



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**KADIN LİDER BAĞLAMINDA DUYGUSAL
BAĞLILIK**

Rumeysa CENGİZ

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Hamit AKÇAY

Bandırma 2024

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

KADIN LİDER BAĞLAMINDA DUYGUSAL
BAĞLILIK

Rumeysa CENGİZ

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Hamit AKÇAY

Bandırma 2024

ETİK BEYAN

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (04/04/2024)

ÖZET

KADIN LİDER BAĞLAMINDA DUYGUSAL BAĞLILIK

Rumeysa CENGİZ

Duygusal bağlılık kişinin kendisini o grup ve kuruma ait hissetme, kurum içerisinde mutlu olma, benimseme, sahiplenme güdüsüdür. Bu güdüsü tatmin olan birey çalışmalarını en iyi şekilde yerine getirmek isteyecek ve kurumundaki konumunu korumak isteyecektir. Bulunduğu ortamı terk etmek değil oraya tamamıyla ait olmak isteyecektir. Bu durum hem kurum açısından hem de çalışan açısından olumlu yönde gelişmeye yol açacaktır. Kişi aidiyet hissettiği örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek örgütün amaç ve hedeflerine odaklanacaktır. Bir yerde başarılı olmak istiyorsak veya grubumuzdan başarı bekliyorsak oraya ait hissetmelerini sağlamalı, bunun içinde maddi manevi duyguların ne derece de önemsendiği, iletişimin ne kadar aktif olduğu ve geri bildirimin süreklilik sağlandığı yerlerde olmak isteriz. Günümüz şartlarında liderlerin özelliklerine baktığımız da duygusal zekânın lideri oluşturan parçalar içerisinde en büyük paya sahip olduğunu görmekteyiz. Bir kişi en iyi eğitime keskin ve analitik bir zekâyı ve harika fikirler üreten tükenmez bir kaynakla donanmış olsa dahi duygusal zekâyı ihtiyaç duyar. Duygusal zekânın işleyişi ve görev başında kendini nasıl gösterdiği üzerine yapılan araştırmalar vardır. Özellikler liderler de duygusal zekâ ve etkin performans arasında büyük bir doğru orantı vardır. Duygusal zekâ öz farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri ile ilişkilidir. Bu konuda 20 kişi üzerinde genel bir çalışma yapılmış kadın ve erkek yöneticiler ile birebir çalışmış deneyim elde etmiş kişilerin fikirleri ele alınmış ve kadın lider bağlamında kadının duygusal faktörlerini işin işleyişine aktarırken ne derece başarılı olduğu üzerine yoğunlaşmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kadın lider, aidiyet, motivasyon, duygusal bağlılık, duygusal zekâ

ABSTRACT

EMOTIONAL COMMITMENT IN THE CONTEXT OF FEMALE LEADER

Rumeysa CENGİZ

Emotional commitment is the motivation to feel one's belonging to that group and institution, to be happy in the institution, to adopt and to own it. The individual who is satisfied with this motivation will want to perform his work in the best way and will want to maintain his position in his institution. He will not want to leave the environment he is in, but will want to belong there completely. This will lead to a positive development in terms of both the institution and the employee. The person will focus on the goals and objectives of the organization by adopting the goals and objectives of the organization to which he or she feels belonging. If we want to be successful in a place or if we expect success from our group, we should make them feel that they belong there, we want to be in places where material and moral feelings are considered, how active communication is and where feedback is provided. When we look at the characteristics of leaders in today's conditions, we see that emotional intelligence has the biggest share among the parts that make up the leader. A person needs the best education, a sharp and analytical mind, and emotional intelligence, even if they are armed with an inexhaustible supply of great ideas. There are studies on the functioning of emotional intelligence and how it manifests itself on the job. There is a great correlation between emotional intelligence and effective performance in traits leaders. Emotional intelligence is associated with self-awareness, self-adjustment, motivation, empathy, and social skill. A general study was conducted on 20 people on this subject, and the opinions of people who had one-on-one experience with male and female managers were discussed, and it was focused on how successful the woman was in transferring the emotional factors of the woman to the operation of the business.

Keywords: Female leader, belonging, motivation, emotional commitment, emotional intelligence

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca engin tecrübeleriyle bana yol gösteren ve çalışmamın her anında yanımda olan Doç. Dr. Hamit Akçay’a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tüm eğitim hayatım sürecince desteklerini biran olsun esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI	ii
ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.LİDERLİK VE KADIN LİDER	3
1.1. Kadın Liderin Çalışma Hayatında Özgün Model Oluşturması	8
1.2. Kadın Liderlerin Teknikleri.....	12
1.3. Kadın Liderlerin Karşı Karşıya Kaldıkları Sorunlar	13
1.3.1. Kadınların Kariyer Gelişimi Engelleri.....	14
1.3.2. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	14
1.4. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	17
1.4.1. Cam Tavan Sendromu	17
1.4.2. Örgüt Kültürü.....	18
1.4.3. Örgüt Politikaları	18
1.4.4. Mentor Eksikliği	18
1.4.5. İnfomal İletişim Ağları.....	19
1.5. Yönetimde Kadınlar	19
1.5.1. Literatürde Kadın Liderlik.....	20
1.5.2. Kadın Liderlerin Çalışma Hayatına Uyum Süreci.....	21
1.6. Kadının Kariyer Geliştirme Metotları	22
1.6.1. Kendini Tanıma (Jahori Penceresi)	22

1.6.2. Akıl Hocası ile Çalışmak.....	25
1.6.3. Yönetici Olmak.....	26
1.6.4. İmaj Oluşturmak	28
1.6.5. Hedef Koymak.....	30
1.6.6. Sosyal Becerileri Geliştirmek	34
1.6.7. Kişisel Gelişim ve Hayat Boyu Öğrenmek.....	37
1.7. Başarıyı Engelleyen Unsurlar.....	39
1.7.1. Çalışanlarla İlişkiler.....	40
1.7.2. Takım Ruhu Oluşturmanın Zorlukları	41
1.7.3. İş ve Aile Hayatını Dengelemek.....	42
1.7.4. Kadın Liderlerde Stres ve İş İlişkisi	45
1.7.5. Zaman Yönetimi Nasıl Olmalıdır?	48

İKİNCİ BÖLÜM

2.KADIN LİDERLERİN TEKNİKLERİ VE BAĞLILIK ETKİSİ.....	53
2.1. Duygusal Bağlılık.....	53
2.2. Kadın Liderlik Bağlamında Duygusal Zekânın Duygusal Bağlılığa Katkısı	54
2.3. Örgütsel Bağlılık	60
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi	60
2.3.2. Araştırmanın Konusu ve İlgili Çalışmalar	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.KADIN LİDER BAĞLAMINDA DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA	68
--	----

3.1. Araştırmanın Amacı	68
3.2. Araştırmanın Önemi	69
3.3. Araştırmanın Yöntemi	70
3.4. Araştırmanın Örneklemi	72
3.5. Araştırmanın Bulguları	72
3.5.1. Katılımcıların Tecrübelerine İlişkin Bulgular	72
TARTIŞMA VE SONUÇ	86
KAYNAKÇA	90

ŞEKİLLER

Şekil 1. Kendini tanıma: Johari Penceresi	234
---	-----



KISALTMALAR

AKT	: Aktaran
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu



GİRİŞ

Liderlik, birey veya grupları, belirli hedeflere ulaşmaları için yönlendiren ve motive eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, sadece yönetsel bir beceri olmanın ötesinde, vizyon sahibi olmayı, etkilemeyi ve ilham vermeyi gerektiren çok boyutlu bir kavramdır. Kadın liderlik, geleneksel liderlik anlayışının dışında, kadınların liderlik rollerindeki benzersiz özellikleri ve yaklaşımlarını vurgulamaktadır. Kadın liderler, genellikle iş birliğine dayalı, empatik ve katılımcı liderlik stillerini benimsemektedirler (Güler, 2023). Bu çalışma, kadın liderliğin özelliklerini ve bu liderlik tarzının organizasyonlar üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemektedir. Duygusal bağlılık, bireylerin bir organizasyona veya liderlerine güçlü bir duygusal bağ hissetmeleri durumudur. Bu bağlılık, bireylerin işlerine daha fazla adanmışlık göstermelerini, motivasyonlarının artmasını ve iş tatminlerinin yükselmesini sağlamaktadır (Kurt, 2022).

Bu çalışma, kadın liderlerin duygusal bağlılık oluşturma konusunda nasıl bir rol oynadıklarını ve bu bağlılığın takım performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Kadın liderlerin, duygusal zekalarını ve insan odaklı yaklaşımlarını kullanarak takımlarında daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık yaratabildikleri düşünülmektedir. Bu tezin amacı, kadın liderlerin liderlik stillerini ve bu stillerin takımlarındaki duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmektir. Ayrıca, kadın liderlerin duygusal bağlılık oluşturmadaki etkinliklerinin nedenlerini ve sonuçlarını incelemek de tezin amaçları arasındadır.

Kadın liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlaşılması, organizasyonların daha etkin liderlik stratejileri geliştirmelerine yardımcı olacak ve kadın liderlerin rolünün daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu çalışma, kadın liderlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belgeleyerek, liderlik literatürüne önemli bir katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Bu çalışma, nitel bir araştırma yöntemi kullanarak kadın liderlerin duygusal bağlılık oluşturma süreçlerini derinlemesine incelemektedir. Nitel metodoloji, katılımcı görüşmeleri, gözlemler ve belge analizlerini içermekte ve bu sayede konunun çok

boyutlu bir şekilde ele alınmasını sağlamaktadır. Nitel araştırma, sosyal bilimler alanında geleneksel araştırma metodolojilerine alternatif olarak kullanılan bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu araştırma türü, olayları onların doğal ortamında, bütünsel ve gerçekçi bir biçimde ele almak için gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanmaktadır. Araştırmada, derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak, nitel veri toplama sürecine odaklanılmıştır. Bu yöntem, konunun detaylı ve kapsamlı bir şekilde incelenmesini sağlamaktadır ve sosyal bilimlerdeki araştırma çalışmalarına zenginlik katmaktadır.

Kadın liderlik ve duygusal bağlılık kavramlarına odaklanarak, bu alanlardaki mevcut literatüre yeni perspektifler ve bulgular sunarak literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca, kadın liderlerin duygusal bağlılık oluşturma becerilerinin derinlemesine analizi ile liderlik teorilerine önemli katkılarda bulunmak amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK VE KADIN LİDER

İnsan, dünyaya geldiğinden beri sadece kendini gerçekleştirmek değil aynı zamanda toplum, kurum, kuruluş ve gruplar içerisinde de var olma ihtiyacı hisseder. Bu açıdan baktığımızda lider ve liderlik kavramları toplumun ve bireyin var olmasından itibaren süregelen bir durumdur. İnsanın fitratında harekete geçme, bütünleşme ve devamlılık sağlama isteği vardır. Aynı zamanda insan, gelişmekte olan her şeyi bir üst kademeye taşımak için elinden gelen her şeyi yapmakta, kendince belirlemiş olduğu hedeflere doğru yürümektedir. Lider ve liderlik kavramları toplumsal, politik ve ekonomik değişimlere bağlı olarak insanlığın çok eski dönemlerine dayanmaktadır. İnsan, var olduğu günden bu yana ayakta kalma bilincine sahip olmuştur (Priestland, 1998).

İnsan, ayakta kalma bilinciyle birlikte koruma, yönetme, uyum sağlayabilme yetilerine de sahiptir. Hangi durumda olursa olsun şartlar ve koşullar bize neyi ifade ediyor olursa olsun olası durum ve şartları algılayış biçimi kişiden kişiye farklılık gösterir. Fakat buna rağmen binlerce farklı algılayış biçimine sahip milyonlarca insanı, bir araya getirip belirli hedeflere ulaşmak için yönlendirme, harekete geçirme ve grup elemanları arasında bütünlüğü devamlılığı sağlama sürecini yöneten kişiler “liderlik” kavramı ile ifade edilmektedir. Keza insan var olduğundan beri her zaman başarılı olan her zaman doğru olanı yapan bir makine sistemi değildir. Liderlik dediğimizde aklımıza yalnızca doğru olanı uygulayan kişi gelmemelidir (Barutçugil, 2004).

Bir kimse liderlik vasfını taşısa dahi zaman zaman hatalar, yanlış hesaplamalar yapabilir, yapılması gerekenin dışında stratejiler uygulayabilir. Üst düzey yönetici ve iyi liderler arasında, devrim niteliğinde yenilikler yapan kişi veya kuruluşlar dahi olsak hepimizin hata yapma ihtimali vardır. Bu insan fitratının bir sonucudur. Bu açıdan bakıldığında aslında savaştığımız şeyler uğruna dahi olsa yeri geldiğinde kaybetmeyi göze alabilmek, tamamen grubun veya toplumun başındaki en saygın insan olarak kalabilmek için verilen yegâne savaştır (Harvard Business Review Press- 2023).

Bu savaşın sanatçısı, günümüzde sadece erkeklerden oluşan bir sistem üzerinde değildir. Yavaş yavaş kadının da globalleşen dünyada söz hakkının oluşması, politik gelişmeler, ekonomik devrimler ve yenilenmeler sonucunda iş hayatına dâhil olmuş ve önce belli başlı sektörlerde başlangıç gösterse de daha sonra birçok sektörde kendini ifade edebilme yetisini kazanmıştır. Bugün birçok kadın lider söz konusudur.

Lider, işin başlangıcından sonuna ve hatta sonuçlarına kadar yönettiği gruba karşı açıklayıcı ve her sonuca göğüs gerebilecek kapasitede olmalıdır. Bir işin başlangıç sürecinde kendini ne kadar ortaya koyabildiyse işin bitiş veya çözümsüz şekilde geriye gittiği süreçlerde de grubunun her daim yanında olmalı, çevresindekileri gelişmelerden haberdar etmeli, farklı bir vizyona farklı bir düşünce yapısına sahip olmalı, çevresine insanları çekmeli, iş yerinde işçilerine ve kendisine dair her konuda bilgi alabileceklerini ifade edebilmelidir (Goleman, 2019).

Liderlik bir süreç işidir. İş dünyasında; herkesin son derece zeki, becerikli bir yöneticinin getirildiği liderlik konumunda başarısızlığa uğramasına dair mutlaka bir hikâyesi vardır. Olağanüstü olmamakla birlikte sağlam zihinsel yetilere ve teknik becerilere sahip bir kişinin benzer bir konuma atandıktan sonra hızlı bir yükseliş göstermesi de bilinen bir hikâyedir. Bu örnekler, doğru mizaca sahip bir kişinin hak ettiği statüye getirilmesinin bilimden çok sanat olduğu inancı destekler niteliktedir. Üstün liderlerin kişisel tarzları birbirinden bağımsız olup kişiye göre değişkenlik gösterir. Aynı zaman da farklı durumlar, farklı liderlik türlerini gerektirmektedir. Fakat durum ne olursa olsun tüm liderler de ortak olması gereken özellik, duygusal zekâdır. Günümüz şartlarında liderlerin özelliklerine baktığımız da duygusal zekânın, lideri oluşturan parçalar içerisinde en büyük paya sahip olduğunu görmekteyiz. Bir kişi en iyi eğitime, keskin ve analitik bir zekâyâ, harika fikirler üreten tükenmez bir kaynağa sahip olsa dahi duygusal zekâdan yoksunsa büyük bir lider olamaz (Goleman, 2019).

