

# Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme\*

Prof. Dr. Jale MİNİBAŞ-POUSSARD  
Doç. Dr. Turhan ERKMEN  
Doç. Dr. Banu KARSAK

galatasaray üniversitesi, iibf, işletme bölümü  
jminibas@gsu.edu.tr  
yıldız teknik üniversitesi, iibf, işletme bölümü  
terkmen@yildiz.edu.tr  
galatasaray üniversitesi, iletişim fakültesi  
bkarsak@gsu.edu.tr

## Abstract

### Social Representations of Women Managers in the Banking Sector

*Following the work of Moscovici, social representations have become an important issue after 1961. Individuals understand and interpret differently the situation that they get involved and do not behave similarly, as they are organized according to the representations. This research aims to analyze the social representations of women managers of the banking sector, an area of activity that is much more dominated by men in senior management. Whether women or men, the results do not show differences in representations significantly negative or positive. The difference is mainly qualitative, not quantitative.*

**keywords:** social representations, women managers, banking sector

---

\* Bu çalışma (Proje kodu : 11.102.003) Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Destekleme Fonu'nun katkıları ile gerçekleştirilmiştir. Fona teşekkürlerimizi sunarız

## Résumé

### **Les représentations sociales des femmes managers du secteur bancaire**

*Suite aux travaux de Moscovici, les représentations sociales sont devenues un sujet important après 1961. Les individus comprennent et interprètent différemment la situation où ils se trouvent et ne se comportent pas de manière semblable, ils s'organisent selon leurs représentations. Cette recherche a pour objectif d'analyser les représentations sociales des femmes-managers du secteur bancaire, un domaine d'activité qui s'avère nettement plus dominé par hommes chez les cadres supérieurs. Qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes, les résultats ne font pas ressortir des représentations nettement plus négatives ou positives. La différence est essentiellement qualitative et non quantitative.*

**mots-clés:** *représentations sociales, femmes-managers, secteur bancaire*

## Özet

*Sosyal temsiller konusu 1961'den sonra Moscovici'nin çalışmalarıyla önem kazanmıştır. Bireyler çevrelerini farklı bir şekilde algılayıp farklı bir şekilde davranırlar. Bunun nedeni, zihinlerde şekillenen temsillerin davranışlara yön vermesidir. Bu çalışma, üst düzey yönetimin çoğunlukla erkeklerden oluştuğu banka sektöründe kadın yöneticilere ilişkin sosyal temsilleri analiz etmeyi amaçlamaktadır. Sonuçlar, kadın ve erkek çalışanlar arasında kadın yönetici temsillerine ilişkin bazı niteliksel farklılıklar göstermektedir.*

**anahtar kelimeler:** *sosyal temsiller, kadın yöneticiler, bankacılık sektörü*

## Giriş

Liderlik ve cinsiyet yönetim alanında uzun süredir üzerinde durulan bir konu olmuştur. 1960'lı ve 70'li yıllara kadar yönetim pozisyonunda kadın ve erkek ayrımcılığına değinilmiş, kadın yöneticilerde de erkek yöneticilerin özelliklerinin arandığı araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu yıllarda kadın çalışan sayısı iş hayatında daha az iken, 1980'li yıllara gelindiğinde, kadınlar ekonomik bağımsızlığını elde etmek, aile gelirine katkıda bulunmak ve kariyer sahibi olmak gibi nedenlerle iş hayatında daha fazla yer almaya başlamışlar, ancak yönetim pozisyonlarına terfi etmeleri bakımından erkeklere göre daha çok engellerle karşılaşmışlardır. Kadınlar yönetim kademelerinde yer almaya başladıkça kadın ve erkek yöneticilere yönelik algı ve tutum farklılıkları, kadın çalışanların iş yerinde ilerlemesi ve yönetim pozisyonlarına yükselmesinde sorunlar yaratmıştır. 80'li yıllardan itibaren iş hayatında kadınların daha fazla yer almaya başlaması ile birlikte, kadın yöneticilerin farklılığına dikkat çeken araştırmaların sayısı artmıştır. Bu araştırmalarda, kadına özgü niteliklerin yöneticiliğe nasıl katkıda bulunabileceği incelenmiştir. Aynı zamanda ekip çalışmasına yönelik yönetim anlayışı ve örgüt yapılarının ortaya çıkması yine bu yıllara denk gelmektedir. Kadınlara yönelik beceriler olarak ifade edilen katılımcılık, gücün paylaşılması ve birlik ruhunun oluşturulması, bu yönetim anlayışı ile örtüşmektedir. Bugün kadın yöneticiler dendiğinde bilimsel araştırmalarca da saptanan kadın ve erkeğin farklı liderlik özelliklerinin olduğunu mu algılıyoruz, yoksa kadınlara ilişkin basmakalıp düşünceler mi algımıza yön veriyor? Bu çalışmada, bankacılık sektöründe gerçekleştirilen inceleme çerçevesinde bu temel sorunun cevabı irdelenecektir.

