadınları yok sayması, tehdit olarak algılamasıyla gelişimini engelleyerek gücünü ve pozisyonunu kırmak için bilinçli çabalaması anlamında kullanılan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Karakuş, 2014: 336).

Araştırmadan elde edilen diğer verilerde *mobbing (yıldıрма)*, *ataerkil yapı*, *ön yargılar* (f=2), *çevresel etkenler*, *iller çatışması*, *alanıyla ilgili gerekliliklerde zorlanma*, *ideolojik ayrımcılık* ve *kıskançlık* (f=1) değeri görülmüştür. 3 katılımcı ise konu hakkında görüş belirtmemiştir.

3.2.4.1.2. Değişen Dış Faktörlerde Tehditlere İlişkin Görüşler

Araştırmada görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri ikinci soruda yer alan üç maddelik değişen çevre koşullarında tehditlere ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 25. Değişen Dış Faktörlerde Tehditler

Kodlar	f	Kodlar	f
Ekolojik bozulma	9	Belirsizlikler	1
Kültürel bozulma	5	Sağlık sorunları	1
Teknoloji	5	Ekonomik krizler	1
Siyasi olumsuzluklar	5	Yapay zekâ	1
Kontrol edilemeyen çevresel etkenler	2	Bencilliği destekleyen düzen (medya, siyaset gibi)	1

Araştırma kapsamında Tablo 25’te değişen dış faktörlerde tehditlere ilişkin dağılımında en çok görüşün *ekolojik bozulma* (f=9) değeri görülmüştür. *Teknoloji*, *kültürel bozulma* ve *siyasî olumsuzluklar* (f=5), *kontrol edilemeyen çevresel etkenler* (f=2), *ekonomik krizler*, *belirsizlikler*, *sağlık sorunları*, *bencilliği destekleyen düzen*, *yapay zekâ* (f=1) değeri yer almaktadır. 1 katılımcı ise konu hakkında görüş belirtmemiştir.

Bulgularda ilk sırada yer alan ekolojik bozulma liderlik başarısında önemli bir tehdit unsuru olarak yer almıştır. Çevre koşullarının değişkenliğiyle çevresel faktörlere uyum sağlayamamak, örgütsel başarısızlığın önemli nedenlerinden biridir (Genç, 2012: 370). *Ekolojik bozulmalar* yöneticiler tarafından kontrol edilemeyen toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmelerdir. Bu gibi durumlara önceden hazırlıklı olmak, kaynağı ekolojik bozulmalardan sebepli krizin zararını önemli ölçüde azaltabilir.

3.2.4.1.3. Kişisel/Ahlaki Davranışların Olumsuz Etkilerine İlişkin Görüşler

Araştırmada görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri üçüncü soruda yer alan üç maddelik başarıyı olumsuz etkileyen tehdit olarak görülen zayıf yanlara ilişkin verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt

temanın kaç başarılı lider kadın tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 26. Kişisel/Ahlaki Davranışların Olumsuz Etkileri

Kodlar	f	Kodlar	f
Aşırı hoşgörü	5	Eleştiri almak	1
Aşırı hassaslık	5	Haksızlığa tahammül edememe	1
Öfke kontrolü	2	İşe fazla odaklanma	1
Anaç tavır	2	Aşırı disiplin	1
Kırmamak için yeterince profesyonel olamama	2	Destegi abartma	1
Birden çok işle ilgilenmeye bağlı dikkat	1	Kariyere ara verme	1
Sorunları ertelemek	1	Heyecanlanma	1

Araştırma kapsamında Tablo 26’da yer alan kişisel/ahlaki davranışların olumsuz etkilerine ilişkin dağılımda ilk sırada *aşırı hoşgörü* ve *aşırı hassaslık* (f=5), *öfke kontrolü*, *anaç tavır* ve *kırmamak için profesyonel olamama* (f=2), *sorunları ertelemek*, *aşırı disiplin*, *birden çok işle ilgilenmeye bağlı dikkat dağınıklığı*, *eleştiri almak*, *kariyere ara verme*, *işe fazla odaklanma*, *destegi abartma*, *heyecanlanma*, *haksızlığa tahammül edememe* (f=1) değeri yer almaktadır. 1 katılımcı ise, konu hakkında görüş belirtmemiştir.

3.2.4.1.4. Tehdit Olarak Görülen İç ve/veya Dış Etkilere İlişkin Görüşler

Araştırmada görüşme yapılan katılımcıların etkili olduğunu düşündükleri dördüncü son soruda yer alan üç maddelik kadınların tehdit olarak gördükleri zorluklara ilişkin görüşlere verdikleri cevaplarda farklı görüşler bulunmaktadır. Her bir alt temanın kaç katılımcı tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 27. Tehdit Olarak Görülen İç ve/veya Dış Etkiler

Kodlar	f	Kodlar	f
Sosyo-kültürel sınırlamalar	3	Ön yargılar	2
Cam tavan engeli	2	Eğitim eksikliği	2
Zorba davranışlar	2	Cinsiyetçi yaklaşımlar	2
Kraliçe arı sendromu	2	Mobbing	2
İletişim ağlarının dışında kalma	2	Özel hayatın iş yaşantısına etkisi	1

Araştırma kapsamında Tablo 27’de yer alan verilere göre *sosyo kültürel sınırlamalar* (f=3), *mobbing*, *cam tavan engeli*, *iletişim ağları dışında kalma*, *kraliçe arı sendromu*, *ön yargılar*, *zorba davranışlar*, *cinsiyetçi yaklaşımlar* ve *eğitim eksikliği* (f=2), *özel hayatın iş yaşantısına etkisi* (f=1) değeri yer almaktadır. 3 katılımcı ise konu hakkında görüş bildirmemiştir.

Yöneltelen sorunun devamında yer alan çözüm önerisine genel olarak, *alana ilgi ve sevginin mutlaka olması gerekliliği* yer alırken; *daha fazla rol model olmak*, *toplumsal farkındalık yaratmak*, *eğitime önem vermek*, *görev ve sorumluluklarda eşit dağılım*, *yasal sınırlar içinde mücadele etmek*, *çalışma ahlakında şeffaf, çoğulcu, demokratik ve katılımcı olmak*, *köklerimizden gelen kodlarımızı yeniden canlandırmamızın gerekliliği*, *gelişim programlarıyla desteklenen disiplinli çalışmak*, *kadınların hemcinslerine karşı pozitif ayrımcılık yaparak aşılabacağı* konusunda önerilerde bulunmuşlardır.

3.3. Üçüncü Bölüm: Liderlik Özellikleri ve Tarzları

3.3.1 Başarıya Yansıyan Liderlik Özellikleri ve Tarzları

Başarıya yansıyan liderlik özellikleri ve tarzları kişisel olarak farklılık arz etmektedir. Bu nedenle liderlik özelliği gösteren bir kişi grupta lider olarak görülmeyebilirken; grupta dikkat çeken bir kişi, özelliklerinden dolayı lider olarak kabul görebilmektedir. Bu nedenle araştırmalarda yer alan liderlik özelliklerinin neler olduğu ile ilgili veriler olmakla birlikte bu özellikler bilimsel olarak da incelenmiş ve liderlik yaklaşımları olarak literatürde yerini almıştır. Fakat her yaklaşım bir sonraki yaklaşımın eksikliğini tamamlar nitelikte olup, küresel rekabet

ortamında etkinliği artırmak için pek çok yeni liderlik yaklaşımları ele alınmıştır. Ancak bilimsel niteliklerle açıklanan özelliklerin yanında kişisel tarzlarında son derece önemli olduğu bilinen bir gerçektir.

Liderlik gibi bir kavramı kesin ifadelerle açıklamak her ne kadar mümkün değilse de geniş kapsamlı ve geçerliliği olan araştırmaların bulgularında ortak noktaları tespit ederek bir kısım kriterlere ulaşmak mümkündür. Bu bağlamda araştırma kapsamında başarılı kadınlarının yaşam deneyimlerinden liderlik özellikleri ve tarzlarıyla ilgili çalışmanın üçüncü bölümünde çeşitli ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadelerden katılımcılara başarıda en çok etkili olan liderlik özellikleri ve tarzlarıyla ilgili sıralanan seçeneklerden bir veya birkaçını belirtmeleri istenmiştir. Lideri tanımladığı varsayılan ve araştırmada yer alan kişilik özellikleri ile elde edilen bulgulardan farklılıklar ve benzerlikler yönünden tablolastırılarak verilerin dağılımı yorumlanmıştır.

Tablo 28. Başarıya Yansıyan Liderlik Özellikleri ve Tarzları

Liderlik Özellikleri ve Tarzları	f	Liderlik Özellikleri ve Tarzları	f
Destekleyici lider	12	İş odaklı olmak	6
Vizyoner olmak	12	Misyoner olmak	6
İnsan odaklı olmak	11	Karizmatik lider	6
Yenilikçi olmak	11	Hümanist olmak	6
Girişimci olmak	11	Stratejik lider	5
Cesur olmak	10	Entelektüel olmak	4
Demokratik lider	9	Liberal lider	3
Sonuç odaklı olmak	9	Diplomatik lider	3
Başarı odaklı olmak	9	Koç'luk yapmak	3
Katılımcı lider	8	Bürokratik lider	2
Dönüşümcü lider	6	Otoriter lider	1
Demagog lider	-		

Tablo 28'de yer alan başarıya yansıyan liderlik özellikleri ve tarzlarının dağılımında *destekleyici lider tarzı* ile *vizyoner olmak* özelliği (f=12) değeri ilk tercih arasında yer alırken; *yenilikçi olmak*, *insan odaklı olmak* ve *girişimci olmak* (f=11), *cesur olmak* özelliği (f=10), *demokratik lider tarzı* ve *sonuç odaklı olmak*, *başarı odaklı olmak* özellikleri (f=9), *katılımcı lider* (f=8), *iş odaklı olma*, *misyoner olmak*,

karizmatik olmak, hümanist olmak özelliği ve dönüşümcü lider tarzı (f=6), stratejik lider tarzı (f=5), entelektüel olmak özelliği (f=4) değerleri yer almaktadır. Koç'luk yapma özelliği, diplomatik ve liberal lider tarzı (f=3), bürokratik lider tarzı (f=2) ve son olarak otoriter lider tarzı ise (f=1) değerleri yer almaktadır.

Bulgularda ilk sırada yer alan destekleyici lider tipi çoğu zaman uyumlu lider veya kişiye dönük lider gibi kavramlarla da tanımlanmaktadır. Bu liderin temel davranışı dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve ileri düzeyde ilgilenmeye dayanmaktadır (Şama ve Kolamaz, 2011: 314). Davranışsal boyutta insan odaklı bu tarz, insanın arzu ve ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. İnsan odaklı kültürlerde söz konusu olabilen bir liderlik tarzı olup, diğer insanlara değer veren, şefkate, özgeciliğe, aidiyete, duyarlılığa, empati ve güçlü insan ilişkilerini teşvik eden ve destekleyendir (Alga, 2017: 101). Ayrıca kişiler arası ilişkilere önem veren liderler olarak tanımlanırken, aralarında oluşan farklılıkları kabul eder (Robbins, 2000: 134). Görüşme yapılan kadın katılımcıların tümü liderlik yolunda tarzlarına ilişkin davranışları tanımlarken; kişisel değerlerine uygun hareketler sergileyerek kendi tarzına uygun yaklaşımlar benimsemişlerdir.