Duygusal zekânın işleyişi ve görev başında kendini nasıl gösterdiği üzerine yapılan araştırmalar vardır. Özellikler liderler de duygusal zekâ ve etkin performans arasında büyük bir doğru orantı vardır. Duygusal zekâ; öz farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri ile ilişkilidir. Bunların hepsi birer yardımcı basamaktır. Duygusal zekâyâ sahip kimseler bu farkındalığa sahiptir. Kişi başardığı her

adımında en üst kademeye geldiğinde vasat veya en başarılı olarak sınıflandırıldığında başarının yükseklik derecesinin duygusal zekâ ile bağlantılı olduğu saptanmıştır. Başarılı bir çalışma ortamının oluşması için mutlaka geri bildirim olmalıdır. Yani empati içerisinde ve iletişimin doğru sağlandığı, çalışanın düşüncelerini liderine daha rahat aktarabildiği ve gerekirse yönlendirilmeye ihtiyaç duyduğunda danışabildiği bir ortam oluşturulursa çalışanın, çalıştığı ortama bağlılığı artacak ve verimi yükselecektir. Bu bağlamda yönetici iyi bir dinleyici olmalıdır. Aynı zaman da işler ters gittiğinde veya olumsuz sonuçlar doğurabilecek durumlarda, çalışanların kendini rahat hissederek liderine bunu anlatabilmesi için liderin daha az otoriter daha çok empati kuran biri olması gerekir. Bunun sonucu olarak iletişim kanalları aktif olacak ve çalışan açısından sıkıntılı bir durumun lidere karşı izahı daha kolay gerçekleştiği için, olası hatalar engellenmiş olacaktır. Lider; karşılaştığı duruma aşırıya kaçan tepkiler vermemeli, kendini tanımalı ve karşı tarafı incitmemelidir. Böylece birey çalıştığı ortama güven duyacaktır. Duyduğu bu güven, para ve statünün ötesinde bir hedef uğruna çalışma tutkusunu geliştirecek ve kişinin motivasyon derecesini yükseltecektir. Yükselen bu motivasyon ile kişi işine ve çalıştığı ortama karşı daha bağlı ve dürüst olacaktır.

Ekip içerisinde değer gördüğüne inanan birey, ekibine karşı işleri zamanında ve düzenli yetiştirmeyi görev bileceğinden dolayı grup içerisinde daha başarılı olmaya çalışacaktır. Adeta kendini, işine verirken yapacağı her işte doğru hamleyi yapabilmek için analiz etmeye yöneltecektir ve görevini yerine getirirken analiz yeteneğini en üst seviye de kullanacaktır (Heller, 1997).

Kuruluş içerisinde bir değişiklik olacağı durumlarda, karşılıklı empatinin yüksek olduğu ortamda çalışan kimse paniğe kapılmaz ve kendine yardımcı olacak liderine, ekip arkadaşlarına sonsuz güven duyar. Bu kimse, yöneticilerinin yeni çalışma şekliyle ilgili yapacakları her adımı can kulağıyla dinleyecek ve inisiyatif alıp ileriye doğru giderken aynı doğrultuda hareket edecektir. Örneğin çalışan, işyerinde yeni bir programlama sistemi kullanılması gerektiğinde ve değişen bu çalışma sisteminin olumlu etkilerini anlatan bir seminer düzenlendiğinde karşı çıkmak yerine can kulağıyla dinleyecek ve duruma ayak uydurarak hata yapmaktan korkmayacaktır. Çünkü o, liderinin yeni sistemde oluşabilecek sıkıntılara karşı inisiyatif göstereceğini bilir. Sonuçta oluşabilecek hatalara karşı aşırı tepki veren bir liderle çalışmak ise çalışanı

yoracak ve bir müddet sonra işten kaçınma, işten ayrılma gibi sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda kişi zamanla kuruluşuna bir bağlılık hissedecektir. Hatta daha iyi şartlarda çalışma durumu için teklifler dahi gelse kuruduğu bu bağlılık sayesinde olduğu yerde güven içerisinde çalışmak isteyecek ve ekibinden ayrılmak istemeyecektir. Çalışana karşı bu denli güven oluşturan ve geri bildirimde bulunan lider, olası çalışanlarıyla yoluna devam edebileceği için hem zamandan kazanacak hem de maddi anlamda oluşabilecek kayıplarından kurtulurken kendisi içinde oluşabilecek stresli durumların ötesinde bir düzen sağlayabilecektir. Empati, bir lider açısından, başka insanların duygularını kendi duygularıymış gibi benimsemek ya da herkesi hoşnut etmeye çalışmak değildir. Bu, çalışmayı olanaksız hale getirir. Empati, akıllıca kararlar alma sürecinde başka faktörlerin yanı sıra çalışanlarında duygularını da anlayışla göz önünde bulundurmak anlamına gelir. İşten çıkarılma sürecine gidildiğinde yöneticinin elemanlarının karşısına geçip endişesini açık bir dille anlatması, ilerleyen zamanlarda çalışanları gelişmelerden haberdar etmeye ve herkese adil davranmaya söz vermesi empatiye örnektir (Harvard Business Rewiew, 2018).

Böylece çalışanlar, liderlerine güvenecek ve üretkenliklerini azaltmayacak, güvendikleri bu ortamın daim olabilmesi için her türlü özveriyi sağlayacaklardır. Empati günümüz de çok önemlidir. Ekiplerin gittikçe daha fazla kullanılması, küreselleşmenin hızlı temposu ve yetenekleri elde tutma ihtiyacı bu önemi sağlayan etmenlerdir.

Bir diğer unsur da sosyal beceridir. Buna, belli bir amaca doğru beraber hareket etme enerjisi diyebiliriz. Ortamda enerjinin yüksek olması sosyal temaslara yansır ve bu ikna kabiliyetini yüksek derece de kullanmayı sağlar. Bu çalışmada bunun yukarıda bahsettiğim kadın liderlerle nasıl ilişkilendirildiğini açıklamaya çalışalım. İngiltere’de İngiliz Leeds Üniversitesi’nde yapılmış olan bir araştırmaya göre üç bin beş yüz kadın ve erkek çalışandan, çalışmak istedikleri patronu tanımlamaları istenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların büyük çoğunluğu, kadın patronla çalışmayı tercih etmiştir (Sabah, 2004).

Kadın patron tercih etmelerinin sebebi olarak kadın liderlerin daha etkili bir şekilde çaba sarf edip ortaya emek koyması olarak dile getirmişlerdir. Değişen çalışma

koşullarına karşı kadın liderlerin ihtiyaç duyulan eğitimi vermeye daha yatkın oldukları, yeniliklere daha açık olduklarını gözlemlemişlerdir. Kadın liderlerin, çalışanın onlar için büyük değer ifade ettiğini düşündüğü ve bu yüzden onlarla daha iyi bir iletişim içerisinde olmaya çalıştığı gözlemlemişlerdir. Kadın liderler çalışanlarını bir birey olarak gözetirken statüsüne odaklanmaz. Her bir çalışanın, kadın lideri için anlam ifade ettiği bir değer söz konusudur. Kadınların insani yaklaşımları gereği iletişim becerilerini bu yönde iyi tutma gereksinimleri söz konusudur. Kadın liderlerin problem çözmede bakış açılarının erkek liderlere göre daha farklı işlediğini söyleyebiliriz. Çünkü erkek liderler daha otoriter bir tavırla çalışırken kadın liderlerin daha katılımcı ve etkileşim içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. Kadın liderler ödül ve ceza sisteminden çok katılım esaslı, herkese eşit anlamda söz veren bir iletişim sistemi kurmaktadır (Şentürk vd. 2016).

Kadın liderler, erkek liderlere göre grup içerisinde gerçekleşen veya gerçekleşebilecek her duruma karşı daha gözlemci bir politikaya sahiptir. Böylece olası bir grup içi anlaşmazlığının önüne kolayca geçebilirler. Kadın liderler, çalışma hayatında her şeyi daha açık bir strateji ile yönetip sisteme doğal halleriyle dâhil olur. Kadınlar çalışma hayatına dâhil olduklarında dahi evdeki görevlerinin dışında bir pozisyon içerisinde değillerdir. Onlar, her zaman destekleyici ve yardımcı rollerinde çalışma sistemine dâhil olmuşlardır. Fakat ilerleyen dönemler de daha başarılı ve yüksek mertebelere gelmek için içerisinde bulunduğu kuruluşla daha içli dışlı, esnekliği özverili olmaya seçen, anaerkil yapısıyla zamanla yükselerek astlarına karşı daha sağduyulu olmuşlardır. Aynı zamanda astlarına karşı daha anlayışlı, güven ve özgüven veren bir ortam sağlamaya yatkın olduklarından ötürü yükselmenin ve fedakârlık duygusunun getirdiği çalışma koşullarının içerisinde, cinsiyet ve fiziki özelliklerinin farklılığından doğabilecek her açığı; astlarını önemsemeye ve geldikleri yeri korumaya yönelik davranışları, onları sistem içerisinde zamanla erkek patronlardan daha tercih edilebilir ve görülebilir yapmıştır. Artık grup ve kuruluşların başarısının altına imza atan birçok kadın lider de tarihin güzel sayfalarında yer almaktadır. Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların yoğun biçimde iş yaşamına girmesidir. Yine de çalışan kadın sayısındaki artışa ve iş dünyasında kadınların

ağırlığının artmasına karşın üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı çok fazla değildir (Barutçugil, 2002).

1.1. Kadın Liderin Çalışma Hayatında Özgün Model Oluşturması

Geçtiğimiz elli yılda büyük liderlerin tanımı üzerine pek çok teori ortaya atılmış olmakla beraber genel geçer bir liderlik tarzı üzerinde kesinlikle başarılı olacak öngörü netlik kazanmamıştır. Liderlik olgusu üzerine binlerce çalışma yapılmıştır. Fakat hiçbir, kavramsal boyutta netlik kazanmamıştır. Nitekim böyle bir şey kazandırılmış olsaydı insanlar sürekli bunu taklit çabası içerisinde olacaktı. Fakat böyle netlik kazandırılmamasının olumlu sonucu, insanların birbirini taklit etme çabasından uzaklaşması oldu. Bu da kişinin kendi çizgisini oluşturduğu için üstün başarı elde ettiğinde kendi motivasyonuna da katkı sağlamış olacaktır. Böylece lider, bir sonraki hedefine karşın grubunu yönetirken kendi özgün işleyiş biçimiyle grubu yeni işler için tekrar motive edebilecek ve üretkenliğini korumayı başarabilecektir (Harvard Business Review, 2019).

Liderliğin ilk koşulu özgün olmaktır. Bir kuruluştaki lideri taklit edip, onun gibi olmaya çalışarak lider olunmaz. Lider olmak için özgün bir tarz, çalışma şekli, sözcük, ifade tarzı ve hayat biçimine sahip olmak gerekmektedir. Yaklaşık yüz yirmi beş lider üzerinde yaş grupları on sekiz ila doksan üç olarak belirlenerek “Nasıl Lider Olunur ve Nasıl Lider Kalınır?” başlığı altında bir çalışma yapılıyor. Bu araştırma gösteriyor ki belirli bir liderlik modeli söz konusu değildir. Katılan her katılımcının kendine göre bir yaşam tarzı, mücadelesi vardır. Araştırma grubu içerisinde seçilen yüz yirmi beş lider de farklı grup, dil ve ırktandır. Hiçbir evrensel nitelik, belli bir liderlik tarzı oluşturmaz. Buradan da anlaşılacağı gibi liderlik potansiyeli ancak özgün olarak ortaya çıkartılır. Bu liderliğin ilk şartıdır. Özgün bir lider olabilmek için ilk yapılması gereken de motivasyon sağlamaktır. Bu motivasyonu kişi kendi içinde sağlayamazsa başarılı olamaz. Büyük bir grubu yönetecek olan lider, kendi içerisinde de motivasyonunu sağlamalıdır. İyi bir lider olabilmek için stresle başa çıkabilme yöntemlerini iyi bilmek ve uygulayabilmek gerekir. Kendi stresıyla başa çıkamayan bir lider, asla bir grubu doğru düzgün bir şekilde yönetemeyecektir. Bu durum adeta dümenin başındaki kaptanın sürekli yönünü şaşırmasından dolayı direksiyon kırmasına benzer. Bu durumda

geminin içerisinde olan grubu, çalışanları, ona güvenen elemanları, bir müddet sonra bulunduğu yerde kendini güvende hissetmeyecektir. Bu yüzden dümenin başında bulunan kaptan; karşısına gelen sorunlar, sıkıntılar karşısında stresini yönetebilmelidir. Stres yönetimi liderin hem kendi iç disipliniyle hem de yönettiği grup çerçevesiyle ilişkileri açısından büyük önem taşır. İş yaşamının içerisinde kaçınılmaz bir faktör olan stres ve duygu durum değişimlerini yönetme becerisi, bir liderin hem işinin aksamasını engelleyecek hem de grup içi çatışmaların, işten ayrılma gibi durumların önüne geçecektir. Grup üyeleri de böylece bulundukları ortama bağlılık duyacaklar ve çalıştıkları ortamdaki haz duyacaklardır. Stres yönetimi bir beceri işidir (Aytaç, 2016).

Yeni çalışma koşulları ve standartları altında, kadınların naif yapısının etkin bir şekilde sistemde kendisini, görsel ve düşünsel açıdan bariz şekilde fark yaratarak gösterdiği aşıkardır. Çalışanın, çalıştığı ortamda kendisini daha rahat ifade edebilmek için sürekli olarak samimiyetin ve saygı çerçevesinin bozulmayacağı ortamlarda olması onları daha güvende hissettirdiğinden dolayı kadına olan saygı sınırı, çalışanın daha esnek ve daha güvende olmasını sağlamaktadır. Kadın üretken bir yapıya sahiptir. İşin her sürecinde daima var olmak ister. Yapısal farkından dolayı her adım da her durumu analiz etmek ve işin yalnızca sonucuna değil aksine tüm bir sisteme hâkim olmak ister. Bu yüzden kadın, çalışanlarıyla olan ilişkilerinde sosyal diyaloga ve sosyal dayanışmaya büyük önem verir. İş sadece sonuçtan ibaret değildir. İşin uygulama aşamasında kadın liderin, düşünsel ve analiz yeteneğinin olmasından dolayı çalışanlarıyla sürekli bir sosyal diyalog halindedir. Her aşamada yol göstericidir. Hatta yeri geldiğinde karşılıklı beyin fırtınası oluşturabilme yeteneğinden dolayı geleneksel tarzdan çok daha uzak sosyal ve özgün bir sistem içerisinde işlerini var etmeye çalışır. Sonuca değil iş ilişkileri, düzen, beyin fırtınası, motivasyon, bağlılık, aidiyet gibi kavramlara ve bu süreçte işin işleyişine büyük anlam katmaya çalışır. Kadının çalışma hayatına girmesiyle beraber bu kavramlar kadının naif kişisel özellikleri ile çalışma hayatında kendisini göstermeye başlayan büyük kavram ve terimler olmuştur.