## Liderlik ve Kadın Yöneticiler

Liderlikte "Özellikler Teorisi"nin öne sürüldüğü 18'inci ve 19'uncu yüzyıllarda kadınlar lider olarak dikkate alınmamaktaydı. Lider özellikleri irdelenenler doğrudan erkeklerdi. Özellikler Teorisi, lider özelliklerini erkeksi kavramlarla ifade etmeye çalışmaktaydı. Az sayıda kadın ise, ancak sekreter ve asistanlık gibi yöneticiye yardımcı rollerle örgütlerde yer almaya başlamışlardı. 1940'larda kadın yönetici oranı çok düşüktü. Kadınlar toplumda daha ziyade, hemşire, öğretmen, asistan, bakıcı gibi roller üstlenmekteydiler. 1940'lardan sonra araştırmacılar, Özellikler Teorisi'nin etkin liderliği açıklamada yetersiz kaldığı görüşü ile lider-izleyici arasındaki etkileşimin ve durumsal koşulların etkin liderliği belirleyebileceğini savunmaya başlamışlardır. Liderlikte Davranışsal Teoriler ise, kadının yönetimdeki rolünü incelemede yetersiz kalmıştır (Jogolu ve Wood 2006).

Bu dönem sonrasında kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmaların çoğu kadın erkek eşitsizliğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Kadınların akademik ve bilim alanındaki pozisyonları incelenmiş, fakat bu alanlarda tepe noktalara ulaşmada karşılaştıkları zorluklar çok fazla irdelenmemiş, liderlik pozisyonlarına erişirken yaşadıkları sorunlara gereken dikkat gösterilmemiştir (Liedtke 1997). Eagly ve Karau (2002)'ya göre, kadınlar erkeklere göre çok daha düşük oranda

liderlik pozisyonlarında bulunmakta ve bu pozisyonlara gelirken engellerle karşılaşmaktadırlar. Galinsky v.d. (2003)'ye göre, kadınlar hala, sınırlı projede görev alma, cinsiyete yönelik basmakalıp yargılarla karşılaşma, az sayıda kadın lider modeli bulunması, kariyer-aile ikilemi gibi ilerlemelerini önleyen engellerle karşılaşmaktadırlar.

Liderlerin erkek oldukları yargısı günümüz toplumlarında halen varlığını sürdürmektedir. Kadın liderler de başarılı olabilmek için kendilerinden erkek lider davranışlarına paralel davranışlar beklendiğini ifade etmektedirler (Hopkins ve Bilimoria 2008). Berthoin ve İzraeli (1993), tüm sanayi toplumlarında kadın yöneticilerle ilgili en büyük engelin, yöneticinin erkek olması ile ilgili basmakalıp yargıların bulunması olduğunu vurgulamışlardır.

Her ne kadar kadınlar eşitsizlikten yakınsa da, kendilerine yönelik algıları olumsuz olabilmektedir. Liderlik rolü üstlenen kadınların kendi liderlik becerilerini, performanslarını ve liderliklerini sürdürme arzularını erkek liderlerden daha düşük olarak algıladıkları saptanmıştır. Erkeklerin, liderlik özellikleriyle ilgili en düşük değerlemeyi kadınlar için yapmasıyla birlikte, kadınlar da hem cinslerinin özellikleri için yaptıkları değerlemelerde kendilerini ön plana çıkarmamaktadırlar. Bunun nedeni, erkek liderlerle ilgili daha fazla örnek bulunması ve liderlikle ilgili bilişsel şemaların basmakalıp erkek lider özelliklerine göre oluşması olabilir (Peters, Kinsey ve Malloy 2004). Connerley, Ross ve Strauss (2008)'in finans ve üretim sektöründen 1407 erkek ve 505 kadın çalışanı içine alan araştırmaları, kadınların bazı yetkinliklerde kendini daha düşük değerlediğini göstermiş ve cinsiyet rolüne ilişkin basmakalıp yargıların kendilerini değerlemelerini de etkilediğine işaret etmiştir. Rosenthal, Guest ve Peccei (1996)'ye göre, kadın liderler erkeklere göre başarılarının nedenini daha düşük oranda kendi yeteneklerine bağladıklarından, kadınlar başarı tecrübesi yaşamakta, ancak bunu kişisel becerileriyle ilişkilendirmemektedirler.

Kadınlar liderlik pozisyonlarına doğru ilerledikçe kadın ve erkek liderler arasındaki farklılıklar dikkat çekmeye devam etmiştir. Araştırmalardan bir kısmı, kadın ve erkek liderler arasında anlamlı farklılıklar olmadığını gösterirken, bir grup araştırmacı da liderlik davranışları bakımından cinsiyet farklılıklarına dikkat çekmektedir (Hopkins ve Bilimoria 2008).