Liderlik özellikleri ve tarzları farklı nitelikler neticesinde değerlendirilmiş olup, sadece bilimsel niteliklerle açıklamanın yanı sıra kişisel özellikler de son derece önemlidir. Bu noktada insan odaklı ilişkilere önem verilmesi liderlik davranışları üzerinde başarıdaki en etkili öncelikler arasında bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Araştırma kapsamında görüşme formunda son olarak katılımcılara daha etkin ve başarılı olmak için önerileri sorularak görüşleri yazım hususiyetlerine bağlı kalınarak aynen aktarılmıştır.

Katılımcı 1: Güçlü kadınlarla iş birliği-güç birliği yapılabilir.

Katılımcı 2: STK'larla iş birliği yapmak, genç kızlar kendilerini çok iyi yetiştirip, halktan kopmadan uluslararası deneyimler edinmeli. Her ortamda kadın-erkek farkı olmaksızın rekabet edebilmeli. Özgüven sahibi olmalılar.

Katılımcı 3: Çalışmaları sabırla, kararlılıkla, vazgeçmeden sürdürmek, deneyimlerden ders almak ve paylaşımcı olmak.

Katılımcı 4: Başarının temeli; yılmadan, korkmadan cesaretle sabırla ve disiplinli bir biçimde çalışmaktır. Aynı zamanda geniş bir vizyona da sahip olmak gerekir.

Liderlerde bulunması gereken IQ'larının yüksek olması değil, aynı zamanda da EQ'larının yüksek olması gerekmektedir. Kadın EQ'larının erkeklere göre daha yüksek olmasından dolayı iyi liderlik özelliklerinin de yüksek olduğu ve bundan dolayı da daha başarılı oldukları yadsınamaz. Bu özellikleri az olanların başarılı olmaları için kendilerini eğiterek bu özelliklerini de geliştirebilirler. Ancak, yeter ki kadınlar bu üstün özelliklerinin farkına vararak, kendi imkânlarıyla ya da zorlayarak bu şansı kendilerine çevirebilsinler. Bunun için iyi eğitim, disiplinli çalışma, azim, sabır ve cesaret gereklidir.

Katılımcı 5: İyi bir insan olmak, bilgili ve deneyimli olmak, esnek ve yapıcı olmak, iş ahlakına sahip olmak, kucaklayıcı bir yönetim anlayışına sahip olmak. Sorunlar çözümlenirken yetkin bir stratejist olmak. Proaktif, öngörülü, rasyonel ve vizyoner bir yaklaşımla sorunların çözümlerine yaklaşmak. Güç ve yetkilerini iyi bir yönetici olarak ölçülü, şeffaf ve hesap verebilirlik içinde kullanmak.

Katılımcı 6: Bilinçli, disiplinli ve ilkeli çalışmak başarıda önemli bir anahtar olduğu kanaatindeyim.

Katılımcı 7: Çalışkan, dürüst ve vatansever çok insan var, ancak potansiyellerini tam anlamıyla hayata geçiremiyorlar zira hemşeri ilişkileri, tanıdığı imtiyaz alışkanlıkları liyakatı gündem dışı bırakıyor. İçinde yaşadığımız kültürün nitelikli insanları destekleyecek şekilde dönüşmesi ülkemizin hızla kalkınması için yeterli olur.

Katılımcı 8: Mutlaka dünyadaki trendler/önemli liderler/iyi uygulamalar takip edilmeli, çok okumalı, kısa ve uzun vadeli hedefler konulmalı (iş+sosyal/kişisel), bedensel ve zihinsel sağlığa (spor, beslenme, sanat, hobiler, arkadaşlar, aile) yatırım yapılmalı.

Katılımcı 9: Görüş belirtmemiştir.

Katılımcı 10: Fırsatları değerlendirmek, çok çalışmak, azimli olmak ve asla vazgeçmemek gerekir.

Katılımcı 11: Kesinlikle empati ve sorumluluk alma duygumuzu geliştirmeliyiz. Konuşan değil yapan tarafta olmayı her zaman tercih etmişimdir. Bu yönden insanlar neden olmaz ya da nasıl olmaz yerine nasıl olur konusunda daha çok odaklanırlarsa çok daha başarılı olacaklardır. Ben hep bu vizyon çerçevesinde olmaz konuların üstüne değil nasıl olur nasıl yaparım konularına odaklandığım için çözemediğim ya da üstesinden gelemediğim bir iş olmamıştır. Özellikle sorumluluk

alma noktasında cesaretli davranılması insanların kariyerlerinin gelişmesi açısından oldukça önem teşkil etmektedir.

Katılımcı 12: Öncelikle kendilerine güvenmeleri hedefleri iyi belirlenmeli. Başarılı olabilmek için yapacak olduğumuz hedef kitlesini, analizini ve ihtiyaç arayışını genişterek yön çizersek ve kararlı olursak başarı elde edileceğine inanıyorum.

Katılımcı 13: Kavramsal beceriyi kullanmak, empati yeteneğini geliştirmek.

Katılımcı 14: Kendimizi sürekli güncellemeli, eleştiriye açık olmalı, özellikle iş hayatında profesyonel yaklaşmalı, sonuç odaklı olmalı.

Katılımcı 15: İnsanın uzmanlaşmak istenen alanda, alanın içinden ya da alanla teması olabilecek tüm disiplinlerle ilgili eğitimler alması, konuya yenilikçi ve gelişimci yaklaşması, kendini sürekli güncel tutması, alana ilgi ve sevgisinin mutlaka olması, toplumun ve insanlığın yüksek yararını gözetmesi, alanda teoride kalmayıp mutlaka pratiklerle ve saha ile ilgili deneyimler edinmesi, ilkeli ve disiplinli olması, başarıyı kaçınılmaz şekilde getirecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik başarısında beceri önemli olduğu kadar kişinin liderlik üslubu da çok önemlidir. Araştırmada, farklı alan ve kademelerde görev yapan Türkiye'deki başarılı kadınların yaşam deneyimlerinden liderlik özellikleri SWOT analizi ile incelenmiştir. Etkili olan liderlik yaklaşımlarını tespit etmek, söz konusu yaklaşımların liderlik davranışlarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik durumu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Öncelikle çalışmanın birinci bölümünde tarihten günümüze kadının toplumdaki yerini inceleyebilmek için bilinen en eski tarih insanlığın ve medeniyetin başlangıcı kabul edilen paleolitik çağdan başlayarak genel bir literatür taraması yapılmıştır. Tarih öncesi devirlerde kadının yaşantısına ait dönem insanının yaşam tarzı, ele alınarak bilgiler konumuz açısından netleştirilmeye çalışılmıştır.

Tarihte her toplum ve ona bağlı olarak oluşan kültür ilgili toplumun içinde yaşadığı şart ve koşullarla kendine özgü bir yapı geliştirmiştir. Sanayi toplumuna kadar insanlık tarihinde bu farklılıkların özünde pek çok benzerlik taşıdığını ifade edebiliriz. Bu benzerlikler tarih boyunca yapılan düzenlemelerle ve tanımlamalarla toplumsal yapı içinde kadının konumunu belirlerken en temel etmenin her bireyin topluma kazandırılması ve her türlü yeteneklerini kullanmalarına olanak verilmesi için çaba harcanmasıdır.

İlk çağlarda insan topluluğunun oluşumundan itibaren yönetimin söz konusu olduğu her alanda liderlik kavramının önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Geçmişten edinilen birikimlerle gelecekte yaşama dair beklentileri şekillendirmede toplumu yönlendiren liderler önem arz etmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında ikinci bölümde ele alınan liderlik kavramı, araştırmaya konu olan liderlik yaklaşımları ve tarzlarına ilişkin literatür araştırılmış ve literatürde yer alan kavramlara, açıklamalara ve sonuçlara değinilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ele alınan katılımcıların mevcut durumları ile ilgili demografik özelliklere yer verilmiştir. Daha sonraki aşamalarda SWOT analizine göre oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşmeler ışığında benimsedikleri liderlik tarzlarının başarılarına etkisi genel bir bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Bu

kapsamda toplamda 15 katılımcının görüşleri değerlendirilmiş ve temalara ilişkin veriler yorumlanmıştır.

- Araştırma kapsamında demografik özelliklerde yer alan yaş dağılımı başarıda etkili bir unsur olarak görülmemiş olup, araştırmada eğitimin, kariyer hareketliliğinde önemli bir unsur olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla bireyin uğraş verdiği alandaki donanımı başarıdaki önemli etkenlerden biri olarak gözlemlenmiştir.

- Ailede başlayan eğitim ve öğrenim hayatının devamında kendilerine yakın buldukları öğretmenlerini rol model aldığı ve onlardan etkilenecek ilerleyen yaşamlarında iz bıraktığını söylemek mümkündür.

- Araştırmada yer alan cevaplarda eğitimin, başarı dinamiklerinde en önemli etkenler arasında olduğu ve öğretmenlerinin/danışmanlarının liderlik dinamiklerinde etkili olduğunu ifade ederek iz bıraktığı hakkında paylaşımları bu savı doğrular niteliktedir. Konusunda eğitilmiş kadınların vizyon oluşturarak başarı kavramını daha iyi yorumlayabildiği söylenebilir.

- Aile ve eğitimin yanı sıra evlilik kavramı da liderlik davranışlarını biçimlendirdiği ve önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örneklemin çoğunluğu evli ve çocuklu olmak, ev ve aile yaşantısı içinde iş yaşantısını dengede tutmak ve eşlerin tutumu başarıyı etkileyen unsurlar arasında yer almıştır. Veriler ışığında elde edilen bulgularda bu savı destekler nitelikte olup, katılımcılardan alıntılanan yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcı yorumları:

-Çocuklarım küçük yaşta olduğu için her şey hazır olduğu halde bursla yurtdışına gitmekten vazgeçtim.

-Çocuklarımla küçük olduğu zamanlarda birçok kongre ve sempozyuma katılmaktan vazgeçtim.

-Eşim her zaman destek oldu (güçlü yanlarda başarıya etki eden kişi olarak belirtilmiştir).

-Eşim (fırsatlar kısmında belirtilmiştir)

-Evlilik-eş (zayıf yanlarda geriye çeken durum olarak belirtilmiştir).

Katılımcıların yaptığı yorumlarda da kariyer gelişimleri uzun bir sürece yayılan kadınlar; öncelikle anne ve eş olmak gibi kadınla örtüşen kimlikleri ön plana almış; bunun sonucunda da kendi çalışma hayatlarını zamana yayma, destek olma ve özveride bulunma üzerinden inşa etmek durumunda kalmışlardır.

- Bu durum ataerkil yapıyı besleyen beklentiyi karşılarken; kadınların kendi kariyerleri için olumsuz bir keyfiyet oluşturmuştur. Fakat bu açıklamaya rağmen katılımcıların çoğunluğu evliliğe olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmışlar; az sayıda katılımcı ise eş faktörünün başarıya engel olduğunu belirterek hayatlarını bekar olarak devam ettirme kararı almışlardır.