Bağlılık, aidiyet, motivasyon, iletişim gibi terimlerin iş hayatında daha önceden her alanda geri plana atıldığını sadece çıktı odaklı sisteminin varlığını hepimiz bilmekteyiz. Ancak iletişim faktörünün duygusal ve psikolojik açıdan tatminin, çalışmak isteyen bireyler üzerinde ki büyük etkisini; kadının çalışma hayatına dâhil

olmasıyla ve kadının naif, şık, zarif yapısının insanları bu terimlere ılımlı kılmasıyla görmekteyiz. Aynı zaman da kendi çalışma huzurunu da işin işleyişi için doğru bir şekilde hem bedenem hem de zihinsel olarak rahatlama sağladığından ötürü kadının özgün bir liderlik timsali oluşturduğunu ve çalışma hayatına liderlik bakış açısından farklı bir perspektifte ışık tuttuğu görmekteyiz. Duygusal zekâ unsurunu iyi kullanabilen kadın liderler, bu özelliğini fiziksel özellikleriyle pekiştirdiklerinde ortaya bütünleşmiş bir tablo sergilediklerinden dolayı duygusal zeka yöntemlerini kullanarak kendilerine özgü oluşturmuş oldukları bu sistem içerisinde varlıklarını en iyi şekilde çalışma hayatına kabul ettirmişlerdir. Kadın liderler, toplumun nadide tarzını oluşturmuş; ve daha önce lider, patron, yönetici denildiğinde akla gelen sistemin dışında bir sistemin var olmasını sağlamışlardır. Kadın liderler, çalışanın motivasyonu üzerinden bağlılık faktörünü en iyi şekilde kullanarak kendi fiziksel özellik ve zekâlarının işleyiş biçimine göre renkli bir tablo oluşturmuştur.

Lider olur mu doğulur mu fikriyle karşı karşıya kaldığımız çok olmuştur. Liderlik, sonradan kazanılan bir özelliktir. Çünkü kişi, kendisinin hangi durumlar da neleri feda edebileceği üzerine kendini tanıyarak liderlik vasfını yerine getirip getiremeyeceği sorusunu çözüme ulaştıracaktır. Liderlik bir bakıma değer ve ilkelerinin farkına varmaktır. Özgün liderlik, inanç ve kanaatlerinden türeyen bir yapıdır. Bazen insan baskı altında kaldığında hakiki değerlerinin farkına varır. Bunu örneklerle açıklamak istediğimizde büyük bir iş yapmamız gerektiğinde bazen çıkarları doğrultusunda bizi yönetmek isteyen insanlar karşımıza çıkabilir; fakat bizim onlara verdiğimiz tepkiler bir bakıma diğer ve ilkelerimize karşı sorumluluğumuzdur (Souzan Bachir).

Lider; kendi kararlarını kendisi verebilen, işin ahlak ve işleyiş yapısına göre davranabilen, iç disiplin sağlamış bir kişi olmalıdır. Kendisine çıkar elde edebileceği bir teklif ile gelindiğinde bunu vicdanı ve hür iradesi gereğince kullanmamalı, toplumun ve çalışanlarının haklarını gözetmelidir. Bir bakıma yoldan çıkmamalı, kendi çizgisini her zaman koruyabilmelidir. Lider için maddi kazançtan ziyade belli koşullar önemlidir. Diğer liderlerin ve toplumun önünde her zaman sevgi, saygı, olumlu yönde inanç geliştiren liderler başarılarını kanıtladıklarında dış dünyaya iyiliğin de özden geldiğini gösterecek timsallerdir. Liderlik aynı zamanda dışsal ve içsel bir motivasyon tekniğidir.

Her ne kadar dışsal olarak atanma, terfi, yükselme kavramlarıyla ilişkili olarak görülse de aslında liderlik için bir içsel motivasyonun gerekliliği de söz konusudur. Lider için kendisini hayatla nasıl ilişkilendirdiği, kişisel gelişimine ne denli önem verdiği, başkalarının gelişimine yardımcı olmak, dünyada bir fark yaratmak, katkı sağlamak ve hatta hayatta başına gelen olayları durumları nasıl ilişkilendirdiği de önemlidir. Bir bakıma karşılaştığı sorunlara başka pencereden bakarak kişisel gelişimine karşı hayatta duruş şeklidir. Sahte bir glck ile değil de içten bir bakışla, bbrlenmeden, saygın bir duruş ile becerilerini de kmsemekten onun da bir insan olduğunu, başardığı her işte başarılı olabilmek adına fedakarlıklar yaptığını anlamamız gerekir. Yaşadığı başarının toplum karşısında kolay ulaşılamadığını dile getirirken bir bakıma zorlayıcı koşullara rağmen onu herkesten farklı kılan içsel motivasyonun öneminden ve göstergelerinden bahsettik. Bunlar içsel motivasyonun göstergesidir. Burada anlatmak istediğim dışsal olaraktan tebrik edilme, hoş görülme, ayakta alkışlanma, sırtının sıvazlanması gibi durumların dışında liderin içsel açıdan da kendini tebrik edebilme, kendinin farkında olma, zgven olgusudur. Bunu denk getirebilme çabasıdır. Bu iki motivasyon tekniğini bir araya getirebilmiş lider hem kendisine güvenen hem de çevresinde başarılarını kanıtlamış, dış dünyadan elde ettiği övgüleri kendi öz disiplinin de sağlamıştır. Liderlikte kişi dış çevresindeki insanların sosyal beklentilere kendini kaptırmamalıdır. O sadece içsel motivasyonla uyumlu bir başarı elde etmiş olur. Tutkusu olduğu işin başında ancak bu şekilde olabilir. Liderlikte kişinin dış çevresindeki insanlar ancak onun destek ekibi olarak yanında olabilir. Liderler, bazen onlardan öğüt alır bazen de onların yanında kendilerini iyi hisseder ve başarılarını kutlarlar. İyi bir liderin mutlaka çevresinde bir destek ekibi olmalıdır. Liderin destekçilerinden aldığı yardımı, çalıştığı grup ve kuruluşundaki kişilere de kendisi göstermesi gerekir. Bu sayede bulunduğu grubu ortak bir amaca yönlendirebilir ve onlarla kişisel olarak birebir iletişim halinde olur. Sorunlara daha çabuk cevap verir ve varmak istediği yeri grubuna daha iyi bir şekilde anlatabilir. Bu iletişim ve ilişkiler açısından önemlidir.

zgn liderlikten bahsetmemizin amacı gerçek bir liderliğin ancak kendine özgün davranış şekilleriyle ortaya çıkmasıdır. Bu açıdan bakıldığında kadınların naif ve zarafet ile pekişen fiziksel özellikleriyle beraber duygusal anlamda çalışanlarına

sağlamış oldukları tatminkâr yaklaşımlar kadın liderlerin üzerinde hiç abes durmamıştır. Betimleyici ve tasvir edici anlamda tablonun bütünlüğünü sağlamış böylece kadın liderin çalışma hayatında var olması yeni liderlik modellerine açılmış bir sistemdir. Fakat tabii ki de kadın liderlerin negatif ayrımcılığa maruz kalmaları gibi pek çok sorunu göz ardı etmek istemiyorum. Bu yüzden bir dahaki bölümün geçişinde kadın liderlerin karşılaştığı sorunlar ve bunlarla nasıl başa çıktığı üzerine yoğunlaşacağız. Karşılaştığımız her sorunla başa çıkma yöntemlerinin de olduğunu özgün liderlik, kişisel deneyim, gelişim konusuna değinerek anlatmaya çalıştım. Kadın liderlerin karşılaştıkları sorunlar kalıcı değildir. Özgün her kadın liderin de bununla başa çıkabilme yöntemi vardır.

Liderlik denildiğinde kadın liderlerin yokluğu söz konusu olamaz. Tarihte ve günümüzde birçok kadın lider örneği söz konusudur. Bu konu hakkında Fulay Yaşam. Şöyle diyor;

“İş dünyasında kadın olmam nedeniyle büyük zorluklarla karşılaşmadım. Kadın da erkek de olsanız kendinizi savunmasını bilmezseniz her yerde tehlikeler bekliyor. Ancak Türkiye’de kadın olmanın şöyle bir dezavantajı var: Başkaları değil, biz kadınlar kendi kendimizi engelliyoruz. Acaba yapsak mı, çocuklarımızı mı yetiştirirsek, yurtdışına gitsek mi gibi arada kalıyoruz. Ben de yaşadım bunları. Bazen toplantıya gitmek zor geliyor. ‘Nasıl bavul hazırlayacağım, çocuğumu ayarlayacağım.’ falan diyorum. Kendimizin değerini bilmiyoruz. Genel olarak hatalarımıza yöneliyoruz. Batı kültürünün dekiler ise tam tersi hep iyi yönlerini ortaya koyuyorlar. Bizim toplumumuzda kendini üstün görmemek fazilettir. Tamam, üstün görmeyelim ama olduğumuzun aşağısında aymış gibi de davranmayalım.” (Barutçugil, 2002).

1.2. Kadın Liderlerin Teknikleri

İş hayatında kadın ve erkekli gruplar halinde çalışırken herkes bazı sorunlarla karşılaşabilir. Fakat bağımsız olarak düşündüğümüzde kadın liderlerin toplumsal, etik, kişisel rollerinin birçok durumda değişkenlik göstermesinden dolayı ve aynı zamanda yıllar geçtikçe eğitim öğretim hayatı, ulaşım, internet gibi bilgilere kolay ulaşım

sistemlerinin var olmasıyla beraber toplumda büyük oranda bir kültürel değişiklik yaşanmıştır.

Toplumlarda artık kadınların da varlığı görölmeye başlanmıştır. İletişim ağlarındaki bu aktiflikle beraber eğitim öğretim hayatına giriş süreci ile beraber toplumlarda kadının da söz hakkı sahibi olması, çalışması, kendini geliştirmesi yönündeki açık görüşlerinin kendini göstermesiyle beraber kültürel değişim kadınlar için olumlu sonuçlar doğurmuştur. Arka planda kalan kadın fikirleri, sağlıklı bir biçimde sadece aile hayatında değil iş hayatında da kendini göstermeye başlamıştır. Kendi kişisel beceri ve eğitimini iş hayatında gösteren bu kadınlar, belli bariyerleri aşp kültürel normlara karşı koyarak iş hayatında üst yönetici kademelerine doğru kendilerine bir yer açmışlardır. Bu üst kademeye yerleşen kadınlar bir emek ve çaba çerçevesinde kendilerini geliştirmişlerdir. Karşılarına çıkan birçok probleme rağmen kendilerini özgün karakterleriyle iş hayatında belli etmişlerdir.

1.3. Kadın Liderlerin Karşı Karşıya Kaldıkları Sorunlar

Bugünün çalışma şartlarına uyum sağlayan kadınlar, erkeklerin karşılaştığı sorunlara nazaran daha çok problemle baş etmek zorunda kalmıştır. Ruble ve arkadaşları (1984), yaptıkları araştırmada kadınların karşılaştıkları engelleri şu şekilde saptamışlardır: “Cinsiyet klişeleri ve cinsiyete göre belirlenmiş işler, çalışma yaşamında kadınlar için engeller yaratmaya ve bu kalıpları korumaya yönelir.” Kadınlar istihdamda fırsat eşitliği yaratmada başarılı olmak için bu engellere karşı koymalıdır. Bu engellerin ilki, tarihsel istihdam alışkanlıkları nedeni ile yüksek prestijli işlerin çoğunun erkeklerce işgal edilmiş olmasıdır. İkincisi ise cinsiyet kalıpları ve cinsiyete göre belirlenmiş işler nedeniyle, pek çok kadının erkeğe özgü olduğu düşünölen işler konusunda cesaretinin kırılmasıdır. Bunları aşp erkek işi olduğu düşünölen işlere girebilmiş kadınlar için ise, dişil özelliklerinden dolayı kendilerine karşı cinsiyet kalıpları yaratılmaktadır. Kadınlar; ücretlerinin, başarılarının veya potansiyellerinin değerlendirilmesin de önyargılarla karşılaşmaktadır (KSSGM, 2000).

Kadın kimliğinin büyük bir çerçeve içerisinde gelişmesi söz konusudur. Geçmişten günümüze kadınlar; birçok psikolojik baskı, haklarının gözetilmemesi, toplumun kadına bakış açısı, kadının her koşulda çalışamayacağı inancı, toplumun

okumuş veya okumakta olan kadına bakış açısı gibi zorlayıcı etkenlerle karşılaşmaktadır. Bununla beraber aile kurmada kadına atfedilen görev; iş, aile ve yaşam dengesini oluşturmaya çalışan kadının yorulmasına sebebiyet vermektedir. Kadın çalışana yardımcı olacaklarını söyleyen destekçi bir grubun varlığı söz konusu olsa da kadının üzerindeki baskı ortak çıkan destekçileri yardımlarını geri çektiğinde yine artacaktır ve kadın güven sorunu yaşayacaktır.

1.3.1. Kadınların Kariyer Gelişimi Engelleri

Globalleşen dünyada kadının da kendine çalışma hayatında yer bulması ile beraber kendisini geliştiren kadın bir zaman sonra karşısındaki sistem içerisinde belli kollara dâhil olamadığını, yeteneklerinin yeterli olduğu halde geri planda kaldığını fark etmiş ve bunu sorgular hale gelmiştir. Nitekim şunu da unutmamak gerekir ki kadınlar da kendi hayatlarına göre yol aldıkları bu kariyer yolculuğunda birçok bilgi ve tecrübe edinmiş, aldıkları eğitimler sayesinde kendilerini geliştirmişler ve bulundukları kuruluşa büyük derecede katkı sağlayabilecek duruma gelmişlerdir. Örgütler bir kâr amacı üzerine kurulmuştur ve bu kârı sağlamak için iyi yöneticilere ihtiyaç vardır. Kadın liderlerin söz konusu kademelere getirilmemesinden dolayı kendilerini gösterememesi elbette ki örgütleri kayba uğratmaktadır. Kadın çalışanların kariyerlerinin iş yaşamına başladıkları andan itibaren çıkmaz kariyer yollarına yöneldiği ve bu sebeple kadınların yöneticilik kademesine ulaşmakta zorlandığı aşîkardır. Bu sebeptendir ki kadınlar üst kademeleri gelebilmek için birçok güçlüklerle karşı karşıya kalıp karşılaştıkları engelleri aşmak için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmışlardır.

1.3.2. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

1.3.2.1. Çoklu Rol Üstlenme

Kadın, aile içerisinde bir eş ve anne olarak birçok görev üstlenmektedir. Aynı zamanda rekabet koşullarının geçerli olduğu bu sistem içerisinde iyi bir çalışan, iyi bir yönetici olma çabası içerisinde. Hem bir eş olmasının gereği hem de anne olmasının gereği yaptığı görevlerden dolayı tatil ve izin günlerini ailesinin ihtiyaç ve gereklerine göre vakit harcayarak geçiren kadın, kendisine vakit ayırıp dinlenememektedir. Bu durum, onun yorgun ve yılmış hissetmesine sebep olabilmektedir. Bu durumda erkek çalışana göre kadın çalışan eşit şartlar altında çalışmış olsalar dahi mental olarak eşit

şekilde işe başlamaz. Geleneksel açıdan ailesine gerekli önemi göstermeyen kadın, toplum tarafından dışlanacağı kaygısından dolayı ya iş hayatından çekilme yoluna gider ya da becerilerini kendini sabote ederek kısıtlamak durumunda kalır. Aile hayatı yüzünden bölünmüşlük çaresizlik yorgunluk yılgınlık yaşar. Bu durum elbette ki kadının çalışma hayatını birebir etkilemektedir. Kadın sürekli, aile faktörü ve iş faktörü arasında bir gelgit yaşamaktadır ve bu durum kadının ruhsal sağlığı ciddi anlamda etkilenmektedir. Bir beden içerisinde iki farklı hayata yetişme kaygısı yaşayan kadının, yardıma, iş bölümüne ve hoşgörüye ihtiyacı vardır. Erkeğin de burada ona yardımcı olması ve hoşgörü ile yaklaşması gerekir. Böylece iş- aile çatışmasını engellenebilir kadın hak ettiği düzeyde mutluluğa erişebilir.