Kadınların daha çok yöneticilik pozisyonunda görülmesiyle birlikte, araştırmacılar kadın yöneticilerin getirdikleri faydalar üzerinde durmuştur. Kadın yöneticilerin, yüksek iletişim, gelişmiş müzakere ve çatışma çözüm becerisi (Helgesen 1990) ve sakinlik, empati, yetiştirme üstünlüğüne (Johnson 1976) sahip oldukları, güç pozisyon ve zorlayıcı gücü kullanmaktan kaçındıkları (French ve Raven 1959), daha çok karizmaya dayalı gücü kullanmaya (Rosener 1990) eğilimli katılımcı yönetim ve takım çalışmasını tercih ettikleri, astlarıyla iletişimlerinin güven ve saygı temeline dayalı oldukları (Stanford, Oates ve Flores 1995), daha geniş vizyona sahip oldukları (Vinnicombe 1987), daha demokratik davrandıkları

(Eagly ve Johnson 1990) görülmüştür. Ayrıca, kadın yöneticilerin olduğu örgütler, yetiştirme, destek, birbirine bağlılık, daha az biçimsellik ve merkezkaç yönetim gibi temellere bağlı bir yapıya sahip olarak nitelendirilmiştir (Mumby ve Putnam 1992). Westwood ve Leung (1994) kalitatif bir çalışmada, kadınların erkeklere göre daha sosyal, duyarlı ve kişiler arası ilişkilere yönelik olmaları sebebiyle, kültürler arası projelere daha uygun olabileceklerini belirtmişlerdir.

Araştırmalara göre kadın ve erkek liderlere atfedilen özellikler farklıdır. Erkek liderlere atfedilen özellikler arasında, otorite, işe odaklılık, emir verme, yapısalcılık ve değişim vardır. Kadına atfedilen özellikler ise, katılımcılık, ilişkiye odaklanma, dönüşümcülük, bireyi önemseme, takım odaklılık ve sosyalliktir. Kadınsı özellikler transformatif liderliğe, erkeksi özellikler transaksyonel liderliğe daha yakındır. Erkekler iş odaklı liderlik becerilerine, kadınlar birey odaklı liderlik becerilerine daha yakındır (Appelbaum, Audet ve Miller 2003).

Dönüşümcü Liderlik Teorileri popülerlik kazanmaya başladığında, sosyal yaşamda kadın yöneticilerin oranı hızla artmaktaydı, dolayısıyla bu teori kadının yönetimdeki rolünün tanınmasına ve liderlikte feminen özelliklerin dikkat çekmesine neden olmuştur.

Bass ve Avolio (1995)'ya göre, dönüşümcü liderliğin dört boyutu vardır: İlham kaynağı olma, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarıcılık ve bireysel ilgi. Dönüşümcü liderler vizyona ulaşmaya yönelik hedefleri başarmaya, izleyicilerinin değer ve gereksinimlerini değiştirme yoluyla etkilemeye çalışırlar. Bass, Avolio ve Atwater (1996) kadının yetiştirme, koruma ve bireye yönelme özelliklerinin, izleyicileriyle ilişki kurmasında üstünlük sağladığını ve dönüşümcü liderliğin de ilişki odaklı olması sebebiyle, kadınların erkeklere göre dönüşümcü liderliğe daha yakın olduklarını vurgulamışlardır. Schyns ve Sanders (2005)'in Almanya'da değişik bölgelerdeki hastane ve sağlık sigorta kurumlarında gerçekleştirdikleri araştırma, kadın yöneticilerin kendilerini dönüşümcü lider olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Duygusal zeka olmadan iyi eğitim, parlak fikirler ve analitik düşünce yapısı etkin bir lider yaratmada yetersiz kalacaktır. Dönüşümcü liderlik izleyiciler üzerinde güven yaratan bir rol modeli oluşturmaktır. Ulaşılabilecek hedefleri belirginleştirerek, bu hedefleri başaracak planlar geliştirerek ve yenilikçi bir tarz izleyerek dönüşümcü liderler başarılı olmaktadır (Bass 1985). Kadın liderlerin duygusal ve sosyal zekalarının erkeklerden daha üstün olduğunu gösteren araştırmalar da vardır (Hopkins ve Bilimoria 2008).

Kadınların bir toplumun kalkınmasındaki rolü, hatta bazı toplumsal gelişme ve değişimlerde üstlendikleri liderlik dikkat çekici niteliktedir. Diğer bir ifade ile kadın liderler toplumda önemli ilişki ağlarının kurulması ve geliştirilmesinde anahtar rol üstlenmektedirler. Hatta bazen kültürel, ekonomik ve sosyal engellerle karşılaştıklarında, bu engelleri aşmak en temel motive edici unsur

haline gelmektedir (Hassan ve Silong 2008). Örgütlerin yaşamını sürdürmek ve başarılı olabilmek için planlama ve yönetimde gelişmiş olmaları kadar kaynaklarını da etkin kullanmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları örgütsel kaynakların önemli bir kısmını oluşturmaktadır ki kadın çalışanlar da bunun bir parçasıdır (Appelbaum, Audet ve Miller 2003).

Kadınların liderliği, yeni liderlik anlayışının kültürel sembolü haline gelmekte (Eagly ve Carli 2003), kadınların yardımlaşma, paylaşılan sorumluluk, sıkı iletişim ağları kurma gibi özellikleri toplumsal rol ve özellikleriyle örtüşmektedir (Fondas 1997).

Günümüz örgütlerinde, becerikli yönetici özellikleri olarak tanımlanan ilişki odaklılık, yetiştirme ve değer verme, kadınlarla özdeşleşen özellikler oldukları için kadın yöneticiler daha fazla aranır hale gelmektedir. Bu özellikler aynı zamanda, dönüşümcü liderlik özelliklerini de tanımlamakta ve saldırgan, rekabetçi ve işe odaklı tipik erkek lider özelliklerinden farklılaşmaktadır (Jogolu ve Wood 2006).