- Başarıya etki eden nedenler incelendiğinde, kişisel açıdan motive eden sebeplerin başında eşlerin birbirlerine desteği ve özel hayat dengesi önemli bir yere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda toplumun benimsediği ataerkil yapıda geleneksel rollerde farkındalığın oluşturulması önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme sorularının ikinci bölümünde örnekleme konu olan katılımcıların başarıda etkili rotalar tanımlanarak genel bir bakış açısı ile yorumlanmıştır. Katılımcıların güçlü ve zayıf yanları, öne çıkan değerleri liderlik özelliklerinde imaj yaratarak izleyenlerinin düşüncelerini önemli ölçüde etkiler.

- Araştırma kapsamında ele alınan kişilik özelliklerinden cesaret ve azim katılımcılarda en çok öne çıkan özelliklerdendir. Cesaret, dönüşümün ivme kazanmasında önemli bir etkidir. Başkalarını cesaretlendirme ise başlayarak, izlenmeyi sağlayarak takipçilerini harekete geçirir. Cesaret ve risk alma özelliği, tarihten bugüne liderlik yapmış kadınların ortak özelliklerin başında gelir. Osmanlı Sarayı'ndaki Hürrem Sultan, fizikte çığır açan Emmy Noether, devleti yöneten Tomris Hatun, savaş pilotu Sabiha Gökçen gibi daha pek çok kadın topluma yol göstermiş ve takipçilerini cesaretlendirmiştir. Günümüzde de yaşam öyküleriyle araştırmada ele alınan kadınların geçmişte olduğu gibi cesaret ve azimleri liderlik özelliklerinde şart olan değişmeyen niteliklerden olduğu belirlenmiştir.

- Katılımcıların başarıda örnek olay ve kişilere bağlı nedenlere ilişkin en çok öne çıkan özelliklerde ise tecrübe, aile, eş ve rol model alma görüşleri dikkate

değerdir. Başarının bütünü etkileyerek yayıldığı yadsınamaz bir gerçektir. Aile yaşamlarında başlayan demokrasi ortamını özümseyen bireylerin yaşamın her aşamasında ve her alanında bu ortamı sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Dolayısıyla öz güven temelinin oluşturulacağı aile yapısının başarının bir parçası olacağı unutulmamalıdır.

- Yine eş seçimi de aktif iş yaşamında başarıyı etkileyen nedenler arasındadır. Genel olarak kadınların başarısında liderliğe ilişkin algılamalar toplumun belirlediği rollerden sıklıkla etkilenmekte ve bu yönde bir bakış açısı sergilenmektedir. Eşlerin birbiri ile uyumuyla oluşan atmosfer, belirlenen hedeflere ulaşmada duygusal karmaşayı engelleyecektir.

- Aile ve iş yaşamı arasında denge kurma çabası kadını yavaşlatan nedenler arasında çok sayıda çalışmayla ortaya konulmuşsa da hangi perspektiften bakıldığının tespit edilme noktası önemlidir. Araştırmada elde edilen verilerden fırsatlara ilişkin yöneltile sorularda eş; sahip olunan bir fırsat olarak nitelenmiş, başarının tek başına elde edilen bir kazanç olmadığı, özel hayat ve iş dengesinin önemli olduğu ortaya konulmuştur.

Dünya gündeminde Türkiye olarak, üst düzey yönetimde kadın başarısı iddialı oranlara sahip olmasa da ümit kırıcı bir tabloda oluşturmamaktadır. Son zamanlarda yaşanan gelişmelerle kadının iş hayatında daha aktif hale gelmesiyle patriarkal yapının da yavaş yavaş değişime uğradığı araştırmanın bulgularında da desteklenmektedir. Bu anlamda olumlu veya olumsuz aile ve iş yaşamı başarıda önemli bir etkidir. Literatürde var olan araştırmalar da bu savı destekler nitelikte olup, bireylerin özel yaşamında uyumun sağlanmasıyla oluşan memnuniyetin, çalışma hayatına doğrudan verimlilikte artış ve başarı olarak yansıdığı belirlenmiştir.

- Bunların yanı sıra rol model alma da dikkati çeken bir başka unsurdur. Gözlemleyerek örnek aldıkları figürlerin (anne, baba, öğretmen, arkadaş, beğenilen bir kişi, sosyal iletişim ağlarındaki kahramanlar vb.) davranışları rehberlik yapmaktadır. Rol model alma seçimini belirleyen faktörler, kişinin ilgi alanına göre gizem, güç, başarı, rol modelin toplum tarafından kabul görmesi ve örnek kişiye yakınlık hissi gibi içselleştirilen örneklerle çoğaltılabilir.

Yine tarihteki örneklerde Mezolitik Çağ'da, geçmişten gelen gözlem ve deneyimlerle kadın, balık tutmanın yanında yenilebilir buldukları küçük hayvanları da doğada avlamaya başlamıştır. Bu edinimlerden yola çıkarak dönem kadınının yaşam deneyimlerini fırsata çevirerek önemli bir kimlik kazandığı da anlaşılmaktadır.

Bu bilgi ışığında öğrenme aşkının zamanla tecrübeyle birleşip nasıl bir esin kaynağı olduğu, nasıl biçimlendiği ve fiilen nasıl liderlik etmeyi öğrettiği görülmektedir.

- Öğrenme tecrübeyle gelişen içsel bir dönüşüm olmakla beraber elbette ki eğitimle doğrudan ilişkilidir. Ancak eğitim var olan durumda sahip oldukları davranış kalıplarını kırabilecek düzeyde olmalıdır. Şöyle ki etkili bir liderlik, bireysel anlamda donanımlı olma; bilgi, beceri ve yeteneğin sürekli olarak geliştirilmesi başarıyı da beraberinde getirecek önemli etkenlerden biridir. Araştırmada yer alan cevaplarda yurt içi eğitimin, başarı dinamiklerinde önemli bir yere sahip olduğu belirlenmiştir. Donanımlı kadınların hedefleri doğrultusunda vizyon oluşturarak başarı kavramını liderlik özelliklerine yansıttığı söylenebilir.

- Katılımcıların kariyer yolunda başarı hikâyesinde en çok öne çıkanlar arasında açıklamaların yanı sıra; karşılıklı güven de belirtilmiştir. Örgütler sosyal ortamlar olarak ele alındığında, bireyler sadece sorumluluklarını yerine getirenler olarak görülemezler; aynı zamanda içinde bulundukları ortamı etkileyen ve ondan etkilenendir. Karşılıklı güven ortamı zorunluluktan değil, istedikleri için gönüllü olarak diğerleriyle iş birliği içinde olmaları yaşanacak problemleri de engellemektedir. Literatürde yer alan araştırmalar da çalışma ortamındaki güven yetersizliğinin performans düşüklüğü, stres ve düşük tatmin algısına yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla karşılıklı kurulan güven yalnızca biçimsel olarak değil, aynı zamanda pek çok duygu, değer ve tutumun da bileşenlerini oluşturmakta ve etkilemektedir. Karşılıklı güven, olumlu davranışlar üzerinde destekleyici bir etki yaratmakla birlikte başarıyı da etkileyen faktörler arasında gözlenmiştir.

Hedeflenen başarının gerçekleştirilmesinde liderin kişilik özellikleri kararların alınmasında oldukça etkilidir. Araştırma kapsamında katılımcıların görüşlerinde başarıya etki eden güçlü yanlarının yanında zayıf yanlara ilişkin

özelliklerini de belirtmişler yanlış, eksik, hatalı ya da zayıf olarak düşündüğü kişisel özellikleri tespit ederek öz eleştiride bulunmuşlardır. Her bireyin kişilik özelliklerine yansıyan olumlu ve olumsuz özellikleri mevcuttur.

- Başarılarına etki eden zayıf yanlarına ilişkin belirtilen görüşlerde en dikkati çeken ise aşırı mükemmeliyetçiliktir. Kişilik özelliklerden olumlu yansıyanlar sağlıklı ilişkiler kurma ve insanlarla sinerji yaratacak ortak bir amaç etrafında toplanmaya imkân verecektir. Buna karşılık farkına varılmayan olumsuz özellikler kişinin kariyerini tehdit ederek çevresindeki insanlar için de güçlük oluşturacaktır. Örneğin belirlenen hedefler doğrultusunda sonuç almak için aşırılık, uygun olmayan bir durumda ortaya çıktığında saldırganlık olarak algılanabileceği gibi baskıcı ve rahatsız edici olarak değerlendirilip, sosyal ve mesleki sorunlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla ekip içinde değersizlik hissi doğurarak motivasyonu düşürüp dirence yol açacak ve oluşan bu durum performansı olumsuz etkileyecektir. Bu gibi tutumların kısa dönemde olumlu yansımaları olsa da uzun dönemde iş ortamına yabancılaşmasına neden olup verimi düşürebilmektedir.

Bu noktada veriler değerlendirildiğinde aşırı mükemmeliyetçi bireylerin amaçlar için çaba düzeyleri yükseldikçe mükemmeliyetçilik düzeyleri de yükselmektedir. Konu hakkında öz-belirleme kuramı bu durumu açıklar niteliktedir. Öz-belirleme kuramına ve benlik uyumu modelinde kişi hedeflerine ulaşmak için çok fazla çaba sarf etmekte ve bu amaçlara bağlanabilmektedir. Sonuç olarak araştırma kapsamında katılımcılar da zayıf yan olarak belirttikleri özellikleri arasında aşırı mükemmeliyetçilik başarıya etki eden olumsuz bir liderlik davranışı olarak belirtmişlerdir.

- Yine zayıf yanlardaki olumsuz durumlara ilişkin görüşlerde kadının toplumdaki rolünün ev ve aile içinde konumlanmakta olması ve bu konumun öncelikli hale gelmesi gösterilmiştir. Bu durum kadınların toplumun kendisine biçilen rolde değişiklik yapmalarını zorlaştırmaktadır. Bugün çalışma hayatının bir parçası haline gelen kadınların kaydedilen ilerlemeye yönelik yapılan çalışmalara rağmen, genellikle alt pozisyonlarda çalıştıklarına sıkça değinilmekte olup, istatistikler de bunu doğrulamaktadır. Bu doğrultuda kadınlar, erkeklerden farklı olarak çalışma hayatında geleneksel ataerkil yapı, eğitim, kalıplaşmış yargılar,

ekonomik ve sosyal koşullar gibi pek çok engelle karşılaşmaktadır. Bu engellerin, ülke ekonomisi gelişim ve yükselmesinin yanı sıra kurumsal kârlılığa faydalı olabilecek yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılamamasını önemli ölçüde etkilediği anlaşılmaktadır.