1.3.2.2. Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumlar

“Kadının yeri neresi? sorusunun cevabını şu toplumsal değerleri sorgulamadan bulamayız. “İçselleştirmek, kadınlara yönelik negatif ön yargıları kabul etme ve benimseme, iş- aile çatışması, suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, özgüven eksikliği kararsızlık ne istediğini bilememek kendini geliştirme koşullarını değiştirme isteği inancı veya imkânı olmamak, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç sistemini destekleme zorluluğu hissetmek, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorluklarını göze almamak” (Örücü Kılıç ve Kılıç, 2008).

Kadın ve erkek arasındaki ayrımlar içerisinde kadınların içsel motivasyonu ile erkeklerin içsel motivasyonu arasındaki farklara da dikkat çekmek gerekir. Bunun üzerine de birçok araştırma yapılmıştır. Kadının daha küçük yaşlarından beri yetiştirilme tarzı, kültür şekilleri onları içe dönük her yerde hakkını savunamayan, çoğu kez sessiz kalması konusunda uyarılara maruz kalan bir birey olarak yetiştirmektedir. Bu durum, kadının iş hayatındaki yerini negatif etkileyecektir. Örgüt içerisinde yeni fikirler üretip grubun başını çekmek isteyen kadın, fikirlerini kendine saklamak gibi bir yanılgıya düşebilecektir. İsteddiği mevkide olmayan ve becerilerini tam olarak sunamayan bireyler elbette ki duygusal ve mental olarak sağlıklarını da kaybetmeye yatkın olduklarından işten çekilme, kendini küçük bir kutuya hapsedmeye gibi duygusal sorunlarla karşılaşabilir. Erkekler ise motivasyon açısından daha sert diktatör ve kuralcı

bir yapıya sahiptir. Bunda erkeğin yetiştirilme tarzı da etkili olmakla beraber kültürün de yapısıyla birlikte istedikleri durum ve davranışları daha kolay dikte edebilen, kuralcı yapıları vardır. Bu kuralcılık sayesinde her şeyin belli bir şema üzerinde ilerlemesini sağlarlar ve grubu bu katı kurallarla yönetebilirler. Kadınlara göre daha az duygusal olarak her şeyden etkilenirler ve kabul görme becerileri daha yüksektir. Tüm bunlardan yola çıkarak kadının örgüt içerisinde kendine olan öz saygısı erkek figürüne göre daha düşük ve duygusal olarak yıpranmaya daha açıktır.

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

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

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

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

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

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

Bu açıklamalara bakıldığında iş yaşamında kadınların erkeklerle eşit şartlarda değerlendirilmediği gözlemlenmektedir.

1.4. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

1.4.1. Cam Tavan Sendromu

Cam Tavan Sendromu, çalıştığı kurum ve kuruluş içerisinde her türlü bilgi, beceri ve alakaya sahip olmasına rağmen bunları görmezden gelip kadınların üst kademeleri yerleşmesini engelleyen ve asla gözle görülmeyen engelleri nitelendirmektedir. Cam tavan benzetmesi pirelerle yapılan bir deneyden kaynaklanmaktadır. Farklı yükseklikte zıplayabilen pireler otuz cm yüksekliğinde cam bir fanusuna koyulmuş ve zemini ısıtılmıştır. Sıcaktan etkilenen pireler zıplamaya başlamış fakat tavanda yer alan cama çarpıp düşmüşlerdir. Zemin ısıtılmaya devam ettiği için artan sıcaklıkla beraber her zıplayışta başlarını cama vurmuşlardır. Pireler görünmeyen camın ne olduğunu algılayamadıkları için kendilerini engelleyen şeyin ne olduğunu anlamakta güçlük çekmişlerdir (Dreher vd. 2003).

Birçok kez cama çarpan pireler en sonunda o zeminde sadece otuz santim yukarı zıplamayı öğrenmişlerdir. Daha sonra hepsinin en fazla otuz cm yüksekliğe zıpladığı görülünce tavandaki cam kaldırılmış ve zemin yeniden ısıtılmıştır. Ancak pirelerin hala aynı yükseklikte zıplamaya devam ettiği gözlemlenmiştir. Üzerlerindeki cam engeli kalkmış olması rağmen daha yükseğe zıplayabilecek olan pirelerin buna hiç cesaret edemedikleri fark edilmiştir. Pireler isterlerse kaçabilecek imkâna sahiptir; ancak engel artık zihinlerinde olduğu için kaçamamışlardır. Pirelerin yaşadıkları bu durum 'Cam Tavan Sendromu' olarak adlandırılmaktadır. (Kördeve, 2017).

Örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan nedenler bireysel örgütsel ve toplumsal engeller olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

1.4.2. Örgüt Kültürü

İşletme içerisinde kadının kendi yapısal gerekliliklerinden doğan gözlemle saptanmış gerçeklerdir. Elbette bunların tutarlılık yanı yoktur. Yapılan şey senelerdir dile gelemeyen ancak örgütler içerisinde her yerde saplanıp kalmış değer ve yargılardır. Örneğin kadının annelik yaşayacak olması doğal bir hayat akışında kabul görür iken iş hayatında onun işini aksatacak bir süreç olarak görülüp başarısının göz ardı edilip erkek yöneticinin belki de sürekliliğinin devamı çerçevesinde bilinçli olarak ama alışlagelmiş bir durum halinde erkek bir çalışanı yönetime dâhil edilmesi, kadının daha sektör içerisindeyken belli bir yerde sabit tutsak kalması durumu buna örnektir. Mesela otuz beş yaşında evli olmayan bir bayanın kendisini sadece mesleğine adanmış olduğunu düşünecek olursak ve aynı işe yirmi üç yaşında nişanlı bir kadın başvurduğunu varsayarsak seçim ihtimal ki otuz beş yaşındaki bayandan yana olacaktır. Burada amacımız öngörülen sistemi açıklamak olup erkeklerin yalnızca erkek yöneticiler ile çalışma grubu oluşturacağını savunmak olmayıp sadece öngörüler ile sistemin içerisinde kadının geri planda kaldığı bazı görünmez durumların varlığından bahsetmektir.

1.4.3. Örgüt Politikaları

Kadının, örgüt içerisinde olmasının tek nedeni oraya seçilmiş olmasından ziyade örgüt içerisinde kadın çalışanlara hak vermek adı altında konulmuş politikalardır. Bu politikalar gereği işe alınan kadın aslında sadece politika gereği işe alınmıştır. İşe alınması başka bir amaç taşımamaktadır. Yani kadına yükselme fırsatı vermek için değil de sadece politika gereği kadına iş verilmektedir. İşe girdiği günden itibaren kadını yükseltme düşüncesi patrona yoktur. Kadın, bu istek içerisinde olsa dahi sadece politik gerekçelerden dolayı o iş yerine kabul edilmiş olup yükseltilmesi söz konusu değildir.

1.4.4. Mentor Eksikliği

Kadının iş hayatına dâhil olmasıyla beraber zorlayıcı bir sistemde var oluş çabasına karşın yanında olacak ve destekleyici nitelikte birilerine ihtiyaç duyacaktır. Fakat farkındalığı sağlamamak adına örgüt içerisinde kadına özgüven aşılayacak mentor eksikliği vardır. Burada tek amaç farkındalığı sağlamamak uyuyan devi

uyandırmamaktır. Bu sayede kadının özgüveni düşük seviyede kalacak ve suyun altında yatan hazine gibi ışığı fark edilse bile gün yüzüne çıkamayacaktır.

1.4.5. İnfomal İletişim Ağları

Kadınlar üst yönetim pozisyonlarında sayıca az olduklarından iş yerinde kurulan iletişim ağlarına yeterince katılamamakta ve bu nedenle erkekler kadar geniş bir sosyal çevreye sahip olamamaktadır. Erkekler, kadınlarla iletişim kurarken onlara negatif bir tavırla yaklaşmaktadır (Bilimoria ve Liang, 2007).

1.5. Yönetimde Kadınlar

Çalışma yaşamına, erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların, yönetim kademelerinde yer almaları, çok daha uzun ve zorlu bir süreçte gerçekleşmiştir. Boel Berner'e göre her yerde, kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde bile, kadınlar erkekler tarafından yönetilmektedir. 1988 verilerini inceleyen Berner, kadınların %70'inin toplam işgücünde %44,4 oranında yer aldığı İsveç gibi gelişmiş ülkelerde dahi kadınların yönetici konumlarına erişemediğini ispatlamıştır (Katkat, 2000).

Kadın yöneticilerin oransal büyüklüğü, kadınların ekonomik yaşamdaki statülerinin saygınlığının ve etkinliğinin göstergesidir. 1998 verileri ile toplam yönetici pozisyonları içinde kadın yönetici pozisyonlarının oranı İzlanda'da %31, Norveç'te %26, Türkiye'de %8, Nijer'de ise %8,3'tür (Özbey, 2004).

1990'ların başında Bernard Bass tarafından kadın yöneticilerle ilgili kapsamlı bir analiz yapılmıştır. Bu analiz bulguları şu şekilde özetlenebilir. Bass, kadınlarla ilgili literatürde 'kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen' ifadesinin çok kullanıldığını ve bunun, kadınların büyük mücadele ve zorlamalarla yönetsel seviyeleri hak ettiklerini gösterdiği kadar, kadınların bu seviyeler için küçük görüldüklerinin de bir ifadesi olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu çalışmada ayrıca, kadınlar ve erkekler arasında yönetici davranışı olarak önemli farkların olmadığı, sadece bazı önyargılı grupların bu küçük detaylar üzerinde durdukları ileri sürülmüştür. Bu konuya farklı bir yaklaşım da E. Steven tarafından getirilmiştir. Steven, kadınlarla erkeklerin farklı özelliklere sahip olmalarının doğal olarak onların alışkanlıklarını, güdülerini, olaylara

yaklaşımlarını etkilediğini öne sürerek kadınların arkadaşlık ilişkilerine önem veren, esnek, hoşgörülü, insana dönük yöneticiler olmalarına yardımcı olacağını ileri sürmüştür (Nalbant, 2002).

İki bin kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan yönetsel davranışlar araştırması sonuçlarına göre kadınlar, yönetim süreci bakımından erkeklere göre farklılık göstermektedir. Tavris yaptığı araştırmada (Tavris 1972), kadınların hayatta daha başarılı olamama nedenini kendileriyle ilişkilendirenlerin oranını %48 olarak tespit etmiştir. %45’lik bir oran ise kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle kadınların, cinsiyet ayrımının üstesinden gelebileceğine inanmaktadır.

Amerikan Yönetim Topluluğu üyelerine uygulanan bir araştırma sonucuna göre kadınların %69’u işletme içinde kadınların yükselmesinin erkeklere oranla daha zor olduğunu düşünmektedir. Bu grubun %90’ı ise bu durumun nedeni olarak erkek yöneticilerin sahip oldukları kalıplaşmış düşünceleri görmektedir. Araştırmaya katılanlar kadınların, erkeklere göre yükselmelerinin daha zor olmasının diğer nedenlerini ise şu şekilde sıralamışlardır: “Akıl hocası bulma ve iletişim kurma (%65), görüş eksikliği (%50), oyunun kurallarını bilmemek (%38).” Bu araştırmaya katılan kadınların % 72’sine göre kadınlar daha iyi performans göstermek için erkeklere oranla daha büyük bir baskı altındadır. %81’ine göre ise bu baskı, onların kişisel yaşamlarını erkeklere oranla daha fazla yıpratmaktadır (Zel, 1999).

1.5.1. Literatürde Kadın Liderlik

Literatürde kadın liderlik konusu ciddi anlamda ele alınmamış olsa da XXI. yüzyılın açık gerçeklerinden biridir ki evli veya çocuklu bir bayan olmak, iş hayatına girmeye ve çalışmaya engel olmaktan çıkmıştır. Çalışan kadın sayısında üst düzey yönetici ve liderler sayısı çok fazla olmasa da “İngiltere’de her yirmi şirket yöneticisinden biri kadındır. Fransa’nın otuz bin büyük işletmesinde kadın yöneticilerin oranı %7’dir. ABD’de önde gelen Wall Street şirketlerinin %90’ının yöneticisi ise erkektir.” (Barutçugil, 2002).

1930’lardan 1940’ların sonuna kadar uzanan liderlik araştırmaları, liderin özellikleri üzerine odaklanmıştır. Özellik teorileri, liderlerin takipçilerinde bulunmayan birtakım özelliklere sahip olduğunu savunur. Liderler; uzun boyludur, yüksek

sosyoekonomik statüye sahiptir, zekidir, kararlıdır, güçlü bir yargılama yeteneğine sahiptir, iletişim ve başkalarını etkileme yetenekleri güçlüdür. Tüm bu özellikler erkeklere atfedilen özelliklerdir. Etkili liderlik için erkeksi özellikler gerektiği düşünülmektedir. Ortalama bir kadın, erkekten daha kısadır ve daha az zeki olarak algılanmaktadır. Kadınların iletişim yetenekleri güçlü olabilir ancak erkekler daha etkileyici olarak değerlendirilmektedir (Wilson, 1995; Heler, 1997).

Fakat bunun ötesinde 2000’li yıllar da kadınlar kendilerini geliştirmiş ve günümüzde bilişim, reklamcılık, müşteri hizmetleri, insan kaynakları gibi daha birçok açık alanda statü elde etmişlerdir. Kadınlar, karşılarına çıkabilecek engelleri aşabilmek için bunlar hakkında bilgi sahibi olmuşlar, donanımlı bireyler haline gelmişlerdir. Amacı her şeyi kontrol etmek olan emir komuta zincirini sürdüren yöneticiler, geleneksel bir yönetim tarzına sahiptir. Bilgiyi ve insan ilişkilerini kontrol altına almayı amaç edinmiş bir hiyerarşik yapının üzerine inşa edilmiş organizasyonlar vardır. Fakat kadın liderler; çalışanın performansı, çalışanla olan ilişkiler, motivasyon, emek, yetkilendirme ve çalışanların yaratıcılığını arttırmak için emek ve zaman harcayarak çalışanlarını bilgilendirmektedir. Geleneksel yönetimde ise ödül ve ceza sistemi varken şu anda insanlara değer veren ve onlara zaman ayıran bir modelle karşı karşıyayız.

1.5.2. Kadın Liderlerin Çalışma Hayatına Uyum Süreci

İş hayatına dâhil olan kadınların da rollerini nasıl olmaları gerektiğini bilmeleri gerekir. Beklenti ve amaçlarını ilgi odaklarına doğru çevirmelidirler. Kadın liderleri, iş hayatlarında gerek toplum açısından gerekse kültürel açıdan birçok zorluk beklemektedir. Önemli şekilde işlerine ve meslektaşlarına önem veren, gerekli çalışma saatlerine karşı esneklik sağlayan kadınların, aldıkları eğitimle beraber işçilerine daha kolay işi sevdireceği ve mantık çerçevesinde eski düzenden farklı iş seçenekleri seçip yeni tarzlar için harekete geçebileceği söylenebilir.