Hassan ve Silong (2008)'un Malezya'da kadın yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada, kadın yöneticilerin kendi başlarına karar vermekten hoşlanmadıkları, karar sürecine astlarını kattıkları, kararların görüş birliğine dayanmasına önem verdikleri, son karardan önce tüm astların görüş ve önerilerini aldıkları, çoğunlukla kendilerini karar veren otorite değil, kaynak sağlayıcı olarak kabul ettikleri gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu tür özellikler paylaşımcı, katılımcı, kolektif, işbirlikçi, birleştirici, koordine edici ve demokratik liderlik biçiminde tanımlanmaktadır.

Kadın yöneticilerin mevcut yönetim pozisyonlarına ulaşmada liderlik pozisyonu bakımından en önemli gördükleri faktörler; insana yönelik beceriler, iletişim becerileri, farklılığı kabul etme, önsezi, insana saygı, beden diline duyarlılık gösterme, insanları motive etme, yaratıcılık, kendine inanma ve güvenmedir (Olsson ve Pringle 2004).

Türkiye'de yapılan araştırmalar da benzer sonuçlar göstermektedir. Altıntaş ve Altıntaş (2008)'in Türkiye'de büyük ölçekli şirketlerin 102 kadın yöneticisiyle gerçekleştirdikleri araştırmaya göre, bu yöneticilerin ilişki odaklı, işbirliğine yönelik, takım çalışmasına açık, karizmatik ve dönüşümcü lider özellikleri sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001)'un araştırma bulguları da bu sonucu desteklemektedir.

### **Sosyal Temsiller Kavramı**

Sosyal temsiller kavramı, 1961'de Moscovici tarafından ortaya atılmış, sosyal psikolojide kabul görmesi uzun sürmüş fakat bugün gerek sosyal psikolojide gerekse de diğer sosyal bilimlerde başvurulan önemli bir teori haline dönüşmüştür. Sosyal temsiller teorisinin hareket noktası, özne ve nesne ayırımına dayanır. Nesne, bireyler veya grup tarafından gerçekte olduğu gibi değil, kısmen

algılanır ve bireylerin tutum ve davranışları bu algılamaya bağlı olarak yapılır. Bunun sonucunda ortaya çıkan temsiller hem bilişsel hem de sosyal unsura sahiptir. Gerçekliğin bireyin zihnindeki yansımaları bilişsel yönü, bilişsel yapıda oluşmuş bir temsilin dışı vurumunun çevresel şartlara bağlı olması sosyal yönü oluşturur (Abric 1994).

Sosyal temsillerin oluşumu iki süreçle açıklanır; nesnelleştirme ve içselleştirme. Nesnelleştirme, soyut olanı somutlaştırır, bir kavramı bir imaj haline dönüştürür. İçselleştirmede ise, bireyin yaptığı somutlaştırma ile yeni bir nesneyi kendi başvuru çerçevesinin içine kolaylıkla dahil etmesi söz konusudur (Palmonari ve Doise 1986).

Sosyal temsillerin insan ilişkileri dinamiğinde önemli fonksiyonları vardır. Sosyal temsiller aracılığıyla bireyler dış dünyayı kendi iç dünyasına mal edebilir ve bunu diğerlerine açıklayabilirler; sosyal temsiller bireylerin davranış ve tutumlarına yön verirler; bireyler sahip oldukları sosyal temsiller ile kendisine ve diğerlerine sosyal ortamda farklı konumlar belirleyerek ait olduğu ve ayrılaştığı grupları tespit ederler (Abric 1994). Nitekim, sosyal temsiller teorisinin ortaya çıkışından sonra yapılan pek çok araştırma sosyal temsiller ile davranışlar arasında yakın ilişkiler olduğunu saptamıştır. Örneğin, Abric (1987) ortamla ilgili sosyal temsiller ile işbirliği davranışı arasında bağlantı olduğunu, Doise (1976) diğer gruba ilişkin sosyal temsillerin söz konusu grupla olan ilişkiyi etkilediğini, Abric (1971) yapıyla ilgili sosyal temsillerin grupların performansları üzerinde etkili olduğunu, Morin (1989) işletme dünyasında işe karşı tepkilerin sosyal temsillerle ilişki halinde olduğunu ortaya koymuştur.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Türkiye Bankalar Birliği (2009) raporlarına göre bankacılık sektöründe kadın ve erkek çalışan oranı birbirine yakındır. Ne var ki üst yönetim açısından bakıldığında durum aynı değildir. Yönetim kurullarındaki kadın oranı % 2,8 ve üst düzey yönetimde kadın oranı % 16,3'tür (Ararat ve Tansel-Çetin 2009).