- Yapılan pek çok araştırmada aile yaşamı ve kariyer ilişkisinde kadınların erkeklere göre farklı sorunlar yaşadığını göstermekte olup, bunların sadece kadınlara özgü olduğu kadınlar için uygulanan keyfi bir bariyer olarak uygulandığı belirtilmiştir. Bu engellerden cam tavan engeli, kraliçe arı sendromu ve mobbing gibi engelleri aşan, koyduğu hedeflere ulaşan çok az sayıda kadın bulunmaktadır. Kadınların ilerlemesini engelleyen açıkça görülmeyen ve ispatı zor olan bu engellerden mobbing en çok katılımcıların görüş bildirdiği engellerdendir. Mobbing; bilindiği üzere kişi veya kişilerin hedef olan diğer kişiye/kişilere yönelik sistematik ve düşmanca duygularla yapılan davranış biçimidir. Bu davranış biçimi tüm ülkelerde kültürleri ne olursa olsun cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, dış görünüşü, hiyerarşik konum farkı, kıdemi gözetmeksizin sosyal hayatımızın içinde herkesin karşılaşabileceği bir sorundur. Tek bir ortak nedene bağlamak mümkün olmamakla birlikte birden fazla nedenin birleşmesiyle meydana gelen durumlar da olabilmektedir.

Literatürde verilerden de kişilik yapısına bağlı olarak gelişen kıskançlık, çalışılan işin özeniliyor olması, zayıf iletişim ağı, kişiye söz hakkı verilmemesi, aşırı rekabet, yöneticinin takdir ve onayını alma duygusu ve kısıtlı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet mobbingi etkileyen faktörler arasında sayılabilmektedir. Geçmişten bugüne kadını baskılayan ataerkil yapıdan kaynaklı düzen, iş yaşantısında sindirilme sürecini olumsuz bir şekilde hızlandırdığı da bilinen bir gerçektir. Önlenemeyen bu olumsuz davranışlar yaşamın var olduğu her yerde verimliliği ve başarıyı düşürmektedir. Özellikle insanın yoğun etkileşim içinde olduğu mesleklerde çeşitli boyut ve düzeylerde mobbing olgusu bireyi, iş ve aile yaşantısını, toplumu doğrudan ya da dolaylı olarak olumsuz yönde etkilemektedir. Günümüzde bu olumsuz davranış biçiminin bu denli tartışılmaya başlanması bedensel emeğin yerini fikrî emeğe bırakmasıyla rekabet ve stres düzeyinin artarak yaygınlaşması ana nedenleri arasında gösterilebilir. Bu kapsamda

birliktelik ve dayanışmayı güçlendirecek doğru iletişim kültürü geliştirme ve kariyerleri süresince yaşadıkları sorunları çözmek için öncelikle bireysel anlamda güçlü olmaları gerekmektedir. Bu elbette ki özgüvenle ilgili olup bu konuda bilgi, beceri ve yeteneğin sürekli olarak geliştirilmesine bağlıdır.

- Olumsuz durumlara ilişkin davranışların cinsiyet temelli farklılık gösterip göstermediği araştırılan tartışma konuları arasında yer alırken; kadın olmak çalışma hayatında başarıyı etkileyen olumsuz durum olarak araştırmamızın verilerinde yer almıştır. Bu bağlamda çalışmaların bir kısmı bu savı doğrularken bir kısım araştırmalar da önemli bir farklılığın olmadığını ileri sürmüşlerdir. Literatürde de sıklıkla ifade edilen toplumda yerleşmiş olan kadın algısı; geleneksel rollerin ön planda olduğu toplum yapısında geçerliliğini korumuştur. Üst yönetimde var olmada belirleyici engellere yönelik görüşlerde algının bizzat kadınlar tarafından içselleştirmesi araştırma bulgularından elde edilen verilerle de ortaya koyulmuştur. Araştırmanın literatürle de paralel olan sonuçlarında kadınların kariyer gelişiminin aile, çocuk, eş önceliğinin olması çalışma yaşamında belirleyici bir etkidir. Bu bağlamda çalışma yaşamında aile-iş planlaması yapmak zorunda kalan kadın, kariyerinde yükselmede erkeğin gerisinde kalmaktadır. Bu durum kariyer kazanımlarında kısıtlamalara neden olurken, sosyo-psikolojik açıdan yıpranmaları da beraberinde getirmektedir. Üst yönetim kademelerinde kariyerini yavaşlatan, durduran veya engellemelerin kaynağı olan bu nedenler çok sayıda çalışmalarla ortaya konmuştur. Konuyla ilgili pek çok öneri sunulmuş olmasına rağmen ilerlemenin yavaş ve çok fazla etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

- Araştırmada başarıyı etkileyen diğer faktörlerde değişen çevre koşulları içinde ekolojik bozulma yer alırken, kişilik özelliklerinden aşırı hoşgörülü olmak da liderlik özelliklerine yansıyan olumsuz etkilerdendir. Önceden öngörülemeyen, bilinmeyen beklenmedik ekolojik olaylar birdenbire meydana gelmesiyle hazırlıksız olmak meydana gelebilecek kötüye gidişi kontrol edememe riski, başarıda tehdit unsuru olarak bulgulara gözlemlenmiştir.

Başarılı kadın katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak başarılarında etkili liderlik davranışlarında kişisel özelliklerin farklı ve baskın unsurlar taşıması ile içinde bulunduğu durum ve geleceğe dair alınması gereken kararlar da son derece

önemlidir. Bütün bu sonuçlara farklı bir perspektiften bakarak yeni bakış açıları kazandırılması önem arz etmektedir. Dolayısıyla başarılı kadınların liderlik davranışlarında en önemli öne çıkan etken farklı düşünme yeteneğidir.

- Bu bakış açısı ile ele alındığında araştırma verilerinde fırsatlara ilişkin yöneltilen sorular da önem kazanmaktadır. Çalışmada eş; sahip olunan bir fırsat olarak nitelenmiş, başarının tek başına elde edilen bir kazanç olmadığı, özel hayat ve iş dengesinin önemli olduğu ortaya konulmuştur.

- Krizleri fırsata çevirmeye ilişkin verdikleri cevaplarda riskleri gözden geçirme ve deneyim öncelikli olarak vurgulanmıştır. Konu hakkında tarihte birçok lider kadın, iyi bir yönetimle içinde bulundukları koşulları daha ileri bir boyuta taşıyarak krizi fırsata çevirmeyi başarmışlardır. Ayrıca rol model olarak toplumda hemcinsleri üzerinde yarattıkları etkiler tarihte de bugün de güncelliğini korumaktadır. Araştırmanın sonuçları da bu savı desteklemektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmada katılımcılarda görülen liderlik özelliklerinin oluşmasında önce kendilerinin farkına varıp güçlü yanlarının neler olduğu, eksikliklerine katkısının nasıl olacağı, krizleri nasıl fırsata çevirebileceği, tehditler karşısında değerlerinden nasıl yararlanabildiği vurgulanmıştır.

- Araştırmanın üçüncü bölümünde ise tercihlerinde insan odaklı, yenilikçi, girişimci ve vizyon odaklı davranışlar gösterdiklerini ifade eden katılımcıların en çok destekleyici liderlik yaklaşımını taşımakta olduğu belirlenmiştir. Bulgulardan elde edilen diğer veriler de bu yaklaşımı destekler niteliktedir. Destekleyici lider tipi çoğu zaman uyumlu lider veya kişiye dönük lider gibi kavramlarla da tanımlanmaktadır. Bu liderin temel davranışı dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve ileri düzeyde ilgilenmeye dayanır. Liderlik ile ilgili çalışmaların önemli bir bölümünü davranışlar üzerine teorilerin oluşturulduğu söylenebilir. Hedefleri doğrultusunda harekete geçmede insanı yönlendirmede liderin rolünü belirleyen unsur genellikle onun davranış şeklidir. Bu bağlamda davranışsal liderlik yaklaşımları kapsamında göreve yönelik ve insana yönelik davranışsal boyutlardan söz etmek mümkündür. Çalışmada konu ile ilgili detaylı olarak ikinci bölümde bahsedildiği için ayrıca detaylandırma gereği duyulmamıştır.

Liderliğin iki önemli davranışsal boyutundan insan odaklı liderlik tarzı, insanın arzu ve ihtiyaçlarına göre çalışmaktadır. Bu tarz liderlik; insan odaklı kültürlerde söz konusu olabilen bir liderlik tarzıdır. Şefkate, özgeciliğe, aidiyete, duyarlılığa önem verip, empatiyi ve güçlü insan ilişkilerini teşvik edici ve destekleyicidir. Ayrıca kişiler arası ilişkilere önem veren liderler olarak tanımlanırken, aralarında oluşan farklılıkları kabul eder. Görüşme yapılan kadın katılımcıların tümü liderlik yolunda tarzlarına ilişkin davranışları tanımlarken; kişisel değerlerine uygun hareketlerde sergileyerek kendi tarzına uygun yaklaşımlar benimsemişlerdir. Dolayısıyla davranışsal liderlik yaklaşımlarına göre genel olarak katılımcıların sonuçları değerlendirildiğinde liderlik tarzlarının insana yönelik tutum ve davranışları içerisinde olduğu görülmektedir. Ancak bu yaklaşımın yanı sıra pek çok etkenin varlığı demokratik ve katılımcı liderlik yaklaşımını araştırmada ikinci en çok tercih edilen liderlik tarzı olarak ön plana çıkarmıştır. Literatür incelendiğinde katılımcı ve demokratik liderlik tanımlarında genellikle ayırım yapılmadığı görülmüş olup, bu şekliyle araştırmada ele alınmıştır. Katılımcıların belirttikleri tercihlerinde en çok katılımcı-demokratik liderlik tarzı genel bir kabul görmüştür. Demokratik-katılımcı liderlikte kararlara katılım ve yetki paylaşımı öncelikler arasındadır. Bu kapsamda birliktelik ve dayanışmayı güçlendirecek doğru iletişim kültürü geliştirerek dayanışma ruhunun güçlendirilmesi önem arz etmektedir.

- Sonuç olarak benzer niteliklere sahip öz farkındalığı olan kadınların başarı hikâyelerinde genel olarak, aile, özgüven, eğitim, eş, azim, uğraş verdiği iş ile ilgili her daim gelişim, cesaret, karşılıklı güven, doğru iletişim, geleceğe yönelik hedef belirleme, işini sahiplenme, insana değer verme, yaratıcılık ve çevreye uyumun başarıyı etkileyen önemli anahtarlar değerler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öneriler

- Bilgi çağında liderliğin öneminin her daim güncelliğini korumasıyla liderlikle ilgili dersler, kurslar, programlar yaygınlaştırılmalıdır. Bu tür birikimler liderlik yolunda önemli kazanım ve fırsatlardır.

- Gelişen ve değişen düzene uyum sağlanmalı, daimi bir gelişim içinde olunması önem arz etmektedir.
- Liderler; öğrenmeyi öğrenen, bilgiye hızlı ve en doğru ulaşabilen donanımlı bireyler olarak yer almalı ve bu konuda uğraş vermesi önemlidir.
- Değişim ve dönüşüme adapte olma becerisine sahip olan lider kadınların alt yönetim kademelerinde nasıl algılandığına ilişkin izleyenlerin görüşleri alınıp bu yönlü çalışma bilimsel çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı doğrultuda izleyenlerinde ne derece etkin bir şekilde katılım sağladıklarına ilişkin görüşleri incelenebilir.
- Bu araştırma diğer başarılı lider kadınları sayıca fazlaştırtılarak farklı yöntem ve analizlerle yapılması önerilebilir.
- Araştırma bulgularından yola çıkarak etik değerlerin performansa etkisi, başarının bir parçası haline gelen davranış kalıplarının önemi araştırılabilir.
- Lider kadınların ve izleyenlerin başarı performansında ne kadar zamanda, ne derece etkin olduğu ile hangi davranışlarla örgütün bir parçası olarak değer gördüğü araştırılabilir.
- Uğraş verilen alanda temel yeteneklerin rekabet gücü açısından pozitif veya negatif yönlü bağlantılar kurularak incelenebilir.
- Ayrıca çalışma, alanyazındaki diğer bulgularla kısmen benzerlik gösterdiğinden, liderlik hakkında yapılacak çalışmalarda kaynak, teknik, yöntem yönünden referans veya temel olarak yararlanılacak önerme sunmaktadır.