Yolumuzda önümüze çıkan her engel, engel değil bazen de yukarıya çıkabilmek için birer basamak görevini görmektedir. Küreselleşen dünyada iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi yeni iş yerleri yeni iş ortamları ve iş saatleri gibi kavramlardaki değişimler hayatımızın tam ortasına yeni çalışma biçimi olarak girmiştir. Unutulmamalıdır ki günlük olarak bir kişi günde yaklaşık sekiz saatini çalışmaya ve

üretmeye adamaktadır. Bu değişen çalışma koşulları ile beraber kadınların da çalışma hayatına girmesine olanak sağlamıştır. Aynı zamanda internet ağı, telefon gibi sistemlerin sayesinde zamanında zorlukla ulaşılan bilgilere artık kolayca ulaşılması bilginin işlevselliğini arttırmıştır. Bu durum, kendisini geliştirmek ve yetki sahibi olmak isteyen kadınların, çalışma sisteminde yer almasına zemin hazırlamıştır.

Günümüzde iş yaşamına giderek daha fazla kadın giriyor. Hem de oldukça donanımlı, hazırlıklı, bilinçlidirler. Kadınlar, yaşadıklarını ve yaşananları sorgulayarak bunlardan ders çıkarıp kendi çocuklarını bu bilinçle yetiştirerek toplumsal normları bilgiyle yıkarak geliyor. Onlar üst düzey kadrolara talip. Erkekler kulübünde bunun kolay olmadığını söylüyorlar. Kendi geleceklerini yaratmak için altyapılarını oluşturuyorlar ve her şeyden önemlisi başaracaklarına inanıyorlar (Keçecioğlu, 2003).

1.6. Kadının Kariyer Geliştirme Metotları

1.6.1. Kendini Tanıma (Jahori Penceresi)

İnsan doğduğu günden bu yana nerede ne zaman ne şekilde başarılı olabileceği üzerine yoğunlaşmıştır. Bir bölge de doğan büyüyen birisi o bölgenin şartları itibariyle kendisini tanımlayabilir halbuki başka şartlar altında nasıl bir birey olacağını düşünmek ve buna cesaret etmek ayrı bir yetidir. Cesaret gerektirir. Doğduğu çevre ve yaşam biçimine karşı yeteneklerini keşfetme yoluna düşen kişi sürekli olarak kendini geliştirme yolun da geri bildirim analizinden faydalanabilir. Örneğin ben kişisel olarak hangi ortamda tartışmaya daha açık oluyorum, sıkıntılı durumlarda en çok neye ihtiyaç duyuyorum, rahatlamak istediğimde gitmek istediğim yer neresi, zor anlar yaşadığımda ne gibi tepkiler veriyorum ve bununla nasıl başa çıkıyorum gibi basit soruların cevabını ancak kendini net bir şekilde ifade edebilen ve bunların hayatına etkisini mercek altında farkındalıkla gören kişiler başarılı olmaya ve çevresinden saygınlık kazanarak imajını oluşturmaya başlarlar.

Yöneticilik becerileri üzerine tartışırken kişinin cinsiyetinin de belli bağlamlarda önemli olduğunu söylemek gerekir. Örneğin erkek çocuklar takım kurar takımının başarılı olması için stratejiler geliştirirken, kızlar ise daha çok ilişkiler kurma ve koruma ağırlıklı evcilik türü oyunlar oynarlar. Erkekler arasında rol dağılımı genellikle bir çatışma ve kural üzerine kurulurken kız çocukları için daha çok uyum, nezaket ve özveri

söz konusudur. Bu farklı davranış özellikleri ileriki yaşlarda da yöneticilik görevlerine geldiklerinde kendini göstermeye devam edecektir. Nereye ait olduğumuzu bilmemiz için güçlerimizin farkına varmamız gerekir. Kadın yöneticilerinde günümüz şartlarına göre kendilerini tanımladıklarında ilişkilere odaklı olduğu bütüncül yaklaşımlar içerisinde akıl, beden, duygu faktörlerini hep bir arada değerlendirdiği duygularına ve sezgilerine güvendikleri rekabetçi, çatışmacı, tetkikar olmadıkları ve aynı zamanda karşısındaki insanları dinleyerek onları destekledikleri ve grup içerisindeki arkadaşlarını daha hoşnut bir şekilde idare ettirdikleri ortadadır. Kadın liderler aynı zamanda karşısındaki kişinin bir birey olduğunun daha farkındadır bir kadın bir eş bir anne olarak onları bir bütün olarak görebilecektir. Aynı zamanda kadın liderler kadın çalışanlarına için bir güvencedir onları destekleyecek onlara yardımcı olacak ve işe alımlarda yükselme durumlarında görevlendirme de daha objektif davranacaklardır. Erkek liderler ise daha işe odaklı analitik düşünceye ve sistematik olaraaktan sorunlara yaklaşan bir yapıya sahiptirler. Onlar için sayılar daha çok yer kaplar duygusal olaraaktan olaylara yaklaşmazlar özellikle mücadeleci ve rekabetçi davranış gösterirler. Bulundukları mevkii onları tanımlayan şeylerdir. Karşısındaki grubun duygularını fazla önemsemezler olması gereken ve yapılması gereken durum neyse bunu açıkça ve rahat bir dille dile getirirler daha girişken bir yapıya sahiptirler.



Şekil 1. Kendini tanıma: Johari Penceresi

Kaynak: İsmet Barutçugil, ‘‘İş Hayatında Kadın Yönetici’’,s.37.

Kendi güçlü yönlerimi nasıl belirleyebilirim veya başkalarının beni gördüğü gibi kendimi nasıl görebilirim sorularını kişinin kendisine yönlendirerek kendi öz farkındalığını yaratmalıdır. Johari Penceresi kişinin kendisini görüş açısı ve dış çevresiyle olan bağlarını, alanlarını gösterdiği için kişinin bir bakıma kendisiyle tanışırken çevresiyle daha sağlam iletişim bağları, empati, gözlem neden sonuç ilişkilerini bağdaştırmak açısından büyük katkı sağlayacaktır. Kendi eksik olduğu alanların farkına varacak ve bunları tamamlamaya çalışacaktır. Bu durum da beraberinde yüksek performansı getirecektir.

Johari Penceresi Metodu 4 Kadrandan Oluşur

- Birinci kadranda **açık alan** bulunur. Bu alanda bizim ve başkalarının bildiği genel bilgilerle ilgilidir.
- İkinci kadranda **gizli alanı** ifade eder. Bireyin bildiği ancak başkaları tarafından bilinmeyen gizli yeteneklerinin alanıdır. Kişisel bilgilerden bahsettiğimizde veya nasıl çalışmayı sevdiğimizi ifade ettiğimizde, bu "kendini ifade etme" olarak bilinir.
- Üçüncü kadranda ise **kör alandır**. Başkaları tarafından bilinen ancak bizim bilmediğimiz ya da farkında olmadığımız bilgileri içerir. Bu bilgilere erişmek için çevremizdekilerden geri bildirim almamız gerekir.
- Son kadranda **bilinmeyen alandır**. Bu alanda henüz kendimiz veya başkaları için mevcut olmayan bilgiler yer alır. Bu bilgilere erişmek için koçluk danışmanlık seansları almamız gerekebilir.

Johari Penceresi bir grup içerisinde veya bir ekip içerisinde bireyler arasındaki anlayışı geliştirmek için kullanılan bir iletişim modelidir. Kişi bulunduğu grup içerisinde bir tutuma sahip olmak ister bu tutuma sahip olabilmek için ilk önce kişi kendini anlamalı daha sonra da karşısındaki insanları anlamalıdır.

Bir radyoyu sökerek bütün parçalarını teker teker ayırarak onun içerisinde ne olduğuna bakabiliriz ancak bir insanın parçalarını tek tek ayırıp onunla ilgilenmemiz

mümkün değildir. Keza kişi kendini bile kolay kolay anlayamıyorken karşısındaki insanı nasıl çözümleyebilir. Johari Penceresi Modeli ve etkisi modern bir öneme sahiptir. Bunun sebebi iletişim, anlayış, empati, iş birliği ve grup içi anlaşmaların sağlanması açısından büyük bir önem arz etmesidir. Grup içerisindeki çalışanlarının kör noktasını görebilen yönetici onları nasıl yönlendirebileceğini nasıl bir üslupla onları işlerine adapte edebileceğini bilir elemanlarını işini adapte edebilen yönetici onların sorun ve sıkıntılarına cevap verebilecek, kendi amaçları doğrultusunda onları motive edecek faktörleri tayin edecek ve böylelikle yönetmekte başarıya ulaşabilecektir.

Johari Penceresi aynı zamanda yöneticinin kendisine de tanınması için bir seçenektir. Kendisini tanıyan kadın yönetici hangi organizasyonun içerisinde olması gerektiğini çözdükten sonra organizasyonun içerisindeki çalışanlarla birebir irtibatta olup kendi grubunu oluşturmayı başarabilecektir. Bu da yine geri bildirim gerektiren durumdur. Kişi güçlü yanlarına etkin olduğu alanlara konsantre olursa güçlü olduğu yerlere yerleşmeye ve güçlü yanlarını geliştirmeye veya yeni yönlerini keşfetmeye çalışacaktır.

“Herkes dünyayı değiştirme düşüncesinde fakat kendini değiştirmeyi düşünen kimse yok.” (Leo Tolstoy).

1.6.2. Akıl Hocası ile Çalışmak

Kendinizi tam olarak tanımanın diğer bir yolu ise bir konu hakkında fikir yürüttüğünüz de ve o konu için adımlar atmak istediğiniz de ürettiğiniz fikirler üzerinde olumlu ya da olumsuz olarak geçmiş deneyimlerine dayanarak size yardımcı olacak ve geri bildirimde bulunacak bir mentor eşliğinde çalışmanızdır. Örneğin çocukken bisiklete binmek istediğiniz de hangi pedalı hangi güçle çevirmeye çalıştığınız üzerinde beyninizi yorarken aynı zamanda dengenizi korumaya çalışırken sizden büyük bir aile ferdi veya daha önce bisiklet sürmeyi başarabilmiş bir arkadaşınızdan yardım almışlığınız olmuştur. Bisikleti kullanmaya başladığınızda sizi arkanızdan alkışlayan veya düşebilme ihtimalinize karşı bunu önceden öngörerek arkadan tutan bir kişidir akıl hocası. Bunu iş hayatı üzerinde düşündüğümüzde ise işe yeni başladığımız da bizi dinleyen kullanmamız gereken programlar üzerinde eğitim veren ve bu eğitim sürecinde işin işleyişini, kısa yollarını, ihtiyacınız olan durumlarda ihtiyacınız olan şeylere

nereden ulaşabileceğinize dair önerilerde bulunan gerekli konular hakkında size bilgilendiren gelişmenize yardımcı olan kişiler olacaktır. Akıl hocası içinde bulunduğunuz bir organizasyonun içerisindeki bir kişi olabileceği gibi aynı meslekten ya da girdiğiniz bir topluluktan bir kişi de olabilir. Bir bireyin akıl hocası ile çalışmasının ona sağlayacağı elbette ki büyük yararlar vardır. Öncelikle ortama yeni girmiş olan birey ortama karşı fikir edinir. Böylece kendisini bulunduğu ortamda yabancı hissetmez güvenli, verimli, huzurlu bir konumda kendini çalışmaya adanır ve bu konumunu güçlendirmeye çalışır. Bir mentor tarafından destek alan kişi etkinliklerde kendini daha iyi gösterebilir. Çünkü organizasyonun içerisinde sürekli iletişim halinde olan kişi kişisel gelişime odaklanır ve organizasyon içine adanmayı tercih eder. Bu durum da onun üst düzeyde gelişimine katkı sağlayacaktır.

Çalışanların bağlılık duygularının gelişmesi ile beraber bulunduğu iş yerinden ayrılmak istemeyecek bulunduğu alan da ve düzen içerisinde kendini güvende hissedecektir. Sağlığı, mutluluğu ve huzuru yakaladığı bu ortamdan uzaklaşmak istemeyen birey işyerindeki mevcut konumunu koruyacak ve olası üst düzeydeki görevleri için kendini hazırlayacaktır. Dolayısıyla yeni gelenlerin sayısı azalacaktır. Bu da işgücü devir hızının azalması demektir. İşgücü devir hızının azaldığı bu ortamlar da sürekli yeni kişinin varlığı söz konusu olmadığı için herkes birbirine daha iyi tanıdığından dolayı iletişim sorunu olmayacağından dolayı işler daha hızlı ilerleyecek aynı zamanda işgücü devir hızının az olmasından dolayı işyerindeki maliyetler de azalacaktır. Bir akıl hocası ile çalışan ve birbirleriyle sorunlarını paylaşan kişiler, daha açık ve dürüst bir şekilde aralarındaki güven ortamını bozmayacak durumlarda bulunmayı tercih ederler. Güven ortamının sağlandığı bu ortamlar kişinin gelişmesine de hizmet edecektir.

Akıl hocalığı bir zorunluluk değildir bunu yapmak isteyen kişi de karşı taraftan bir geri bildirim almalı iki taraf için de ilişkilerin yararlı olması gerekmektedir. Bu şekilde değişim, gelişim, bilgi üretme, bilgi edinme, bulunduğu ortamdan uzaklaşmama, karşılıklı empati, huzur, güven, gelecek kaygısı azalmış bireyler topluluğu oluşacaktır.

1.6.3. Yönetici Olmak

Etkin bir liderde olması gereken özellikler

- Olumlu zihinsel tutuma sahip olma.
- Olanını izini bırakan bir görünüme ve kişilik yapısına sahip olma.
- Coşkulu olma işinden ve ilişkilerinden keyif alma.
- Anlayışlı yardımcı ve destekleyici olma.
- Yüksek özgüvene sahip olma ve güvenilir olma.
- Odaklanmış olma işini bilme.
- Amaca yönelik düşünme ve davranma.
- Gerekli bilgi ve becerilere sahip olma.
- İyi bir gözlemci ve değerlendirmeci olma.
- Saygı ile ilgili ve takdir edici olma.
- Sabırlı ve soğukkanlı olma.
- Açık ve dürüst olma.
- Girişken ve rahat olma.

Yönetici çalışanları aracılığıyla organizasyon amaçlarının elde edilmesi için gereken işleri yaptıran kişidir. Etkili yönetim için yöneticinin pozisyonundan kaynaklanan gücünün yanı sıra kişisel güce de sahip olması gerekir. Yukarıdaki özelliklerin varlığı ona inanması ve ‘‘kişisel güç’’ sağlayacaktır. Bir yöneticinin başarısındaki diğer bir temel faktör onun çalışanlarıyla kuracağı etkili iletişim bu iletişim kesinlikle iki yönlü olmalı ve arasındaki güven ortamını pekiştirmelidir. Bir yönetici ile çalışan arasındaki ilişkilerde tarafların her şeyi konuşmaya hazır olmaları planları uygulamaya koymaya ve girişkenlik derecelerini kullanmaya istekli bulunmaları gerekir.

Bunun için yönetici:

- İyi dinlemelidir,
- Birlikte bütün alanları araştırmalıdır,
- Her zaman aynı düzeyde destekleyici olmalıdır,
- Her zaman dürüst açık olmalıdır,
- Konudan uzaklaşmamalıdır,
- Çalışanı ile konuşacağı konu ile ilgili tüm verilere sahip olmalıdır,

- Gerekli kaynaklara ulaşabilmelidir,
- Ulaşmak istediği amaçları iyi bilmelidir,
- Çalışana gerçekçi zaman ölçeğinde başarabileceği görevler belirlemelidir,
- Zamanında doğru eylemlerde bulunmalıdır,
- Çalışana yapıcı geri bildirimlerde bulunmalıdır,
- Anlayışlı ve saygılı olmalıdır,
- Açık samimi (iş anlayışına) uygun bir ortam yaratmalıdır,
- Sorunları olduğu kadar başarıları da paylaşmalıdır (Barutçugil, 2002).