Bu çalışmada, kadınların yoğun olduğu fakat üst yönetimde pek görülmediği bankacılık sektöründe kadın yöneticilere ilişkin sosyal temsilleri incelemek amaçlanmıştır. Böylece kadın yöneticilerin hangi özelliklerle anıldığı, atfedilen bu özelliklerin kadın ve erkek çalışanlara göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmekte, yöneticileri kadın olan ve olmayan çalışanların tutumları ve zihinlerindeki kadın yönetici temsilleri karşılaştırılmaktadır. Bu araştırma, çalışmanın literatür incelemesi kısmında da tartışılan diğer araştırma bulguları ile benzerlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi, farklılıklar varsa bu farklılıkların hangi yönlerde olduğunun tespiti açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bankacılık gibi kadın yöneticilerin artmakta olduğu bir sektörde, kadın veya erkek çalışanların yöneticilerini algılamalarında cinsiyete bağlı basmakalıp düşüncelerin ne derece yer aldığını saptamak, gerek kültürel dinamiklerin anlaşılmasına gerekse

bu kültürel değerlere bağlı olarak çalışma ortamında çalışanların yöneticilik pozisyonundaki kişileri algılama süreçlerinin nasıl geliştiğinin kavranmasına katkıda bulunacaktır.

## **Araştırmanın Yöntemi**

### **Örneklem**

Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırmanın örneklem büyüklüğü 220'dir, 130 kadın ve 90 erkekten oluşmaktadır. Yaş ortalaması 32'dir. Yüzde 80'i üniversite mezunu, % 20'si lise mezunudur. Katılımcıların % 58'i evli, % 35'i bekar ve % 7'si dul veya boşanmıştır. İşteki deneyim ve pozisyona göre dağılıma bakıldığında; % 57'si beş sene ve üstünde bankacılık deneyimine sahiptir, % 26'sı memur, % 41'i uzman/uzman yardımcısı, % 33'ü şef ve şef yardımcısıdır. Bu demografik veriler açısından kadın ve erkekler farklılık göstermemektedir.

### **Veri Toplama Tekniği**

Sosyal temsiller kelime çağrışım metodu uygulanarak incelenmiştir. Katılımcılardan "kadın yönetici" dendiğinde akla gelen sözcük ve sözcük gruplarını sıralamaları istenmiştir. Daha sonra dile getirdikleri sözcüklerin onlar için olumlu veya olumsuz anlam taşıyıp taşımadıkları sorgulanmıştır.

Elde edilen veriler Vergès (1994)'in oluşturduğu bir yöntemle değerlendirilmiştir. Bu yöntemde değerlendirme, sözcüklerin frekansı ve çağrışım sırasından yola çıkılarak yapılır. Her bir sözcük için ortalama frekans ve ortalama çağrışım sırası hesaplanır. Bu sonuçlardan hareketle sözcükler dört grupta toplanır: Yüksek frekanslı ve ilk sıralarda yer alan sözcükler; yüksek frekanslı ve daha geri sıralarda yer alan sözcükler; düşük frekanslı ve ilk sıralarda yer alan sözcükler; düşük frekanslı ve daha geri sıralarda yer alan sözcükler. Yüksek frekanslı ve ilk sıralarda yer alan sözcükler, söz konusu kavrama ilişkin sosyal temsillerin merkezci elemanlarını, düşük frekanslı ve geri sıralarda yer alan sözcükler ise çevresel elemanlarını oluşturur.

Ayrıca, araştırma amacına yönelik veri toplamada, Yost ve Herbert (1985)'in kadın yöneticilere yönelik tutumlara ilişkin ölçeğinden esinlenerek oluşturulan 5 dereceli Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 8 item'den oluşmaktadır ve güvenilirlik kat sayısı 0,71'dir.

## **Araştırmanın Bulguları**

Sonuçlar, kadın ve erkeklerin kadın yöneticilere ilişkin algıları arasında farklılık göstermektedir. Ancak kadın ve erkek çalışanlar arasında genelde kadın yöneticilere ilişkin tutumları açısından nicel bir farklılık yoktur. Farklılıklar daha çok nitel yöndedir.



Sosyal temsiller incelendiğinde, kadın ve erkek çalışanların olumlu ve olumsuz atıflarında nitel farklılıklar gözlemlenmiştir. Olumlu ve olumsuz temsillerin sayısı kadın ve erkek çalışanlarda birbirine yakındır. Kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin sosyal temsilleri Tablo 1 ve 2’de yer almaktadır. Olumlu ve olumsuz çağrışımlar, tablolarda parantez içinde gösterilmiştir.

Tablo 1: Kadın çalışanların kadın yönetici kavramına ilişkin sosyal temsilleri

|               | Çağrışım   | Sırası   |
|---------------|--|--|
| Frekans       | İlk sıralar  | Geri sıralar   |
| <b>Yüksek</b> | Yaratıcılık (+)<br>Kıskançlık (-)<br>Yönetime renk katan (+)<br>Mücadeleci (+)<br>Değişime kolay uyum sağlayan (+)<br>Kaprisli (-) | Eğlenceli (+)<br>Esneklik (+)<br>Güç oyunları (-)<br>Cesaret veren (+)<br>Kendini ispatlamaya çalışan (-)  |
| <b>Düşük</b>  | Çabuk uyum sağlayan (+)<br>Aşırı detaycı (-)<br>Huysuz (-)   | Kadınlarla iyi anlaşamayan (-)<br>Özel hayatını harcamış (-)<br>Dert dinleyen (+)<br>Her şeye karışan (-)<br>Kadınlığını unutmuş (-)<br>Mutsuz (-) |