KAYNAKLAR

- ACAR, Hasan, “Türk Kültür ve Devlet Geleneğinde Kadın”, **İnsan ve İnsan Dergisi**, 6 (21), 2019, s: 395-411.
- AKBOLAT, Mahmut; IŞIK, Oğuz; YILMAZ, Ali, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. (11), 2013, s: 35-50.
- AKDEMİR, Ali, **Vizyon Yönetimi**, Ekin Yayınevi, Bursa 2008.
- AKGEMCİ, Tahir; KAPLAN, Mehmet; KIZILOĞLU, Esra, “Kadın Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cam Tavan Sendromunu Aşma Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, **Yönetim ve Organizasyon Makaleleri**, (Hazırlayanlar: Esra Gökçen Kaygısız, Reyhan Ayşen Wolff), Eğitim Yayınevi, Konya 2017.
- AKYILMAZ, Gül, **İslâm ve Osmanlı Hukukunda Kadının Statüsü**, Göksu Matbaacılık, Konya 2000.
- AKYILMAZ, Gül, “Osmanlı Devletinde kadınların Mülkiyet Hakları ve Karşılaştıkları Hukuki Sorunlar”, **TBB Dergisi**, Özel Sayısı, 2017, s: 325-364.
- ALGA, Erdal, “Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2017, s: 97-124.
- ALPARSLAN, Ali Murat-BOZKURT ÇETİNKAYA-Özlem; ÖZGÖZ, Ayşe, “İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları”, **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Yıl 2, Sayı: 3, 2015, s: 66-81.
- ALTIN, Hamza, “Osmanlı Eğitim Tarihinde Dârulmuallimât (Açılış ve Gelişim Süreci)”, **Akademik Matbuat**, C: 1, S: 1, 2017, s: 201-37.
- ALTINBAŞ, Deniz, “Feminist Tartışmalarda Liberal Feminizm”, **İstanbul Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi Kadın Araştırmaları Dergisi**, İstanbul 2006.
- ALTINDAL Meral, **Osmanlıda Kadın**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1994.
- ALTUNER, Fatih, **Kadın Girişimcilerin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma, Batman İli Örneği**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Batman 2019.
- ALYILMAZ, Semra-ALYILMAZ, Cengiz, “Eski Türk Kadın Heykellerinin Düşündürdükleri”, **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**, 3/4, 2014, s: 1-33.
- ANCONA, Deborah-MALONE, Thomas, W.-ORLIKOWSKI, Wanda J.-SENGE, M. Peter, “Tamamlanmamış Lideri Övmek”, çev. Melis İnanc, **Liderlik Harvard Business Review’den En Etkili Liderlik Fikirleri**, Optimist Yayın Dağıtım, 2. Basım, İstanbul 2014.

- ARAT, Necla, "Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamına Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri". **Türkiye'de Kadın Olmak**. (Der: Necla Arat). Say Yayınları: İstanbul 1996.
- ARAT, Necla, **Feminizmin ABC'si**, Say Yayınları, İstanbul 2017.
- ARIKAN, Semra, "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 5(1), 2003, s: 1-20.
- AVCI, Ayla, "Örgütsel eğitim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış", **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2019, s: 148-157.
- AVCI, Menekşe, **İslam Öncesi Türk Devletlerinin Sosyal Hayatında Kadının Rolü**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2010.
- AVCI, Müşerref, "Osmanlı Devleti'nde Kadın Hakları ve Kadın Haklarının Gelişimi İçin Mücadele Eden Öncü Kadınlar", **A. Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**, 2016, s: 225-234.
- AVOLIO, Bruce J., "The "Natural": Some Antecedents to Transformational Leadership", **International Journal of Public Administration**, 17(9), 1994, p. 1559- 1581.
- AYATA, Ayfle, **Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi**, (Editör: Yıldız Ecevit ve Nadide Karkıner), Anadolu Üniversitesi Yayını, I. Baskı, Eskişehir 2011.
- AYHAN, Özlem, **Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin Etkili Liderlik Özelliklerinin Araştırılması**, Maltepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2012.
- AYTÜRK, Nihat, **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara 1990.
- BAĞCIOĞLU, Deniz, "Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromu ve Cam Uçurum Olgusu", **Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış**, (Editör: Erdoğan Kaygın, Gözde Kosa), Eğitim Yayınevi, Konya 2019.
- BAKACAK GELGEÇ, Ayça, "Cumhuriyet Dönemi Kadın İmgesi Üzerine Bir Değerlendirme", **Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi**, S 44, Güz, 2009, s. 627-638.
- BAKAN, İsmail- BULUT, Yakup, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 2004, s: 151-176.
- BALTACI, Ali, "Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, 2019, s: 368-388.
- BANDURA, Albert, "Human Agency in Social Cognitive Theory" **American Psychologist-American Psychological Association**, 44 (9), 1989, p: 1175-1179.

- BARUTÇUGİL, İsmet, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.
- BAŞ, Esra, **Arşiv Belgelerinden Hareketle XVIII. Y.Y. Osmanlı Toplum Hayatında Kadın**, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- BAŞ, Yaşar, “Osmanlı Toplum Yapısı”, Editör: Selim Hilmi Özkan, **Osmanlı Tarihi I Siyasi Tarih-Kültür ve Medeniyet (1299-1774)**, İdeal Kültür Yayıncılık İstanbul 2019.
- BAŞOĞLU, Okşan, “Evrimsel Gelişim Sürecinde İnsan Ailesinin Paleodemografik Yapısı”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 9, S. 32, 2010, s: 341-349.
- BAY, Murat- AKPINAR, Selahattin, “Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 52, 2017, s: 964-973.
- BAYHAN, Vehbi, **Beden Sosyolojisi ve Toplumsal Cinsiyet, Doğu Batı Düşünce Dergisi Toplumsal Cinsiyet**, Doğu Batı Yayınları, I. Baskı, Şubat, Ankara 2013.
- BEKTAŞ, Çetin, “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 2, S: 7, 2016, s: 43-53.
- BENDASON, Ney, **Başlangıçtan Günümüze Kadın Hakları**, (Çeviren: Şirin Tekelli), Yeni Yüzyıl Yayınevi, İstanbul 1990.
- BENGTTSSON, Claes- PERSSON, Mats- WILLENHAG, Peter, “Gender and Overconfidence”, **Economic Letters**, 86, 2005, p: 199-203.
- BENNETT, Judith M., **Women in the Medieval English Countryside: Gender and Household in Brigstock Before the Plague**, Oxford University Press, New York, 1989.
- BENNIS, Warren, “Lider Olmanın Temel İlkeleri”, (Hazırlayan: Mustafa Özel), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul 1994.
- BERBER, Metin- ESER, YILMAZ Burçin, “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, 2008, s: 1-16.
- BİLGE, Huzeyfe, “Şemsettin Sami nin Osmanlıca Kadın ve Çocuk Gazetesi: Aile”, **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi**, 1(2), 2018, s: 55-64.
- BİNİCİ, Özer, **Yeni Toplumsal Hareketler ve Feminizm**, Marmara Üniversitesi AB Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2013.
- BOCK, Gisela, **Avrupa Tarihinde Kadınlar**, (Çeviren: Zehra Aksu Yılmaz), Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.
- BOSTANCI KALANKAYA, Neyir, **Paleolitik Çağ Kadınları**, Atilla Engin, Barbara Helwing, (Editör: Bora Uysal), Armizzi. Engin Özgen’e Armağan, s. 191-204, Asitan Kitap, Ankara 2014.

- BRADLEY, Michael J., **The foundations of mathematic: 1800 to 1900**, Infobase publishing, 2006.
- BULUT, Meryem Berrin, “Kadınların Yüksek Pozisyona Gelememe Nedenleri”, **Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 7, 2014), s: 202-215.
- BULUT, Yakup; BAKAN, İsmail, “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. 5:9, 2005, s: 63-89.
- CAN, Ersin- BÜYÜKBALCI, Pınar- BAL, Yasemin- ERTEMSİR, Esin, **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**, Genişletilmiş 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2016.
- CAN, Sevim, **Osmanlı Devleti’nde Vakıf Kuran Kadınlar**, Diyanet Yayınları, S: 108, Aralık, 1999.
- CAN, Sevim, **Selçuklular Döneminde Kadın (1040-1308)**, Ufuk Ötesi Yayınları, 2. Baskı, Mayıs, İstanbul 2008.
- CAPORAL, Bernard, **Kemalizmde ve Kemalizm Sonrasında Türk Kadını I**, (Çeviren Ercan Eyüpoğlu), Yeni Gün Haber Ajansı Basın ve Yayıncılık A.Ş., Şubat, 1999.
- COBBAN, Alfred, **English University**, Life in The Middle Ages, UCL Press, UK, 2001.
- COVEY, Stephen R., **Yeni Örnekte Liderin Üç Rolü**, (Ed. Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R.), Geleceğin Lideri içinde (s.201-213), Form Yayınları, İstanbul 2000.
- CRESWELL, John W., **Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**, (Çev. Ed. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir), 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2016.
- ÇAHA, Ömer, **Sivil Kadın –Türkiye’de Kadın ve Sivil Toplum-**. Ankara, Savaş Yayınevi, Konya 2010.
- ÇAKIR, Serpil, **Osmanlı Kadın Hareketi**, Metis Yayınları, Beşinci Basım, İstanbul 2016.
- ÇAVUŞOĞLU YİĞİT, Gamze, **Türkiye’de Kadın Hareketinin Oluşumu ve Kadının Sosyal Yaşamındaki Yeri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman 2015.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hale, “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, **KOSBED**, 2014, s: 21-34.
- ÇELİK, Ahmet, “Cumhuriyet Dönemi Modern Türk Kadını: Keriman Halis Ece Örneği”, **Türkiye’de ve Dünyada Kadın Araştırmaları**, (Editör: Gülseren Ağrıdağ), Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana 2015.
- ÇİÇEK, Cem Atıl- AYDIN, Selçuk- YAĞCI, Bülent, “Modernleşme Sürecinde Kadın: Osmanlı Dönemi Üzerine Bir İnceleme”, **Kafkas Üniversitesi**

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 9, 2015, s: 269-284

ÇİMEN KABAKLI, Latife, **Türk Töresinde Kadın ve Aile**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul 2008.

ÇUBUKÇU, Hatice, "Bâciyân-ı Rûm ve Anadolu Tasavvufundaki Yeri", **FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, S. 5, 2015, s. 217-231.