1.6.4. İmaj Oluşturmak

Kişisel imajınız adeta bir fotoğrafınızdır. Kişinin kendisini görmek istediği kendisi ile ilgili söylediği şeyler ve diğer insanlar tarafından nasıl davranıldığı imaj üzerinde büyük rol oynar. Ancak çocukluk ve gençlik yıllarından itibaren zeki, sevimli, değerli bir insan olduğunu söylenmişse buna inanırız. Buna karşın bize tembel zayıf düşüncesiz olduğumuz hakkında bize sürekli tekrarlanan sözler söylenmişse buna inanırız. Zaman geçtikçe kişi kendini tanımlamaya ve değişime ihtiyaç duyabilir. Bu tamamen kişisel bir mevzudur. Bazı insanlar kendilerini olduklarının ötesinde bir imaj da hayal ederken bazılarıysa durduğu ve bulunduğu mevkiden memnundur. Kişisel imajımızı oluştururken olmak istediğim veya değiştirmem gereken özelliklerim neler diye kendisini sorgulayan bireylerin iş dünyasında daha başarılı ve etkin olması için yegâne anahtardır diyebiliriz. İmaj kişinin işe alınması veya pozisyonunu doğrudan etkileyen bir faktördür. İş arkadaşlarının ve müşterilerinin davranış şeklini belirler.

Örneğin: Bankacılık sektöründe çalışan bir kimsenin işine uygun giyim kuşam, beden dili ile kendisini tanımayan etkileşim içerisinde olduğu kimseyi doğrudan etkiler. Bu imajın sürdürülebilir olması ise kişilik özellikleriyle desteklenmesiyle olur. Sözlerin davranışlar ile pekiştirilmesi güvenilirliği etkiler. Kişilik özellikleri ise iş ortamında davranış şeklimiz ve yetkilerimiz dâhilinde girişken, açık ve rahat olma, kendine güvenme, iletişim becerileri, beden dilini iyi kullanma, dayanıklılık, kararlılık, soğukkanlılık, sağduyulu yaklaşma, yenilikçi olma, yaratıcı olma, olumlu zihinsel uyum, problem çözmede aktif olma ve takım çatışmalarına karşı yatkinlik sağlama gibi

özellikler sayesinde kişisel imajımızı oluşturabiliriz. İnsanlar üzerinde olumlu bir izlenim bırakmak için kendinize gerekli önemi ve değeri göstermeniz gerekir. İş yapma konusunda ise planlı programlı olmalısınız. Örneğin bir görüşme için bir randevu oluşturduysanız zamanında orada olmalısınız. Sanki kısıtlı bir vaktiniz varmış da karşınızdaki insanı ayrıcalık tanımış gibi ona kesin belli bir saat verip ajanda ile çalıştığınızı göstermek sizin yoğun meşgul bir birey olduğunuzu göstermiş olursunuz.

Kişinin ofisinin içerisindeki dekorasyonu masası ve bazı özel eşyaları özenle seçilmelidir görüşmeye gelen karşı taraftaki kişi kendisini rahat ve güvende hissetmelidir. Görüşme esnasında zamanı iyi yönetmeliyiz ve aynı zamanda görüşme sırasında istek ve dileklerimizi doğru bir ses tonu ile saygılı bir çerçevede içerisinde olumlu bir yüz ifadesi ile karşı tarafa aksettirmeliyiz. Bu konuşmayı yaparken hareketlerimizi jestlerimize kontrol etmeliyiz duyarsız ve özensiz bir davranış yaptığımızda karşı tarafa karşı yanlış bir imaj oluşturabiliriz. İyi bir lider çalışanlarını bir bütün olarak görür. En azından birlikte bulundukları ortamda onlara da ilgi gösterir insan ilişkilerinde esnek anlayışlı bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda müşterilerle olan münasebetinde müşteri fikir değişimi yaşarsa karşı tarafın isteklerine açık olmalıdır. İş ilişkilerini geliştirmek açısından gergin olmayan bir ortam yaratmalı kendine özgü taktik ve becerilerle karşı tarafa ustaca yönetebilmelidir. İyi bir lider aynı zamanda yol gösterici, güven veren, sır saklamasını bilen mizah duygusu gelişmiş kendinin bilincinde olan kişilerdir.

Ece Güner diyor ki:

“İşte ve sosyal yaşamda İmaj çok önemli işteki imajımı İşimle yaratıyorum benimle çalışan insanlar beni iyi anlıyorlar özverili çalıştığımı iyi niyetli Çalışkan olduğunu olayları çabuk algıladığımı görüyorlar. Bu konuda bir sorunum yok sosyal açıdan birçok davete katılman firmamı temsil etmem gerekiyor ciddi bir imaj vermeye çalışıyorum samimiyet dürüst mesleğine bağlı... ailemin saygınlığını da muhafaza etmem gerektiğini düşünüyorum” (Keçecioğlu, 2003).

Günlük yaşamda, “benim için başkalarının düşünceleri önemli değil” desek bile başkalarının düşünceleri bizim için önemlidir. Herkes kendisi

hakkındaki düşünceleri merak eder ve bu düşüncelerle ilgilenir. Çünkü herkesin başkalarının kendilerine ilişkin izlenimlerinin kendisi için önemli sonuçları olduğuna ilişkin inançları vardır. Zira sosyal etkileşimler, oluşturulan izlenimler ve onların niteliği doğrultusunda oluşur. İyi bir izlenim günlük etkileşimlerin niteliğini artırır. İnsanlar, kendilerinde olumlu izlenimler bırakan kişiler ile etkileşimde bulunurlar. İzlenimler, uzun dönemde bireyin yaşam kalitesinde de etkilidir. Özellikle çalışma yaşamında yapılan kötü imaj-yönetimi, bireyin elde edebileceği sosyal sonuçlar kadar maddi sonuçları da olumsuz etkileyebilir. Kişiler imaj yönetimiyle, diğer bireyler üzerindeki etkisini sürdürebilir ya da artırabilir. Sözü edilen etki bireyin, diğer bireylerin davranışları üzerinde arzu ettiği değişimi gerçekleştirebilmesidir. Bireyler, imajları konusunda kaygılı olduklarında, imajlarını yönetme çabası içine girerler. Bunun belli nedenleri vardır. Birincisi, imaj yönetimindeki başarısızlığın bireyin kendisine saygısını azaltırken, imaj yönetmedeki başarının bireyin kendisini iyi hissetmesini sağlamasıdır. İkinci neden ise, bireyin kimliğini yapılandırması ve bunu sürdürme isteğidir. Bir başka neden ise, kişinin başkalarının düşüncelerini önemsemesidir (Demir, 2003).

1.6.5. Hedef Koymak

İş ve kariyer hayatının hangi noktasında olursa olsun nereye varmak istediğini bilen bir kişi, amaçları doğrultusunda hareket edecektir. Bunun için “Ben nereye varmak istiyorum?” sorusunun yanıtı bulunmalıdır. Bu sorunun yanıtını bulduktan sonra kişi, kendisine varmak istediği noktaya varabilmek için belli çaba sarf etmesi gerektiğini bilerek bu amaç için planlama yapacaktır. Plan, kişinin kafasında tasarladığı herhangi bir yere ulaşmak için çizdiği yoldur. Amaç ve hedeflerini belirlerken ortaya spesifik değerler koymak işin yapılma hızını ve sürecin işleyiş şeklini değiştirir. Kişi, kendine zaman sınırı koyarsa strese girer. Ancak daha esnek zamanlamayla hedefler koyar ise hemen hemen istediği hedefe o vakitten biraz önce veya sonra ulaşabilir.

Örneğin 2002'de satış gelirlerimizi artıracamız demek yerine 2002'de satış gelirlerimizi %20 arttıracamız diyerek hedef oluşturmak daha spesifik olacağından

başarı daha muhtemeldir. Hedefleri tablolar halinde veya şematik olarak yazıya dökmek yöneticiyi aktifleştirecektir. Bir amaç hedef tablosu oluştururken kariyer basamakları sisteminin, başarılı olması için düzenli ve disiplinli olmak gerekir. Aile ve toplumsal baskı altında kalan kadın faktörü, gerekenden belki iki kat enerji sarf etmek durumunda kaldığından dolayı aynı zaman da zamanı değil enerjisini de çok iyi yönetmelidir. Liderlik vasfına ulaşmak isteyen kadın, zamanından önce enerjisini maksimum seviye de tutabilmelidir. Bu konu hakkında çeşitli söylemler araştırma sonuçlarına dayanarak şu şekillerde izah edilmiştir:

“Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma süreci, bir dizi kariyer gelişim görevinin başarı ile yerine getirilmesini ve çeşitli kariyer basamaklarının deneyimlenmesini gerektiren uzun bir kariyer yolculuğunu ifade etmektedir.” Gelişimsel kariyer kuramlarından Super’ın (1977; 1980) Yaşam Boyu ve Yaşam Alanı Yaklaşımı perspektifinden değerlendirildiğinde üst düzey yönetici olma sürecinde bireyler yerleşme (25-45 yaş), sürdürme (45-65 yaş) ve geri çekilme (65 yaş sonrası) olarak adlandırılan kariyer gelişim dönemlerini deneyimlemektedir. Yerleşme döneminde mesleki konumunu sağlamlaştırmaya ve ilerlemeye odaklanan bireyler, bu dönemin ilerleyen aşamalarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşma imkânı elde edebilir. Yerleşme döneminin ardından gelen sürdürme döneminde ise büyük oranda mevcut statülerin korunmasına odaklanılırken aynı zamanda iş yaşamındaki değişimlere uyum sağlamak da önemli hâle gelmektedir. Bu nedenle sürdürme dönemindeki bireylerin, kariyerinde önemli ilerlemeler gözlenmemektedir. Kariyer gelişiminin son dönemi olan geri çekilme döneminde ise emeklilik planları yoluyla çalışma yaşamından ayrılma hedefleri ön plana çıkmaktadır (Niles ve Harris-Bowlsbey, 2013). Dolayısıyla bu yaklaşıma göre üst düzey yönetici olma sürecinin, bireylerin içinde bulunduğu yaş grubuna bağlı bir seyir izlediği söylenebilir. Öte yandan Super, kariyer gelişiminin ilerleyen dönemlerinde etkili olan faktörlerin heterojen bir yapıyı ifade etmesine bağlı olarak özellikle yerleşme ve sürdürme dönemlerinde takvim yaşından ziyade bireyin yaşına yönelik algısının önemli hâle geldiğini vurgulamıştır (akt. Siyez, 2013). Bu durum kariyer gelişiminin ilerleyen dönemlerinde de yeni kariyer hedeflerinin ortaya çıkabileceğini ve bu hedefler doğrultusunda ilerlemeler yaşanabileceğini göstermiştir. Super’ın kuramında yaşanan bu anlayış değişikliği,

kadınların kariyer gelişimi deneyimlerini açıklamada da etkili olmuştur. Bardwick'e (1980) göre orta yetişkinlik döneminde kadınların çoklu rolleri (çocuk bakımı vs.) ile ilgili sorumluluklarının azalmasıyla birlikte kadınlar kariyer gelişimine ayırabilecekleri daha fazla zamana sahip olmakta ve yeni kariyer hedefleri doğrultusunda gelişim gösterebilmektedir. Benzer bir durum üst düzey yöneticilik kariyerinde ilerlemeyi hedefleyen kadınlarda da görülmektedir. Kariyer gelişiminin erken dönemlerinde evlilik ve çocuk sahibi olma planlarının veya kariyer engellerinin etkisiyle kadınların kariyer gelişiminde yaşanan kesintilerin (Campbell ve Campbell-Whatley, 2020) ilerleyen dönemlerde telafi edilmeye çalışılması, kadın yöneticilerin aktif kariyer planlama çabalarının orta yetişkinlik döneminde de devam etmesini sağlamaktadır (Wichert, 2011). Yöneticilik pozisyonları genellikle erkek çalışanların çoğunluğu oluşturduğu çalışma alanları olmakla birlikte son yıllarda kadın çalışanların ilgi duyduğu kariyer seçenekleri arasında da yerini almaya başlamıştır. Bu durum eğitim olanaklarından ve iş dünyasındaki değişimlerden önemli ölçüde etkilenmiştir (Livingstone, Pollock ve Raykov, 2014). Eğitim düzeyi ve iş dünyasında aktif çalışma oranlarındaki artışa bağlı olarak kadınlar yöneticilik pozisyonlarına yükselme olanağı bulabilmiştir. Bunun yanı sıra yöneticilik pozisyonlarında cinsiyet çeşitliliğini sağlamaya yönelik bazı kurumsal teşviklerin etkilerinden de söz edilmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (2012) tavsiye niteliğindeki, şirketlerin yönetim kurullarında en az bir kadın yöneticinin bulunması kararı bu teşviklerinden birisidir. Bu kararın ardından yayınlanan Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre orta düzey ve üst düzey kadın yöneticilerin oranı 2012 yılında %14,4 iken, bu oran 2016 yılında %16,7'ye ve 2017 yılında %17,3'e yükselmiştir (TÜİK İstatistiklerle Kadın Araştırması Raporu, 2017). Sözü edilen bu etmenler, kadınların yöneticilik pozisyonlarına yükselmesine belli bir düzeyde katkı sağlamakla birlikte yaşanan tüm bu gelişmelere karşın kadın yöneticilerin oranı, erkek yöneticiler ile kıyaslandığında oldukça düşük bir düzeyde kalmaya devam etmektedir. Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında azınlıkta kalma nedenleri alanyazında çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır. Bu araştırmalarda kadınların kariyer planlama eksikliğinin, organizasyonlardaki ilerlemelerinin önündeki önemli engellerden biri olduğu üzerinde durulmaktadır (Evans, 2009; Schulz, 2013; Pringle ve Gold, 1989). Kariyer planlamasından yoksun olmak, iş dünyasında kadınların tanınırlığını olumsuz

yönde etkileyerek yöneticilik pozisyonlarına yükseltirmede göz ardı edilmelerine neden olmaktadır (Burke ve Mattis, 2005; Schulz ve Enslin, 2014). Buna karşın etkili bir kariyer planlamasına sahip olmak, kadınların bir kurumda kariyer gelişimini sürdürmek ve ilerlemek amacıyla hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaşabilmek için çeşitli yöntemlerden faydalanmasını sağlamaktadır (Zikic ve Klehe, 2006). Bu yönüyle kariyer planlaması, kariyer seçeneklerine yönelik farkındalığı geliştirmekte ve kariyer engellerinin üstesinden gelebilmeye yönelik kaynaklar sağlayarak kadınların kariyer hedeflerine hazırlıklı olabilmesine yardımcı olmaktadır (Brown, 2020, s. 62; Schulz, 2013, s. 147). Etkili bir kariyer planlamasında kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için kullanılacak stratejiler yer almaktadır (Schulz ve Enslin, 2014). Bununla birlikte kariyer planlamasının gerçekçi hedefler içermesi ve olası başarısızlıkların önüne geçilebilmesi amacıyla bireysel veya çevresel kaynaklı bazı faktörlerin de planlamaya dâhil edilmesi gerekmektedir. West'e (2017) göre bireyin sahip olduğu ilgi, yetenek, beceri ve değerlere yönelik farkındalığı, gerçekçi kariyer hedeflerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu özelliklerin yanı sıra yapılan araştırmalar, kadınların kariyer planlamasında aile ile ilgili sorumluluklarını (Rosser, 2016), güçlü yönlerini (Schulz ve Enslin, 2014) ve olası kariyer fırsatlarını (Schulz, 2013) da dikkate aldığını göstermektedir. Bu sayede kapsamlı bir kariyer planlaması yapmak mümkün olabilmektedir. Kariyer planlaması, kariyer gelişiminin tüm aşamalarında önemli olmakla birlikte kariyer geleceğini etkili bir biçimde planlayabilmenin mesleki tecrübe ile gelişen bir özellik olduğundan söz edilmektedir. Francis'e (2017) göre mesleki tecrübe, kadınların iş dünyasında hayatta kalma becerisini güçlendirerek kariyerlerini aktif bir şekilde sürdürmelerini ve etkili kariyer planlamaları yapmalarını teşvik etmektedir. Çünkü mesleki tecrübe, iş dünyasında kapsamlı deneyimlerin elde edilmesini sağlamaktadır. Mesleki tecrübe, aynı zamanda bireyin sahip olduğu özelliklere yönelik farkındalığını artırarak gerçekçi kariyer hedefleri belirlemesini sağlamakta ve böylelikle terfi elde etme olasılığını artırmaktadır (Ghorbani ve Watson, 2004). Bu açıdan değerlendirildiğinde üst düzey kadın yöneticilerin etkili kariyer planlamaları yapma konusunda tecrübeli kimseler olduğu söylenebilir. Bu nedenle üst düzey yöneticilik basamaklarına ulaşan kadınların kariyer geleceğini nasıl planladığının incelenmesi, yöneticilik kariyerinde etkili bir kariyer

planlamasının nasıl yapılması ve bu süreçte hangi faktörlerin dikkate alınması gerektiğine yönelik kapsamlı bir bakış açısı sunabilir.” (Şen- Baz, 2021).