Tablo 2: Erkek çalışanların kadın yönetici kavramına ilişkin sosyal temsilleri

|               | Çağrışım   | Sırası   |
|---------------|--|--|
| Frekans       | İlk sıralar  | Geri sıralar   |
| <b>Yüksek</b> | Detayların fark edilmesi (+)<br>Aşırı duygusallık (-)<br>Farklı bakış açısı (+)<br>Kendini kabul ettirme çabası (+)<br>Yeniliklere açık (+)<br>Hırçın/Huysuz (-) | Dinleyici (+)<br>Annelik/Karışma (-)<br>Çeşitlilik katan (+)<br>Özel sorunlara kulak veren (+)<br>Dedikodu yapan (-)   |
| <b>Düşük</b>  | Özel sorunlarını işe yansıtma (-)<br>Esnek (+)<br>İşle duyguyu karıştıran (-)  | Kafası dağınık (-)<br>Akli evinde (-)<br>Çocuklarında akli kalan (-)<br>İdare eden (+)<br>Psikolog (+)<br>Evlilikle işi bir arada zor yürüten (-)<br>İşin düzenini bozan (-) |

Frekansı yüksek ve ilk sıralarda yer alan merkezci elemanlar arasında daha çok olumlu temsiller yer almaktadır. Tam aksine, frekansı düşük ve çağrışımı geri sıralarda olan temsiller ise olumsuzdur.

Merkezci elemanlar arasında yer alan olumlu atıflara bakıldığında; erkek çalışanların kadın yöneticilere detaylara önem vermeleri, farklı bakış açısı getirmeleri, yeniliklere açık olmaları ve kendilerini kabul ettirmek için çaba

göstermeleri açısından olumlu baktıkları görülmektedir. Kadın çalışanların ise kadın yöneticileri yaratıcılık, mücadeleci olma, değişime uyum sağlama, yönetime renk getirme açısından olumlu gördükleri göze çarpmaktadır. Bu temsillerin çoğunlukla araştırmalarda kadın yöneticilerin saptanan özelliklerini yansıttığını söyleyebiliriz.

Merkezcil elemanlar arasında yer alan olumsuz atflar incelendiğinde; erkek çalışanlar kadın yöneticilerin aşırı duygusallığından ve hırçınlığından yakınırken, kadın çalışanlar ise kıskançlık ve kaprisliliği dile getirmişlerdir.

Bu araştırma kapsamında bir başka inceleme ise, yöneticileri kadın olan ve olmayan çalışanların tutumlar ve zihinlerindeki kadın yönetici temsilini karşılaştırmayı hedeflemiştir. Normal dağılıma uygunluk gösteren verilerle gerçekleştirilen parametrik analizlere paralel olarak uygulanan t testi sonucuna göre, yöneticisi kadın olan kadın çalışanların kadın yöneticilere olan tutumları daha olumsuzdur ( $t=2,72$ ,  $p \leq 0,05$ ). Sosyal temsiller açısından iki grup karşılaştırılmış ve yöneticisi kadın olan ve olmayan kadın çalışanlar arasında özellikle çevresel elemanlarda yer alan temsillerin farklılığı dikkat çekmektedir. Çevresel elemanlardaki olumsuz temsiller, yöneticisi kadın olan kadın çalışanlardan gelmiştir. Temsiller, yöneticilikle kadınlık yaşamının feda edildiğinin altını çizmektedir.

Erkek çalışanlar arasında yöneticisi kadın olan ve olmayanlar karşılaştırıldığında tutumlar açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Fakat sosyal temsiller aynen kadın çalışanlarda olduğu gibi, yöneticisi kadın olanlarda daha olumsuzdur. Temsiller, kadın yöneticilerin iş ve ev yaşamı arasında sıkışıp kaldığını vurgulamaktadır.

## **Sonuç**

Kadın yöneticilere ilişkin algı ve tutumların incelendiği bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bu çalışmada, kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilere yönelik sosyal temsilleri incelenmiştir. Bu araştırmanın hareket noktası, kadın yöneticilere ilişkin basmakalıp düşüncelerin ve kadın yöneticileri farklılaştıran olumlu niteliklerin ne ölçüde vurgulandığını görmektir.

Araştırma sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanların kadın yöneticilere ilişkin algılarının olumlu veya olumsuz olması bakımından aralarında nicel bir farklılık görülmemekte, ancak nitel farklılıklar gözlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, erkek ve kadın çalışanlar kadın yöneticilerin olumlu ve olumsuz özellikleri ile ilgili farklı nitelendirmelerde bulunmuşlardır. Erkek çalışanlar, kadın yöneticilerin yeniliğe açık olmaları, detaya önem vermeleri ve farklı bakış açısı geliştirmelerinin altını çizerken; kadın çalışanlar, yaratıcılık, değişime uyum sağlama ve yönetime renk katma açısından kadın yöneticileri olumlu nitelendirmişlerdir. Saptanan bu temsiller, kadın yöneticilerin olumlu farklılıklarını ortaya çıkarmış araştırma sonuçları

ile paralellik göstermektedir. Her iki grupta da olumsuz temsillere yer verilmiştir, ancak kadın ve erkek çalışanlar tarafından bu olumsuz nitelikler farklı biçimde ifade edilmiştir. Erkek çalışanlar, kadın yöneticilerin olumsuz temsilleri arasında aşırı duygusallık ve hırçınıktan bahsederken; kadın çalışanlar, kadın yöneticilerle ilgili kıskançlık ve kaprisli olma gibi olumsuz temsillerden söz etmişlerdir. Kadın ve erkeklerin, kadın yöneticilerle ilgili tutumları açısından belirli bir farklılık yoktur. Bu sonuç, sosyal temsillerin kadın ve erkek çalışanlar arasında nicel olarak olumlu ya da olumsuz farklılık göstermemesi sonucu ile örtüşmektedir.