DEEMER, Candy- FREDERİCKS, Nancy, **Cam Tavan Üstünde Dans**, (Çeviren: S. Özer), Optimist Yayınları, İstanbul 2006.

DEMİRAY, Emine, **Toplumsal Yaşamda Kadın**, TC. Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi yayını, No: 884, (Editör: Gürsel Yaktıl Oğuz), Eskişehir 2009.

DİKMEN, Bahar, **Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2012.

DİKMEN, Mehmet, **İslâm'da Kadın Hakları**, Cihan Yayınları, İstanbul 1992.

DRUCKER, Peter F., **Geleceğin Lideri**, (Çeviren, H. Tok), Form Yayıncılık, İstanbul 2000.

DOĞRAMACIOĞLU, Hüseyin, "Şemsettin Sami'nin Kaleminden Kadınlar", **Asia Minor Studies**, C. 6, S. 12, 2018, s: 221-239.

DOĞRUL, Şefika Burcu- TEKELİ, Seda, "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma", **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, Cilt 2, S: 2, 2010, s: 11-18.

ECEVİT, Yıldız, **Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi**, (Editör: Yıldız Ecevit ve Nadide Karkiner), Anadolu Üniversitesi Yayını, I. Baskı, Eskişehir 2011.

ECEVİT, Yıldız, "Feminist Sosyal Politika Bağlamında Türkiye'de Çocuk Bakımı ve Erken Çocukluk Eğitimine İki Paradigmadan Doğru Bakmak", (Hazırlayanlar: Ahmet Makal ve Gülay Toksöz), **Geçmişten Günümüze Kadın Emeği**, Ankara Üniversitesi Yayınevi, Birinci Basım, Ankara 2012.

EDİZ, Zerrin, **Kadınların Tarihine Giriş**, Adım Yayınevi, İstanbul 1995.

ERBAY, Hürol, "Tarihsel Süreçte Dünyada ve Türk Toplumunda Kadın Algısı ve Haklarının Gelişimi Üzerine Bir Değerlendirme", **Ege Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2019, s: 1-25.

ERBİL, Pervin, **Kibele'den Pandora'ya Kadının Tarihsel Yenilgisi**, Arkadaş Yayınevi, Ankara 2016.

ERÇETİN, Şule Ş., **Lider Sarmalında Vizyon**, Önder Matbaacılık, Ankara 1998.

ERÇETİN, Şule Ş., **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Bası, Ankara 2000.

- ERDEM, KAYA, Burcu, “Ataerkil Ve Anaerkil Toplumun Tarihsel Savaşımının “Avatar” Filmi Bağlamında İncelenmesi, **İletişim Çalışmaları Dergisi**, Sayı 1, 2012, s. 111-132
- ERDEM TÜMER, Yasemin; YİĞİT, Halime, **Bacıyân-ı Rûm’dan Günümüze Türk Kadınının İktisadî Hayattaki Yeri**, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul 2010.
- ERDEM TÜMER, Yasemin, **II Meşrutiyet’ten Cumhuriyete Kızların Eğitimi**, Türk Tarih Kurumu, Ankara 2013.
- ERDOĞRUCA, Pınar, **Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 2011.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul 2007.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul 2008.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayım Dağıtım A.Ş. 11. Baskı, İstanbul 2013.
- ERGEZER, Bahattin, **Liderlik ve Özellikleri**, Ocak Yayınları, Ankara 2003.
- ERGİN ÜSKÜL, Özlem Zeynep, “Toplumsal Cinsiyet ve Kadına Yönelen Şiddet”, (Editör: Zeynep Özlem Üskül Engin), **Toplumsal Cinsiyet ve Hukuk**, Cilt 1. 1. Baskı, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2019.
- ERGİN, Muharrem, **Dede Korkut I**, Boğaziçi Yayınevi, İstanbul 1988.
- ERGİN, Muharrem, **Orhun Abideleri**, Boğaziçi Yayınları/95, İstanbul 1991.
- ERGÜN, Mustafa, **II Meşrutiyet Devrinde Eğitim Hareketleri (1908-1914)**, Ocak Yayınları, Ankara 1996
- ERKUTLU, Hakan Vahit, **Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları**, Eflatun Yayıncılık, Ankara 2014.
- ERTEK, ŞİMŞEK, Seyhan, **Yıldırma ve Yıldırma Mağduru Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- ERTÜRK, Şükran, **Çalışma Hayatımızda Kadın Erkek Eşitliği**, Belediye-İş Yayınları, 1. Baskı, Ankara 2008.
- ERYILMAZ, Ali; KARA, Ahmet, “Mükemmeliyetçilik Kişilik Özelliğinin Motivasyonel Yönü: Amaçlar İçin Mücadele Etmeyle İlişkisi”, **Journal of Disorders**, Volume: 6, Number: 1, 2016, s: 14-19
- ESİN. Emel, İslâmî Toplumda Kadının Yeri, **Türk Edebiyatı Dergisi**, S: 18, Haziran 1973.

- FARKAS, Charles M.- WETLAUFER, Suzy, “Genel Müdürlerin Yönetme Tarzları”, **Liderlik Harward Business Rewiew**, (Çev. Meral Tüzel), MESS Yayın, İstanbul 1999.
- FİLİZ, Yeliz, **Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması**, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Afşaroğlu Matbaası, Ankara 2011.
- GENÇ, Kurtuluş Yılmaz, “Kadın ve Liderlik”, **Yönetim ve Organizasyon Makaleleri Kadın Akademisyenlere Armağan**, (Hazırlayanlar: Reyhan A. Wolff ve Esra Kaygısız), Eğitim Yayınevi, Konya 2017.
- GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Geliştirilmiş 4. Baskı, Ankara 2012.
- GENÇ. Özlem , “Ortaçağ Avrupa’sında Kadın”, (Editör: Altan Çetin), **Ortaçağda Kadın**, Lotus Yayınevi, Ankara 2011.
- GENTRY, William- DEAL, Jennifer J.- STAWİSKİ, Sarah- RUDERMAN, Marian **Are Leaders Born Or Made?**, Perspectives From The Executive Suite. Amerika Birleşik Devletleri: Center For Creative Leadership: Quick View Leadership Series, 2012.
- GOFFEE, Robert- JONES, Gareth, “İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun?”, **Liderlik Harward Business Rewiew’den en Etkili Liderlik Fikirleri**, (Çev: Melis İnan), Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul 2014.
- GÖKALP, İsmet Emre, **Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale 2008.
- GÖKALP, Ziya, **Türkçülüğün Esasları**, Hazırlayan: Mehmet Kaplan, Kültür Bakanlığı Ziya Gökalp Yayınları: 7, Millî Eğitim Basımevi, Birinci Basılış, İstanbul 1976.
- GÖKSEL, Burhan **Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk**, I. Basım, KTB Yay., Ankara 1993.
- GÜLDİKEN, Sema, **Ortaokulların Stratejik Planlarındaki Swot Analizlerine İlişkin Müdür ve Öğretmenlerin Görüşleri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul 2016.
- GÜLMEZ, Derman, **Ortaçağ’da Kadın Örgütleri- Anadolu ve Avrupa Örnekleri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2012.
- GÜN, İbrahim- ASLAN, Özgür, “Liderlik Kuramları ve Sağlık işletmelerinde Liderlik”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 5(3), 2018, s: 217-226.
- GÜNALTAY, Şemsettin, **İran Tarihi**, TTK yayınları, Ankara 1948.
- GÜNDOĞDU, Yusuf Bahri, “Psikanalitik Kişilik Kuramına Göre Değişimin İmkânı”, **Turkish Studies International Periodical for the Languages**,

Literature and History of Turkish or Turkic Volume 11/17, 2016, p. 373-404.

GÜNDÜZ, Ahmet, Tarihî Süreç İçerisinde Türk Toplumunda ve Devletlerinde Kadının Yeri ve Önemi. **The Journal of Academic Social Science Studies**, Cilt. 5 Sayı. 5, 2012, s.129-148.

GÜNEY, Salih, **Liderlik Yönetim ve Organizasyon**, (Editör: Salih Güney), Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2007.

GÜRİZ, Adnan, **Feminizm, Postmodernizm ve Hukuk**, Phoenix Yayınları, Ankara 2011.

GÜROL, Yonca- ÖKSÜZOĞLU, Derya C., “Mintzberg’in Yönetici Rollerinin Suna Kıraç’ın Oto-Biyografisi Üzerinden Analizi: Ömründen Uzun İdeallerim Var”, **Kadın Çalışmalarında Güncel Konular**, (Editör: R. A. Wolff, S. Yılmaz, Y. M. Işıkçı, H. Bülbül, E. M. Yılmaz), 2. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya 2018.

HAMZAOĞLU, Mehtap, “Tanzimat’tan Erken Cumhuriyet Döneminde Türk Toplumsal ve Siyasal Yaşamında Öne Çıkan Kadınlar”, **Lectio Socialis**, Volume 2, Number 1, 2017, s: 74-92.

HANCIOĞLU, Yasemin- ÇITIR, Işıl Özden, “Akademik Hayatta kadınların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri: Karadeniz Bölgesi Üzerine Bir Değerlendirme”, **Kadın Çalışmalarında Güncel Konular**, (Ed: R. A. Wolff, S. Yılmaz, Y. M. Işıkçı, H. Bülbül, E. M. Yılmaz), 2. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya 2018.

HARRİS, Christine- JENKİNS, Michael- GLASER Dale, “Gender Differences in Risk Assessment: Why do Women Take Fewer Risks than Men?”, **Judgement and Decision Making**, 1(1), 2006, 48-63.

HENDERSON, Marlone D.- GOLLWITZER, Peter M.- OETTİNGEN, Gabriele “Implementation intentions and disengagement from a failing course of action”, **Journal of Behavioral Decision Making** 20, 1, 2007, p. 81-102.

HİLL, Terry ve WESTBROOK, Roy, SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall. **Long Range Planning**, 30 (1), 1997, p: 46-52.

İNAN, Âfet, **Tarih Boyunca Türk Kadınının Hak ve Görevleri, Atatürk ve Türk Kadın Haklarının Kazanılması**, 3. Basım, M.E.B Yayınları, İstanbul, 1975, s. 5-28.

İRİZ Rıfat- ŞİMŞEK Göksel, “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi” **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2004, s: 99-117.

KAFESOĞLU, İbrahim, **Türk Millî Kültürü**, Boğaziçi Yayınları, 3. Baskı, İstanbul 1984.

KARACA, Ayşe, **Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 2007.