1.6.6. Sosyal Becerileri Geliştirmek

İletişim, etkin bir yönetim biçimin de başarılı olabilmek için en önemli araçtır. Bir kurum içerisinde insanlar işlerinin gereklerini ve liderle olan bağlantısını ne derece iyi sağlarsa bu işlerin düzeninin sağlanmasına, müşterilerinin beklentilerini karşılarken sürece sadık kalmayı sağlayacaktır. Lider ve çalışanlarının moral ve motivasyonu artacak, etkileşim süreklilik arz edecektir. Biz bu konuya iletişim becerilerinin liderlik davranışları üzerindeki etkisini kadın yöneticiler kapsamında ele alacağız. Kadınlar iletişim sürecinde hem bir eş, anne, kadın, kız kardeş olduklarından dolayı karşısındaki kadın çalışanlarına daha bütüncül yaklaşabilecektir. Erkek liderler ise bu olaya daha otoriter daha unvan açısından önem vererek bakmaktadırlar. Fakat kadın liderlerin bütüncül yaklaşımı gereğince çalışanlarda diyaloglarını daha bütüncül kurabilmektedirler. Tutarel ve Kışlak ise iletişim; canlı varlıklar arasında mesajlar aracılığıyla kişisel ve toplumsal etkileşimi sağlayan ve dinamik bir süreç olmasının yanı sıra karşılıklı düşünce, duygu ve enformasyonların değişimi olarak da ifade edilmektedir (Tutarel Kışlak, 1995).

İletişimin en temel koşulu iyi bir dinleyici olmaktan geçer. İletişim sürekli gelişen dünya da geleneksel yapı taşları arasına sıkıştırılamaz informal bir yapıya sahiptir. Dinleme ve anlama becerisi gereklidir. İyi bir yönetici karşısındaki çalışanın isteklerine, duygu, düşünce ve beklentilerine karşı açık olmalı ve onları en iyi şekilde dinlemelidir. Bir kadın yönetici, kadın çalışanın karşılaştığı sorunlara karşın kayıtsız kalmamalıdır. Çalışanın moral ve motivasyonu açısından kaliteli bir iletişimin olduğu işletmelerde karşılıklı güven oluşacaktır. Çalışan güvende hissettiği işletmesine bağlılık duyacaktır. Bu bağlılık ile beraber doğru iletişim kanallarını kullanan lider kendine özgü bir sempati kazanacak gerektiği durumlarda işçilerinden uzmanlık alanlarında fedakârlık talep edebilecektir. Aralarında duygusal bir bağlılık oluşması muhtemeldir. Kadın liderler, kadının iş dünyasında karşılaştığı sorun ve sıkıntılara karşı önceden deneyimli olduğu için kadın çalışanlarının sıkıntılarını daha iyi anlayabilecektir.

Kadın lider iletişim içerisinde olduğu katılımcılarıyla yeri gelince sınırlar çizmek durumunda kalmaktadır. Bir anne, abla, derttaş gibi algılanmamalıdır. Ancak erkek yöneticilerden farklı olarak empati yeteneği daha gelişmiş olmasından dolayı ihtiyaçlarınıza daha çabuk cevap verecek veya onları görmezden gelmeyecektir.

İletişimin etkin olabilmesi için, iletişimin iki yönlü bir araç olduğu için iki taraf açısından da oluşabilecek yanlış anlaşılmalari ortadan kaldıracak faktörler olmalıdır. Bunlar sırasıyla kaynak, mesaj, alıcı olarak sıralandırılmaktadır. Kaynaktan çıkan mesajın alıcıya doğru bir şekilde iletilmesi sürecinde belli kanallar kullanılır. Kanallar dediğimiz olgu mesajın sözlü veya yazılı olarak iletilmesidir. Durumun gerekliliğine göre mesajın yazılı veya sözlü olması liderin inisiyatifine kalmıştır. Etkin bir iletişimin gerçekleşip gerçekleşmediği ise mesaj iletikten sonra alıcının deneyim ve tecrübeleri ile kendince yorumladığı mesaja karşılık alıcıya gönderdiği mesajdır. Her iki taraf için de mesajın anlaşılabilir açık sade bir dille ifade edilmesi gereklidir. Doğru geri bildirimleri elde edebilmek için kişilerin statüsü, eğitim düzeyleri, bilgelik seviyeleri, hayata bakış açıları mesajın anlaşılabilir olmasını temenni kılar. Mesajın geri bildiriminin olumlu olabilmesi için anlaşmaya çalışan ve birbirlerini anlamaya çalışan bireylere aynı algı kapasitesine sahip olmaları önem taşır.

İletişim kurar iken karşı tarafın bizi doğru şekilde anladığını çözümlemek için el kol hareketleri, yüz ifadeleri, baş işaretleri veya doğrudan sorular sorarak anlamak veya izah ettiğiniz şeyin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını anlamlandırmak için direk olarak sorular sorarak bunu sağlayabilirsiniz. Örneğin bir lider işlerin belli bir zaman dilimi içerisinde yetiştirilmesi gerektiği yönünde departmanlara bildirim yaptığı durum da mesajı çalışanlarına açık ve sade bir dille dile getirdiğinde çalışanların mesajını doğru algılayıp algılamadığı işlerin yetişmesinde büyük önem arz edeceği için karşılıklı geri bildirim yapmalılardır. “Etkin iletişim güzel konuşma yeteneğine sahip olma ya da doğru sözcükler seçmekle mümkün olan bir yetenek değildir. Etkin iletişim bireysel nitelikler ve çevre unsurları gibi pek çok unsurdan etkilenmektedir. Kişilerin cinsiyetleri, eğitimleri, yaşları, sosyal rolleri, tavırları ve düşünceleri gibi faktörler mesajın nasıl kodlanacağı ve nasıl iletileceğini belirler. Mesajı alan bireyin iletiyi nasıl algılayacağı ve anlamlandıracağı sözü edilen faktörlerden etkilenmektedir (Eğinli, 2016).

Örneğin departman sorumlusu Ayşe Hanım ve işletme kurucusu Esra Hanım üzerinden bir örnekle durumu açıklayalım. Esra hanıma x şirketinden temin edilecek ürünlerin 2 hafta içerisinde ellerinde olması gerektiği yönünde bir mail gelmiş olsun. Esra Hanım üretim departmanındaki Ayşe Hanım ile iletişime geçerek maildeki gibi iki hafta içerisinde siparişleri yetiştirmeleri gerektiğini izah ediyor. Ayşe hanım ise departmanındaki çalışanları ile bu bilgiyi paylaşıyor. Üretimin gerçekleşmesi için gerekli hammadde eksikliği var ise alt departmandaki çalışanlar üretim departmanının başındaki Ayşe Hanım ile iletişime geçerek Esra Hanım'a eksik hammaddeyi temin etmeleri gerektiğini izah ediyorlar. Böylece müşteri memnuniyeti de sağlanmış oluyor. Görüldüğü üzere mesajın açık ve doğru kanallar aracılığıyla izah edilmesi ile işletme bir zaman veya müşteri kaybına uğramamış oluyor. Liderin birincil amacı işletmeyi veya işletmesini en iyi şekilde idare etmek ve işletmeyi veya işletmesini bir üst kademeye taşıyabilmektir. Bu durum için özel bir çaba gerekir. Etkili bir lider işletmesini ve işletmesinin içerisindeki her departmanı iletişim kanalları ile besler. Bu kanallar adeta insanın damarları gibidir. Her departmana doğru bilgi akışı yapılmalı ki hem çalışabilsin hem üretebilsin. Her departmanda çalışan bireyler ile liderin karşılıklı iletişim halinde olması gereklidir. Üretim departmanındaki Ayşe Hanım ile halkla ilişkiler departmanındaki Zeynep Hanım'ın, Esra Hanım'a, ulaşılabilirliği zaruri durumlarda eşit olmalıdır. Bu durumda eşitlik sağlandığında bireyler kendilerine önemli hissedecek yaptıkları işi daha severek ve fedakarlıklarda bulunarak yapacaklardır.

Günümüz şartlarında çalışma koşullarında esneklik sağlayan elemanlar daha çok tercih edilmeye başlanmıştır. Bazen ek mesailer söz konusu olabilmektedir. İletişim kanallarının doğru kullanılması ile beraber liderine güvenen çalışanlar, çalıştıkları işler için gerekli durumlarda fedakarlıklarda bulunabileceklerdir. Aynı zamanda işletmenin, çok özel diyebileceğimiz kârlılık veya kayıp durumlarında işçileriyle başarılarını paylaşıp bunu bir ekip olarak başardıklarını dile getirdiğinde çalışanlar da bundan memnun olacak veya büyük bir kayıp yaşadıklarında işten çıkarılma gibi durumlar söz konusu olduğunda liderin bunu açıkça gerekçeleriyle birlikte izah etmesiyle çalıştıkları ortama güvenleri artacaktır. Bu açılarından bakıldığında iletişim bir işletmenin ayakta durabilmesi için en gerekli unsurlardan birisidir.

Etkin bir lider, çalışanın kendini ne kadar geliştirdiğini izlemelidir. Bunu yapabilmesi için de yine tekrardan iletişime ihtiyaç duyacaktır. İş yerinde yükselmek isteyen kadın bir çalışan, bunu liderine açıkça izah edebilmelidir ki hedeflerine ve isteklerine karşılık motive olabilsin. Etkin bir lider bunun da farkındadır.

İletişim becerileri, alt boyutlarından olan duygusal iletişim ve davranışsal iletişim ile liderlik davranışlarından göreve yönelik liderlik alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İletişim becerilerinden duygusal ve davranışsal iletişimin artış göstermesi göreve yönelik liderliği pozitif yönde arttıracaktır. Yapılan bazı araştırmalarda duygusal iletişim ve davranışsal iletişim boyutunda kadın liderlerin, erkek liderlere göre daha aktif olduğu gözlemlenmiştir. Kadın liderlerin, iletişim konusunda daha hassas olmasından dolayı, yeni var olan çalışma koşullarının da esneklik kazanması ile birlikte iletişimin daha da önem kazanması, kadın liderlerin kendini göstermesini sağlamıştır.

1.6.7. Kişisel Gelişim ve Hayat Boyu ğrenmek

Kadın liderin, yönetim hayatında başarılı olması için olmazsa olmazı etkileşim içerisinde olması gerektiği gerçeğidir. Kadın lider bu konu da kendince rol model edindiği bir kişinin düşünce tarzını, iş yapış şeklini, beden dilini kısaca onun gözünde o kişinin çizdiği tablo ve oluşturduğu izlenimi iyice özümseyip kendine göre eksik veya artı yönlerini belirleyerek rol model edindiği kişinin özelliklerinden faydalanabilir.

Rol model alacağı kişinin erkek veya kadın olması fark etmez. Kimi kadın liderler, babasını; kimi kadın liderler ise iş dünyasında n yapmış olan kadın liderleri, kimisi ise hayatında ona ışık tutmuş olan iş becerisi yüksek annesini örnek alabilir. Bu tamamen kişinin kendine o kişiyi ne derece örnek almak istediğine bağlı olarak değişecektir. Rol model olarak seçtiği kişinin tüm özelliklerini not ederek kendisinde olmasını istediği ya da eksik yönlerini geliştirebilecektir. Bu zellikler içerisinde enerji barındıran olumlu çağrışımlar yapan moral verici, motive edici, coşkulu, atak, açık dille her şeyi dile getiren, sabırlı, saygılı, özgüvenli, iş bitirici, düşünceli tarzda cümleler ile ifade etmesi muhtemeldir.

Ortaya iyi bir iş çıkarmak isteyen lider, ekip arkadaşları ile bir bütün olmalıdır. Bir karar mekanizması olan lider, işin nasıl yapılacağına dair ekip arkadaşlarıyla birlikte

karar alırken yüksek iletişim becerisine ihtiyaç duyacaktır. Etkileşimin iyi olduğu işletmelerde, kararlar alınırken daha hızlı ve ne bir aksama ne de teknik bir hata oluşacaktır. Verilmesi gereken hizmeti vaktinde ve zamanında yetiştirmek için plan yapılmalıdır. Bu planlama aşamasında zamanın iş yapılırken nasıl yönetileceği konusunda lider, çalışanlarıyla üretimin veya hizmetin her aşamasını sabır, sağduyu, güven, anlayış, dikkat, her çalışanın fikirlerine karşı saygılı olup dinledikten sonra edinebileceği tüm seçenekleri görmüş olur. Daha doğru karar verebilir mekanizmalar arasında bir sorun varsa tüm eksikler çalışanlar tarafından dile getirilmelidir. Bu aşamada lider, her duruma karşı sabırlı bir yaklaşım göstermelidir.

Planlama aşamasından sonra uygulama aşaması vardır. Bu işi iş üzerinde sabırla çalışırken öğrenim aşamasıdır. Bu aşamada edindiğimiz her şey bize bir öğreti niteliğindedir. Yanlışlar, aksaklıklar ve sorunlar ile karşılaşılabilir ya da işten kaçınmak isteyen işçiler olabilir. Uygulama aşamasında liderin sabırlı, açık, anlayışlı olması şarttır. Çünkü yönetsel becerilerini, sonuna kadar kullanacağı bu aşamada çalışanlarının gösterdiği performans, liderin de başarısının kanıtı olacaktır. Harekete geçtiğimiz bu aşamada işi iş üzerinde öğrenirken sürekli iyileştirme, öğrenme fırsatımız doğmuş olacaktır. Son aşama ise değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada lider “Sizce her şey doğru bir şekilde ilerledi mi, aksaklıklarımız nelerdi, nerede duraksadık, üretimin veya hizmetin hangi aşamasında hatalara düştük?” sorularını çalışanlara ve kendine yöneltir. Liderin geri bildirim yaptığı bu aşama da her durum, en ince ayrıntısıyla not edilmelidir. Lider, yaptığı işin ne derece sağlıklı ilerlediğine bakmalı ve gereken değişikliklere açık olmalıdır. Bu yönetsel beceri için; insanlarla çalışma ve bilgiyi yönetme becerisi, yaratıcılık, kaynak dağılımını en doğru şekilde yönetmek, kendini ve çalışanlarını geliştirme fırsatı olarak eğitim ve geliştirme programları oluşturmak, planlama ve organizasyon gereklidir. Başarılı bir lider olmak amaçlar belirlemelidir. Başarılı olmak isteyen her lider, becerilerini ve yeteneklerini keşfettikten sonra işlerin işleyiş biçimi hakkında kendine en uygun iş yapılış şekline karar vermelidir. Karar veren merci kendisi olduğu için her durumda sorumluluklarını kabul etmelidir.