Yöneticisi kadın olan kadın çalışanlarla, yöneticisi kadın olmayan kadın çalışanlar arasındaki karşılaştırmada, yöneticileri kadın olan kadın çalışanların tutumları diğer kadın çalışanlara göre olumsuzluk göstermektedir. Yöneticisi kadın olan kadın çalışanlarla, yöneticisi kadın olmayan kadın çalışanlar sosyal temsiller açısından incelendiğinde, çevresel elemanlar arasında bulunan olumsuz temsillerin çoğunun yöneticisi kadın olan yöneticilerden geldiği saptanmıştır. Temsiller, yöneticilikle kadınlık yaşamının feda edildiğini dile getirmektedir. Çevresel elemanların bireyin içinde bulunduğu gerçeği yansıttığından yola çıkarsak aklımıza şöyle bir soru gelmektedir: Bu olumsuz temsiller genelde kadın yöneticilere mi yöneliktir, yoksa çalışanların kendi yöneticisi ile birebir yaşantısından kaynaklanan deneyimlerin bir genellemesi midir? Erkek çalışanların tutum ve sosyal temsilleri incelendiğinde, bu soruyu yanıtlamak kolaylaşmıştır. Erkek çalışanlar arasında yöneticisi kadın olan ve olmayanlar karşılaştırıldığında tutumlar açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Fakat sosyal temsiller aynen kadın çalışanlarda olduğu gibi, yöneticisi kadın olanlarda daha olumsuzdur. Bu temsiller kadın yöneticilerin iş ve ev yaşamı arasında sıkışıp kaldığı yönündedir.

Sosyal temsiller üzerinde yapılan araştırmalar, zengin kalitatif veri sağlaması açısından önemlidir. Kantitatif araştırmalarla desteklendiğinde daha bütüncül bir incelemeye ulaşılmış olur. Elde edilen temsillerden yola çıkarak oluşturulacak ölçekle geniş kapsamlı bir örneklem üzerinde yapılacak araştırma sektör bazında daha etkili bilgiyi getirecektir.

## Kaynakça

ABRIC, J.C. (1971), "Experimental study of group creativity: task representation, group structure and performance", **European Journal of Social Psychology**, Sayı. 1, ss. 311-326.

ABRIC, J.C. (1987), **Coopération, Competition and Représentation Sociales**, Cousset: Del Val.

ABRIC, J.C. (1994), "Les représentations sociales: Aspects théoriques", **Pratique Sociale et Représentations**, J.C. Abric (Ed), Paris: PUF.

ALTINTAŞ, F. ve ALTINTAŞ M. H. (2008), "The Relationship between Feminist/Womanist Identity and Leadership Styles of Women Managers in Turkey", **Gender in Management: An International Journal**, Cilt. 23, Sayı. 3, ss. 175-193.

APPELBAUM, S. H., AUDET L. ve MILLER C. J. (2003), "Gender and leadership? Leadership and Gender? A Journey through the Landscape of Theories", **Leadership and Organization Development Journal**, Cilt. 24, Sayı. 1, ss. 43 -51.

ARARAT M. ve TANSEL-ÇETİN A. (2009), "İMKB'de işlem gören bankaların kamuya açıklama yoğunlukları ve yönetim özellikleri", **Institutional Management Forum**, Sabanci University, İstanbul: 7-8 November.

BASS, B. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: The Free Press.

BASS, B. M. ve AVOLIO B.J. (1995), **The Multifactor Leadership Questionnaire for Research**, CA: Mind Garden- Palo Alto.

BASS B., AVOLIO B. ve ATWATER, L. (1996), "The transformational and transactional leadership of men and women", **Applied Psychology: An International Review**, Sayı. 45, ss. 5-34.

BERTHOIN A. A. ve IZRAELI, D. N. (1993), "A global comparison of women in management: women managers in their homelands and as expatriates", E.A. Fagunson (Ed), **Women in Management**, Newbury Park: Sage.

CONNERLEY, M. L., ROSS L.M. ve STRAUSS J. P. (2008), "Gender Differences in Leadership Competencies, Expatriate Readiness and Performance", **Gender in Management: An International Journal**, Cilt. 23, Sayı. 5, ss. 300-316.

CORNISH, L. (2007), "Women leaders: How to help them hit the ground running", **Development and Learning in Organizations**, Cilt. 21, Sayı. 1, ss. 18-20.

DOISE, W. (1976), **L'Articulation Psychologique et les Relations entre Groupes**, Bruxelles: De Boeck.

EAGLY A. ve JOHNSON, B. (1990), "Gender and leadership style: A meta-analysis", **Psychological Bulletin**, Sayı. 108, ss. 233-256.