- KARAKUŞ, Hatice, “Kraliçe Arı Sendromu - Pembe Taciz”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart, 2014, s. 334-356.
- KARAL, Enver Ziya, **Atatürk ve Kadın Sorunu**, Atatürk ve Devrim Konferans ve Makaleleri, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara 1980.
- KARATAŞ, Ceran Yaylagül, “Çağdaş Feminist Kuramlar Açısından Feminist Öznenin İmkânı”, *Felsefe Arşivi*, 47. Sayı, II, 2017, s: 1-24.
- KARCIOĞLU, Fatih; LEBLEBİCİ Yeliz, “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: ‘Cam Tavan Sendromu’ Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 4, 2014, s: 1-20.
- KATKAT, Münevver, **Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2000.
- KAYMAZ, İhsan Şerif, “Çağdaş Uygarlığın Mihenk Taşı: Türkiye’de Kadının Toplumsal Konumu”, **Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi**, S 46, Güz, 2010, s: 333-366
- KILINÇ, Hatice; CEMALOĞLU, Necati, “Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Ortaya Çıkmasında Etkili Olduğunu Düşündükleri Faktörler Hakkındaki Görüşleri”, **Türk Eğitim Bilimler Dergisi**, Cilt 16, S: 1, 2018, s: 104-121.
- KIZILER, Funda, “Geçmişten Günümüze Türkiye’de ve Batıda Kadın Hareketleri”, **Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi 05-07 Mart 2009 Kongre Bildirileri I**. Cilt, (Editörler: Binnaz Baytekin ve Diğerleri), Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya 2009.
- KİRK, J.- MİLLER, M. L., **Reliability and validity in qualitative research**, Beverly Hills, CA: sage, 1986.
- KİTAPÇI, Zekeriya, **Şağab Hatun**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, İstanbul 1991.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ş., 14. Baskı, İstanbul 2013.
- KOLANKAYA BOSTANCI, Neyir,. **Paleolitik Çağ Kadınları**. Armizzi. Engin Özgen’e Armağan. Studies in Honor of Engin Özgen. Asitan Kitap. Ankara 2014.
- KOTTER, John P., “Liderler Gerçekte Ne Yapar”, (Çeviren: Meral Tüzel), **Harward Business Rewiev Liderlik**, BZD Yayıncılık, İstanbul 1999.
- KÖPRÜLÜ, Fuad, **Osmanlı imparatorluğunun Kuruluşu**, Ötüken Neşriyat, İstanbul 1981.
- KURAN, Ercüment, **Türkiye’nin Batılılaşması ve Millî Meseleler**, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları/135, Ankara 1994.
- KURNAZ, Şefika, **II Meşrutiyet Döneminde Türk Kadını**, M.E.B., İstanbul 1996.
- KURNAZ, Şefika, **Yenileşme Sürecinde Türk Kadını 1839-1923**, Ötüken Neşriyat, 2. Basım, İstanbul 2015.

- KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin, Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1 (2), 2015, s: 86-115.
- LABICH, Kenneth, “İş Hayatında Liderliğin Yedi Anahtarı”, (Hazırlayan: Mustafa Özel), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul 1994.
- LEVİTT, Dana Heller, “Women and Leadership”, A developmental paradox, **Adultspan Journal**, 9(2), 2010, p: 66-75
- LEWİS, Bernard, **Modern Türkiye’nin Doğuşu**, 9. Baskı, (Çeviren: Metin Kıratlı), Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara 2004.
- MARTIN, Roger, **Ters Açılı Başarılı Liderlerin İlkesi**, (Çeviren Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 2008.
- MAXWELL, C. John, **Liderlik Yasaları**, (Çeviren: İbrahim Şener), Beyaz Yayınları, İstanbul 1999.
- MAXWELL, C. John, **Liderlik Nitelikleri**, (Çeviren: İbrahim Şener), Beyaz Yayınları, İstanbul 1999.
- MERCANLIOĞLU, Çiğdem, “Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri”, **Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri**, I. Cilt, Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya 2009.
- MERRİAM, Sharan B., **Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber**, (Çev. Ed. Selahattin Turan), Nobel Yayıncılık, Ankara 2015.
- MEŞE, İlknur; ERGİN, Nezihe Başak, “İnsan Hakları ve Kadın”, **Kadın ve Aile Hayatı**, (Editör: Nazım Elmas), I. Baskı, Pegem Akademi, Ankara 2017.
- MİCHEL, Andree, **Feminizm**, (Çeviren: Şirin Tekeli), Kadın Çevresi Yayınları, İstanbul 1984.
- MİMOZA ARAŞTIRMA, “Türkiye’nin Öncü Kadın Temel Bilimcileri”. **Mimoza İTÜ BMT-KAUM Dergisi**. S: 3, 2015, s: 1-66.
- MOROĞLU, Nazan, “Uluslararası ve Ulusal Hukukta Kadının İnsan Hakları”, **Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Hukuk F. Kuruluşunun 20. Yılı Armağanı Özel Sayısı, c: XIII, S: 1, 2016, s: 1-30.
- MÜCEVHER, Hamdi Muhammed, **Başarılı Yöneticilerin Hayat Hikâyeleri ve Yöneticilik Gelişimlerine Yansımaları: Nitel Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Isparta 2019.
- NALBANT, Meltem, **Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2002.
- NART, Senem, “İş Aile Yaşam Çatışması”, Editör: Erdoğan Kaygın ve Gözde Kosa, **Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış**, Eğitim Yayınevi, 1. Baskı, Konya 2019.

- OKTAR, Tiğınçe, **Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul 1998.
- ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI (2019-2023) Kadının Kalkınmadaki Rolü, **Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara 2018.
- ONAY, Meltem- HEPTAZELER, Orkide, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, 2014, s: 73-85
- ORTAYLI. İlber, **Gazi Mustafa Kemal Atatürk**, Kronik Kitap, 1. Baskı, İstanbul 2018.
- ORTAYLI. İlber, **İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı**, Kronik Kitap, 51. Baskı, İstanbul 2018.
- ÖKTEM, Şükran- KUBAT, Gözde- KIZILTAN, Burçak, “Otel İşletmelerinde Kadın İşgören Davranışlarını Etkileyen Algılara İlişkin Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 29, S: 2, 2018, s: 197-208.
- ÖNÜR TEKİN, H., “Ortaçağ’da Türk Kadınının Sosyal Konumunu Etkileyen Faktörler”, (Ed: Altan Çetin), **Ortaçağda Kadın**, Lotus Yayınevi, Ankara 2011.
- ÖRÜCÜ, Edip- KILIÇ, Recep- KILIÇ, Taşkın, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 14, Sayı: 2 2007, s: 117-135.
- ÖZAN BOYDAK, Mukadde- POLAT, Hakan- GÜNDÜZALP, Seda- YARAŞ, Zübeyde, “Eğitim Kurumlarında Swot Analizi”, **Turkish Journal of Educational Studies**, 2 (1) Ocak, 2015, s: 1-28.
- ÖZCAN ÖZEL, Suna- Merve- KAYA, Emine Erden, Türk Toplumsal Hayatında Kadının Varlığının Tarihsel Eksende Sorgulanması, **Turkish Studies, International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, S: 12, 2017, s: 175-188.
- ÖZÇELİK KALKAT, Münevver, “Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 52, Eylül, 2017, s. 49-70.
- ÖZDEMİR, Özlem, “İki Sistemli Kuram Olarak Sosyalist Feminizm”, **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 9, S. 2, 2017, s: 395-414.
- ÖZEL, Mustafa, **İş Hayatında Liderlik ve Strateji**, Datateknik Bilgisayar Sistemleri Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1. Basım, İstanbul 1998.
- ÖZKAN, Elif Burcu, “Yasalar ve Gelenekler Işığında Arkaik ve Klasik Dönem Yunan ve Cumhuriyet Dönemi Romalı Kadınların Aile Hayatı”, **İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi**, II, 2017, s: 1-25.
- ÖZKAN, Nevzat, “İlk Kadın Romancımız Fatma Aliye’nin Yetiştigi Sosyal ve Kültürel Ortam”, **Söylem Filoloji Dergisi**, 2(2), 2017, s: 180-192.

- ÖZKAYNAR KILIÇ, Gülnaz, “Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, **Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2017, s: 10-30.
- ÖZCAN ÖZEL Merve Suna- ERDEN KAYA Emine, “Türk Toplumsal Hayatında Kadının Varlığının Tarihsel Eksende Sorgulanması” **Turkish Studies**, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 12/12, 2017, p. 175-188.
- ÖZMENLİ, Mehmet, “Ortaçağ’da Türklerde Kadın Ve Aile”, **The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science**, Number: 66, 2018, p. 347-356.
- PARLATIR, İsmail, **Türk Sosyal Hayatında Kölelik**, Belleten, S. T.T.K. Basımevi, Ankara 1984.
- PERSENTİLİ, Nurşen, **Türk Kadınlar Birliği 1923-2013 Doksan Yıllık Mücadele**, Karınca Yayınları, Ankara 2013.
- ROBBİNS, Stephen, **Essentials of Organizational Behavior**, Prentice Hall; International 2 Revised edition, 2000.
- ROSENER, Judy B., “Kadınların Liderlik Tarzları”, **İş Yaşamında Kadınlar**, (Çev: Leyla Aslan), MESS Yayın No: 494, İstanbul 2006.
- ROUX, Jean Paul, **Eski Türk Mitolojisi**, (Çeviren: Musa Yaşar Sağlam), Bilgesu Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara 2015.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat- TÜZ VERGİLİEL, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım, Bursa 2008.
- SAĞLIK Büşra- ÇELİK Hacer Yeliz, “Küreselleşen Çalışma Hayatında Kadının Rolü” **Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2018, s: 95-120.
- SARGIN, Sevil- YILDIZ Selin, “Türkiye Siyasetinde Kadın Milletvekillerinin Mekansal Dağılımı ve Dağılıma Etki Eden Faktörler”, **Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)**, Vol: 5 Issue: 30, 2018, p: 4061-4075.
- SARIOĞLU UĞUR, Sevtap, “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 6 Sayı 1, 2014, s: 122-136.
- SERİNKAN, Celalettin, **Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2008.
- SERTOĞLU, Recep, **Stratejik Liderlik**, Etap Yayınevi, İstanbul 2010.
- SEVİM, Ayşe, **Feminizm**, İnsan Yayınları, İstanbul 2005.
- SEVİNÇ, Necdet, **Eski Türklerde Kadın ve Aile**, Türk Dünyası Araştırmaları, İstanbul 1987.
- SEZER, Esra, **Türkiye’de Kadın Hareketlerinin Tarihsel Gelişimi ve Tekirdağ Örneği**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ 2018.

- SEZER, Şenol, **Değişim Sürecinde Okul Yöneticilerinin Beninsediği Yönetimsel Paradigmalar ve Okul Yönetimine Uygulama Stillerinin Yönetim Kuramları Açısından Değerlendirilmesi**, Basılmamış Doktora Tezi, Erzurum 2013.
- SHAMİR, Boas- HOUSE, Robert J.- ARTHUR, Michael B., “The Motivational Effect Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, **Organization Science**, November, 1993, p: 577-594
- SOY, Hikmet, **Toplumsal Cinsiyet: Kadının Sosyal ve Hukuki Konumu**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 2017.
- SÖNMEZTEKİN, Burcu, **Sağlık Sektöründe Üst Yönetimin Mobbing Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2016.
- STAUB, Selva, “Türk İş Dünyasında Kadının Liderlik Tarzı ve Kullandıkları Liderlik Dili”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt: XII Sayı: II, 2017, s: 207-219.
- STRAUSS, Anselm L.,- CORBİN, Juliet, **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**, Newbury Park, CA: Sage, 1990.
- ŞAHİN, Ali- TAŞPINAR, Yasin- ERYEŞİL, Kemalettin- ÖRSELLİ, Erhan, “Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2015, s. 73-96.
- ŞAHİN, Muhammet- TOKDEMİR. M. Ahmet, “II Meşrutiyet Döneminde Eğitimde Yaşanan Gelişmeler”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Güz 9 (4), 2011, s: 851-876.
- ŞAMA, Erdoğan- KOLAMAZ, Canan, “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Bahar, 9(2), 2011, s: 313-342.
- SAVAŞ, Gökhan, “Türkiye’de Yaşayan Bireylerin Toplumsal Cinsiyet Eşit(siz)liği Algısı”, **Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi**, Sayı I (2) 2018, s: 101-121.
- ŞENKON, Hülya, “Ünlü Kadın Matematikçiler: Emmy Noether (1882-1935 (I))”. **Matematik Dünyası**, S: 2, 1994, s: 24-28.
- TAŞDEMİR, Erdem, “Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler”, **İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi**, 29, 2009, s: 149-165.
- TAŞKIRAN, Tezer, **Cumhuriyet’in 50. Yılında Türk Kadın Hakları**, Başbakanlık Kültür Müsteşarlığı Yayınları, Ankara 1973.
- TAYLOR, Shelley E.- PEPLAU, Letitia Anne- SEARS, David O., **Sosyal Psikoloji**, çev. A. Dönmez, İmge Yayınları, Ankara 2007.

- TEKELİ, Şirin, **1980’ler Türkiye’sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar**, İletişim Yayınları, İstanbul 2015.
- TELLİÖĞLU, İbrahim, “İslam Öncesi Türk Toplumunda Kadının Konumu Üzerine”, **A. Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**, 2016, s: 209-224.
- TINAZ, Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul 2006.
- TİCHY, Noel M.- DEVANNA, Mary Anne, Characteristics Of Transformational Leaders, **John Wiley & Sons Publishing**, 4, 1990, p: 271- 280.
- TOKSÖZ, Gülay, **Kalkınmada Kadın Emeği**, Varlık Yayınları, İstanbul 2011.
- TOPRAK, Zafer, **Türkiye’de Kadın Özgürlüğü ve Feminizm (1908-1935)**, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul 2016.
- TOSUN, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi, İ.İ.E. Yayınları, Yayın No, 125, İstanbul 1990.
- TDK, **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara 2011.
- UNAT ABADAN, Nermin, “Türkiye’de Göç Hareketleri ve Kadın Emeği”, (Hazırlayanlar: Ahmet Makal ve Gülay Toksöz), **Geçmişten Günümüze Kadın Emeği**, Ankara Üniversitesi Yayınevi, Birinci Basım, Ankara 2012.
- UZUNÖZ, Meral- ORUÇ, Esen, “Dünya’da ve Türkiye’de Kamusal Alanda Üst Düzey Yönetimde Kadın”, (Ed: Esra Kaygısız. Reyhan Ayşen Wolff), **Yönetim ve Organizasyon Makaleleri Kadın Akademisyenlere Armağan**, Eğitim Yayınevi, s: 345-364, Konya 2017.
- ÜÇÖK, Bahriye, **İslam Devletlerinde Türk Naibeler ve Kadın Hükümdarlar**, Kültür Bakanlığı, Ankara 1981.
- ÜNAL, Deniz, “Akademik Yaşamda Cinsiyetçilik”, (Ed: Esra Kaygısız. Reyhan Ayşen Wolff), **Yönetim ve Organizasyon Makaleleri Kadın Akademisyenlere Armağan**, Eğitim Yayınevi. s: 411-430. Konya 2017.
- ÜNAL, Mesud, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul 2012.
- WALTERS, Margaret, **Feminizm**, (Çeviren: Hakan Gür), Dost Kitabevi Yayınları, Ankara 2009.
- WOLFF, Ayşen Reyhan- ÖZDEMİR, Kübra, “Bilim Dünyasında Kadının Yeri ve Öneminin Değerlendirilmesi”, **Kadın Çalışmalarında Güncel Konular**, (Ed: R. A. Wolff, S. Yılmaz, Y. M. Işıkçı, H. Bülbül, E. M. Yılmaz), 2. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya 2018.
- WOLLSTONECRAFT, Mary, **Kadın Haklarının Güçlendirilmesi**, çev. Deniz Hakyemez, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 2015.
- YAKTIL Oğuz Gürsel, **Toplumsal Yaşamda Kadın**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2009.

- YAPRAK, Şenol, “Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu”, **Uluslararası- Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi, Kongre Bildirileri**, Cilt: 1, Sakarya Üniversitesi Basımevi, Sakarya 2009.
- YEMEZ KALAY, Pınar, “İnsan Kaynakları Yaşam Evreleriyle Çeşitliliği Kucaklamak”, Harward Business Rewiev Türkiye, **Başarılı Ceo’lar Neyi Farklı Yapar?** Mayıs 2017.
- YILDIRIM, Numan- BOZKURT Suzan, **Başlangıcından Günümüze İstanbul Tıp Fakültesi’nin Kadın Öğretim Üyeleri**, Sağlık Alanında Türk Kadını, İstanbul 1998.
- YILDIRIM, N, Okul Müdürlerine Göre İlköğretim Okullarının SWOT(GZFT) Analizi, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 1, 2008, s: 123- 143.
- YÜCETÜRK, Seher, **Türk Kültüründe Kadın (İslâm Öncesi)**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri 2010.
- YÜRÜT, Berna, “Tanzimat Sonrası Osmanlı Kadın Hareketi Ve Hukuki Talepleri”, **TBB. Dergisi**, Özel Sayı, 2017, s: 365-396
- ZEL, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, II. Baskı, Ankara 2006.
- ZİHNİOĞLU, Yaprak, **Kadınsız İnkılap**, Nezihe Muhiddin, Kadınlar Halk Fırkası, Kadın Birliği, Metis Yayınları, II. Basım, İstanbul 2013.

İNTERNET KAYNAKLARI

1. AKAGÜNDÜZ, Ümüt (2018) :
https://www.researchgate.net/publication/331860113_Mucadele_Eden_Bir_Kadin_Orneği_Nezihe_Muhiddin (Erişim Tarihi: 15.01.2021).
2. BERKTAY, Fatmagül (2004) Kadınların İnsan Haklarının Gelişimi ve Türkiye
https://stk.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/02/01/berktay_std_7.pdf (Erişim tarihi: 26.01.2021).
2. ŞAHİN, Yılmaz (2018):
<http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/hgdmakale/2018-ozel/12.pdf> (Erişim Tarihi: 22.02.2020)
3. TDK: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 04.11.2019)
4. TÜİK, 2018: <http://tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30710>. (Erişim Tarihi: 17.04.2020).
5. TÜİK (2019): <http://www.tuik.gov.tr/Start.do> (Erişim Tarihi: 02.07.2020).
6. Kadın İstatistikleri: <http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/guncel/dunya-capinda-kadin-istatistikleri> (Erişim Tarihi: 07.06.2020).
7. Cinsiyet Eşitliği Raporu: <https://tr.euronews.com/2019/12/17/2020-cinsiyet-esitligi-raporu-turkiye-153-ulke-aras-nda-130-s-rada> (Erişim Tarihi: 07.06.2020).

8. BM Raporu: <https://tr.euronews.com/2020/03/06/bm-raporu-elinin-hamuru-ile-erkek-isine-kar-smak-sozu-tarih-olmaktan-cok-uzak> (Erişim Tarihi: 07.06.2020)



EK.1

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

Katılımcılara yöneltilecek yarı yapılandırılmış görüşme soruları aşağıda sırasıyla verilmiştir:

Birinci Bölüm:

1. Yaşınız,
2. Doğum Yeriniz,
3. Yaşadığınız İl,
4. Eğitim Durumunuz,
5. Medeni Durumunuz,
6. Çocuk Sayınız,
7. Hangi Sektörde Çalışıyorsunuz?,
8. Bu sektörde kaç yıldır alışıyorsunuz?
9. Unvanınız?

İkinci Bölüm

1 Güçlü Yanlarınız

- a) Başarınızda etkili olduğunu düşündüğünüz üç güçlü yanınızı sıralar mısınız?
- b) Başarı hikâyenizde sizin için önemli olan en fazla 3 kişi veya olaylar nelerdir? Kısaca belirtir misiniz?
- c) Kariyerinizde hedeflediğiniz mesleki bilgi ve becerilerinizi nasıl kazandınız?
- d) Başarı hikâyenizi kısaca paylaşır mısınız?

2 Zayıf Yanlarınız

- a) Başarınızı olumsuz etkilediğini düşündüğünüz üç zayıf yanınızı sıralar mısınız?
- b) Yaşamınızda yapamayacağınızı düşündüğünüz ve bu nedenle yapmaktan vazgeçtiğiniz işler nelerdir ve nedenlerini kısaca yazar mısınız?
- c) Alanınızda sizi geriye çeken durumların nedenlerini kısaca paylaşabilir misiniz?
- d) İyileşmeye açık zayıf yanlarınızı nasıl geliştirebilirsiniz?

3 Fırsatlar

- a) Sizce kariyerinizde karşılaştığınız üç fırsatı kısaca belirtir misiniz?
- b) Alanınızda kadın olmak sizce bir fırsat mıdır? Nedenlerini açıklar mısınız?
- c) Başarınızda “krizi fırsata çevirmek” için nasıl bir yöntem izlersiniz?
- d) Toplumda kadınlar üzerinde nasıl etkili olduğunuzu düşünüyorsunuz?

4 Tehditler

- a) Kadın olarak kariyerinizde karşılaştığınız engel/ engeller nelerdir?
- b) Değişen koşullar içinde sizin en çok tehdit olarak gördüğünüz çevre koşulları nelerdir?
- c) Başarınızı etkileyen tehdit oluşturduğunu düşündüğünüz zayıf yanlarınız nelerdir?
- d) Kadın olarak karşılaştığınız hangi sorunları tehdit olarak algılıyorsunuz? Bu sorunlara nasıl bir çözüm önerisinde bulunabilirsiniz?

Üçüncü Bölüm

Liderlik Özellikleri

Vizyoner olmak, Misyoner olmak, Girişimci olmak, Entelektüel olmak, Yenilikçi olmak, Cesur olmak, İş Odaklı olmak, Sonuç Odaklı olmak, Başarı Odaklı olmak, Koç'luk yapmak, Hümanist olmak, İnsan Odaklı olmak, Liberal lider, Otoriter lider, Demokratik lider, Demagog lider, Destekleyici lider, Katılımcı lider, Bürokratik lider, Dönüşümcü lider, Stratejik lider, Karizmatik lider, Hizmetkar lider, Diplomatik lider.

Sizce daha etkin ve daha başarılı olmak için neler yapılabilir? Önerileriniz.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı	ÖZDEMİR, Kübra
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Yeri	Ankara
Medeni Hali	Evli

Eğitim

Lisans	Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi
Bölüm	İşletme

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

- Bilimde Kadının Yeri ve Öneminin Değerlendirilmesi
- Yazılı Basında Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramı: Milliyet Gazetesi Örneği
- Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Otomobil Reklamlarının Sunumları: Ford Örneği
- Cumhuriyetimizin Annesi Zübeyde Hanım