EAGLY A. H. ve KARAU S. J. (2002), "Role congruity theory of prejudice toward female leaders", **Psychological Review**, Cilt. 109, Sayı. 3, ss. 573-598.

EAGLY, A. H. ve CARLI, L. L. (2003), "The female leadership advantage: An evaluation of the evidence", **Leadership Quarterly**, Sayı. 14, ss. 807-834.

FRENCH, J.R.P. ve RAVEN, B. (1959), "The bases of social power", D. Cartwright (Ed) **Studies in Social Power**, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

---

FONDAS, N. (1997), "Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings", **Academy of Management Review**, Sayı. 22, ss. 257-282.

GALINSKY, E. v.d. (2003), **Leaders in a Global Economy: A Study of Executive Women and Men**, New York: Families and Work Institute.

HASSAN, Z. ve SILONG, A.D. (2008), "Women leadership and community development", **European Journal of Scientific Research**, Cilt. 23, Sayı. 3, ss. 361-372.

HELGESEN, S. (1990), **The Female Advantage: Women's way of Leading**, New York: Doubleday.

HOPKINS, M. M. ve BILIMORIA D. (2008), "Social and emotional competencies predicting success for male and female executives", **Journal of Management Development**, Cilt. 27, Sayı. 1, ss. 13-35.

JOGULU, U. D. ve WOOD G. J. (2006), "The role of leadership theory in raising the profile of women in management", **Equal Opportunities International**, Cilt. 25, Sayı. 4, ss. 236-250.

JOHNSON, P. (1976), "Women and power: Toward a theory of effectiveness", **Journal of Social Issues**, Cilt. 32, Sayı. 3, ss. 99-110.

LIEDTKE, J. (1997), "Advancing women's leadership: Key initiatives", **The Technology Teacher**, ss. 25-29.

MORIN, M. (1989), "Psychologie sociale appliquée et bruit au travail", **Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale**, Sayı. 1, ss. 31-51.

MUMBY, D. ve PUTNAM L. (1992), "The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality", **Academy of Management Review**, Cilt. 17, Sayı. 3, ss. 465-486.

NORRIS, P. ve INGLEHART I. (2000), "Cultural barriers to women's leadership: A worldwide comparison", International Political Science Association World Congress.

NORTHOUSE, P. G. (1997), **Leadership: Theory and Practice**, Thousand Oaks: Sage Pub.

OLSSON, S. ve PRINGLE J. K. (2004), "Women executives: Public and private sectors as sites of advancement?", **Women in Management Review**, Cilt. 19, Sayı. 1/2, ss. 29-39.

PAŞA, F.S., KABASAKAL, H. ve BODUR, M. (2001), "Society, organizations and leadership in Turkey", **Applied Psychology: An International Review**, Cilt. 50, Sayı. 4, ss. 559-589.

PALMONARI, A., DOISE W. (1986), "Caracteristiques des représentations sociales", W.Doise, A. Palmonari (Eds), **L'Étude des Représentations Sociales**, Neuchatel: Delachaux et Niestlé.

PETERS, S., KINSEY, P. ve MALLOY, T. E. (2004), "Gender and leadership perceptions among African Americans", **Basic and Applied Social Psychology**, Sayı. 26, ss. 93-101.

RAI, H. (2009), "Gender differences: Ingratiation and leader member exchange quality", **Singapore Management Review**, 31, Sayı. 1, ss. 63-72.

ROSENER, J.B. (1990), "Ways women lead", **Harvard Business Review**, November/December, ss. 119-125.

ROSENTHAL, P., GUEST, D. ve PECCEI, R. (1996), "Gender differences in managers causal explanations for their work performance: A study in two organizations", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Sayı. 69, ss. 145-151.

SCHYNS B. ve SANDERS K. (2005), "Exploring gender differences in leader's occupational self-efficacy", **Women in Management Review**, Cilt. 20, Sayı. 7, ss. 513-523.

STANDFORD J. H., OATES B. R. ve FLORES D. (1995), "Women's leadership styles: a heuristic analysis", **Women in Management Review**, Cilt. 10, Sayı. 2, ss. 9-16.

KEICIA T., BIEREMA L. ve LANDRAU H., (2004), "Advancing women's leadership in academe: new directions for research and HRD practice", **Equal Opportunities International**, Cilt. 23, Sayı. 7/8, ss. 62-77.

TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)

VERGES, P. (1994), "Approche du noyau central: propriétés quantitatives et structurales", C. Guimelli (Ed.), **Structures et Transformations des Représentations Sociales**, Neuchâtel: Delachaux et Niestlé.

WESTWOOD, R.I. ve LEUNG, A., (1994), "The female expatriate manager experience: Coping with gender and culture", **International Studies of Management and Organization**, Cilt. 24, Sayı. 3, ss. 64-95.

VINNICOMBE, S. (1987), "What exactly are the differences in male and female working styles?", **Women in Management Review**, Cilt. 3, Sayı. 1, ss. 13-21.

YOST, E. B. ve HERBERT, T. T. (1985), "Attitudes toward women as managers (ATWAM)", L. Goodstein and J. W. Pfeiffer (Eds), **The 1985 Annual: Developing Human Resources**, University Associates.