Sorumluluklarını kabul eden bir insanın, ilerleyememesi imkânsızdır. Eğer lider, hatalı biri durum ile karşılaşırse hatasını kabul etmeli, iyi bir dinleyici olmalı ve işin işleyişindeki aksaklıkları gidermek için uyum ve iş birliği içerisinde sorunu ortadan

kaldırmaya odaklanmalıdır. Peki karşısına çıkan her sorun, sorun mudur? Bu aşama da şunu da söylemek gerekir ki bir liderin de arkasını döndüğünde güvenilebileceği insanlar ile çalışıyor olması gerekir. Karşılıklı güven, liderlik için olmazsa olmaz bir faktör olarak gözükmektedir.

1.7. Başarıyı Engelleyen Unsurlar

Kadın liderler açısından başarıyı engelleyen faktörlerden bahsetmeden önce genel olarak herkesin karşılaştığı ilk sorun olan “başarısızlık korkusuna” değinmekte fayda olacaktır. Sürekli baskı ve eksik hissettirilip hataların fazlaca konuşulduğu düzen içerisinde her insan, çocukluk döneminden itibaren suçluluk duygusu ile karşılaşacaktır. Bu durumda, başarısızlık korkusu hiç kimseye uzak gelmese gerektir.

Bir şeyler başarmak için çıktığımız bu yolda elbette ki değişim kaçınılmazdır. Değişimin gerektiği bazı durumlar olacaktır; bu değişimle her şey kayba uğrar mıyım korkusuyla kendini tekrar eden işletmeler ve başlarındaki liderler bu korkunun pençesinde esir olmamaya çalışmalıdır. Kısaca bir lider başarılı olmak istiyor ise değişime karşı koymamalı, atak olmalı, fikirler üretmeli, insani ilişkilerini geliştirmelidir.

“Yöneticilik, sabah uyandığınız andan gece yatana kadar süren bir süreçtir. Her an aranabilirsiniz. Buna, yaşama paylaştığınız kişilerin de hazırlıklı olması gerekiyor; bu, işin gereğidir. Bu pozisyona hazırlıklıydım; saat kavramının olmadığını çok erken yaşlarda öğrendim.”

“Erkekler, olaylara global bakıp çabuk karar verebiliyor. Kadınlar ise biraz daha toparlanıp emin olduktan sonra karar veriyor. Kadın olarak yönetim kurulunda herhangi bir problem yaşamadım. Ama erkeklerin problemleri var mı bunu bilmiyorum. Ama örneğin, ben varım diye fıkra anlatmadıklarını biliyorum. Genellikle tek kadın olduğum için erkeklerin daha nazik davrandıklarını gözlemliyorum; biraz daha dikkatli olurlar. Ancak bu durum, sadece yönetim kurulu toplantılarına özel değil. Başka toplantılarda da aynı süreç yaşanıyor. Erkeklerin daha tedirgin olduklarını gözlemliyorum.”

“Duygusallık herkes için geçerli. Tam tersine kadınlar olayları daha çok irdeledikleri için erkeklerden daha az duygusal karar veriyorlar. Erkekler kestirip

atıyorlar ve onlar mantıklı değil, duygusal yönlerini ortaya koyuyor; kadınlarda bu özellik yok. Ben duygusal karar vermediğimi düşünüyorum.” (Şener, 1998).

1.7.1. Çalışanlarla İlişkiler

Bir organizasyon içerisinde liderin, çalışanlarını her açıdan gözetmesi gerekir. Çalışanlar; kendilerinin dinlenmesini, istek ve ihtiyaçlarının giderilmesini ister. Bir konu hakkında sürekli olarak yöneticileri tarafından suçlanan çalışanlar, çalıştığı yerden soğuyacak ve işlerini verimli bir biçimde yerine getirmeyeceklerdir. Çalışanlarından maksimum beklenti içinde olan lider bunu, çalışanına zihinsel olarak hazırlamalıdır. Bir kişinin zihnine hitap edebilmek için onun güven duygusuyla eşleşmesi gerekir. Liderine güven duyan bir çalışan, eleştirilmeyeceğini ve geri plana atılmayacağını düşündüğü her konuda kendi fikirlerini açıkça dile getirebilir. Örneğin, bir malın üretiminde veya bir hizmetin gerçekleştirilmesi sırasında gerekli ekipmanı yetersiz olduğunu düşünen çalışan, yeni fikirler üreterek liderinin karşısına geçtiğinde liderin bu fikir ve önerileri dinlemesini ve onlara olumlu veya olumsuz geri dönüş yapmasını bekler. Çalışan bu sayede kendisine karşı değer verildiğini düşünür. Bazı yöneticiler, çalışanlarının fikirlerini ne kadar önemsediklerini düşünseler de yüzeysel kalabilirler. Burada önemli olan duygulara hitap edebilmeyi başarmaktır. Genel ifadeler kullanarak çalışanıyla iletişim içerisinde olan bir lider, çalışanlarının duygularına hitap etmeyi başaramaz. Çoğu lider işin hızlı işlemesi için çalışanlarına, emir komuta şeklinde talimatlar vermektedir. Ancak bu son derece yetersiz kalacaktır. Bir organizasyonda takım ruhunu oluşturmak isteyen lider, çalışanlarına karşı genel ifadeler kullanarak duygulara hitap edemez. Durum bu şekilde gerçekleşirse çalışanlar işletme içerisinde iş birliği ve anlayış yoksunluğundan dolayı süregelen hizmet veya mal üretiminin gerçekleşeceği bu organizasyonda hatalar ve başarısızlıklar söz konusu olacaktır. Bu hatalar ve başarısızlıklar üzerine karşılıklı suçlamalar ortaya çıkacaktır. Halbuki bir işyerinde geri bildirim gerçekleşirse gizli saklı konuşmalar ve dedikodular olmayacaktır. Liderin inisiyatif göstermesi iletişimin akıcı olmasına yardımcı olur. İş yerinde karşılaştığı sorunlara karşı liderinin ona destekleyici bir şekilde yaklaşacağına inanmayan çalışan, veriminde kayıplar yaşar. Bu kayıplardan sonra yaptığı işten uzaklaşmak isteyebilir. Zamanla işten kaçınma, işe gelmeme gibi sorunlar ortaya çıkacaktır. Bunun sonucunda da kalite düşecektir; bu düşüşle beraber müşteri şikayetleri artacaktır. Müşteri

şikayetlerinin artması demek rekabet piyasasında işletmenin de varoluş politikalarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bir lider her ne kadar iyi bir noktada işine başlamış olsa da çalışanları ile etkileşim içinde olmadığı süreçlerin bedelini ödemek zorunda kalabilir.

1.7.2. Takım Ruhu Oluşturmanın Zorlukları

Oldukça uzun süredir görev yapan çalışanlar yeni sistem içerisinde eski sistem ile yeni sisteme karşı koyabilirler. Takım içerisinde bulunan arkadaşlarıyla iyi anlaşamayan insanlar çalışmanın ortak getirilerini beraberce üstlenemeyebilirler. Bunun için çalışanların beraber vakit geçirebilecekleri küçük organizasyonlar yapılabilir. Bir lider uzun süredir çalışan ve kendini geliştiren çalışanını kariyer pozisyonunda gözetmelidir. Yani gerekli emeği veren çalışanına bir üst kademeye terfi etmeli ve onun işe adanmışlığını görmezden gelmemelidir. Yoksa bu durumda takım ruhu oluştururken beklentilerinin hiçbir şekilde karşılanmayacağını düşünen çalışanlar organizasyona katkı da bulunmak yerine zarar verebilirler. Bir lider kararları aşamasında çalışanlarını açık ve sözlü bir şekilde net hedef tabloları şeklinde bilgilendirmeli onları işleyişi ve prosedürü net bir şekilde aktarabilmelidir. Bu sayede takımın içerisinde çalışanlar lideri olan bağlılıklarından dolayı kendilerini işlerinde daha sorumlu hissedeceklerdir. İçlerinde bulundukları organizasyonu sahipleneceklerdir. Ortak bir çalışma yapacaklar iş birliği içerisinde hareket edeceklerdir. Eğer grubun sinerjisi sağlanırsa zorlanmalar ortadan kalkacak içsel bağlılık oluşacaktır. Biliyoruz ki çatışmanın olduğu yerlerde gruplar işe değil, ilişkilere odaklanır; ilişkilere ise olumlu bir bağlamda yoğunlaşmak gerekir. Çatışmanın yaygın olduğu yerlerde işler aksaklık gösterecektir. Eğer birlikte var olma düşüncesi ile hareket eden grup üyeleri varsa işi yapmaya odaklandıklarından dolayı grup içerisinde yalnızca “ben işimi yapayım, geçeyim” düşüncesi yerine uzun dönemli hedeflere odaklanacaklardır. İşletmenin kazanması demek, çalışanların da kazanması demektir. Çalışanların motive edilmesi demek, çalışanın verimliliğinin artması demektir. Verimlilik artışı demek, ortak hedefe yaklaşmak demektir. Elbette ki bunu başarmak zorlayıcıdır.

Burada liderin çalışanlarla ilişkisinin iyi olması sonucunda takım ruhuna nasıl sağlanacağını, etkileşimin ve iletişimin önemini bir kez daha vurgulamış olduk. Bu bağlamda erkek liderler daha emredici ve unvana önem veren, statüyü önemseyen bir

yapıya sahipken kadın liderlerin ise çalışanlarına daha bütüncül yaklaştıklarını ve bu bütüncül yaklaşımın sonucunda çalışanlarını süreç içerisinde daha çok önemsediklerini, fikirlerine ve duygularını daha çok önem verdiklerini, iletişim kanallarını daha aktif kullandıklarını, duygu ve düşüncelerin ifade ediliş tarzında daha dürüst ve doğrudan, sakın bir tavırla olumlu sürece katkı sağladıkları bir gerçektir.

1.7.3. İş ve Aile Hayatını Dengelemek

Toplumdan beklenen, kadının belli bir yaş seviyesine geldikten sonra evlenmesi, evine, çocuklarına ve eşine karşı sorumluluklar üstlenmesidir. Kadın, evinin ve aile üyelerinin beklentilerini en iyi şekilde karşılamak durumunda bırakılmıştır. Fakat gelişen toplumlarda 1980-1990'lı yıllara varıldığında ailede tek bir gelir, yetersiz duruma gelmiştir. Geçinebilmek için ve konfor düzeyini koruyabilmek için haneye ek gelir gerekli hale gelmiştir. İş yaşamına giren kadınların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Kadınlar, toplumun üzerinde oluşturduğu baskıdan dolayı başlarda belirli bilim dallarına yönelmiş olsalar da ilerleyen süreçlerde erkek yöneticilerin üst düzey kariyerlerine de yerleşebilmek için kendilerini geliştirmeye ve kendilerine özgü tarzlar yaratmaya başlamışlardır. Bu tarz yerlere gelmek isteyen kadınlar geleneksel rol modellerden uzaklaşarak kendilerini geliştirmek için yeni bilim dallarına merak salmış, araştırmacı ve iş dünyasına atılım yapabilecek bireyler olma yolunda kendilerini geliştirmeye başlamışlardır. Geleneksel kadın rol modelinden çalışma hayatına geçiş yapan kadınlar, planlama konusunda birçok sorun yaşarlar. İşin beklentileri ve evinin beklentileri ile bir arada, çatışma oluşmayacak şekilde dengeli bir biçimde çaba göstermek, disiplinli bir iş ve aile yaşamı geliştirmek için zaman zaman özverilerde bulunmaları gerekir. Bu yoğun tempo kaçınılmazdır. Evliliğin gereği olarak kadının yuvasını düzenlemesi, çocuklarını eğitmesi, eşine karşı duyarlı olması gerekmektedir. Çalışan kadın hem evliliğini hem de işini bir arada yürütmek durumunda kalmaktadır. Bazı kuşaklardaki kadınlar ise evliliği ve çocuk sahibi olmayı erteleme yolunu seçmişlerdir. İki seçenek içerisinde kadının yapacağı seçim yalnızca kendine aittir. Evlenip çocuk sahibi olan kadınlar işten ayrılma veya işe ara verme gibi durumlarla karşı karşıya kaldıklarında arada geçen süre zarfından sonra iş hayatına girdiklerinde ya daha az yorucu ya da part time işleri tercih etmektedirler. Evlilik ve yuva kurmak gibi kavramların kadınların hayatında oluşturabilecekleri rollerin aşağı çekilmesi, yükselmelerine bir engel teşkil etmektedir.

Çok başarılı oldukları sektörden bir müddet dahi olsa uzaklaşan kadınlar, sektöre geri döndüklerinde ya yorgun olup daha az yorucu bir iş bulma yoluna girmekte ya da geçen süre zarfında yükselip güzel mevkilere gelebilecek iken kariyer anlamında zorlanmalara maruz kalmış olmaktadır.

Çoğu kadın bu duruma düşmemek için iş mi kariyer mi diye sorulduğunda önceliğini kariyere verdiğini belirtmektedir. Günümüzde geleneksel modelden uzaklaşmış kariyer yaşamını hedef almış kadınlar dikkat çekmektedir. Kadının kariyer yaşamını hedef almasının sebeplerinin en başında kabul görülmeme durumu vardır. Kadın, çalışma hayatına girdikten sonra evine yorgun döndüğünde evinde de olası bir amirle karşı karşıyadır. Yapılması gereken işler ve bakılması gereken çocukları vardır. Kadın, yorgunluğunu ifade edebilse de onun yorgunluğu suç olarak görülebilir. Fakat erkek çalışan, evine geldiğinde dinlenebilir ve yorgunluğunu atabilir. Kadın bir bölünmüşlük yaşamaya başlar. Yorgun ve kafası dağınıktır. Bu yüzden işlerine odaklanırken sorun yaşayabilir. Yaşadığı odaklanma sorunu yorgunluk ve kafasının dağınık olması sebebiyle performansında düşüşler oluşabilir. Kadının yaşamında kontrol ve baskının olması gerekçesiyle yüksek mevkilere gelme düşüncesinden kendini alıkoyar. Bu sebeplerden dolayı kadın çift karakterde bir kariyer yapısına sahip olmaktadır. Bunu doğru bir şekilde yönetmek de yine kadının görevidir. Çift kariyer yolculuğunda kadının bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bunu başarabilen kadınlarda mevcuttur.

“Çalışan annelerin çocukları, yaşamlarını yönetmeyi ister istemez üstleniyorlar. Bunu kolaylaştırmaya ve boş zamanları değerlendirmeye çabalıyorum. Çocuklarımla canımın çektiği kadar birlikte olup, neler yaptıklarını gözlemleme şansına sahip değilim. Eve gittiğimde, o günü yaşamış bitirmiş olabiliyor; kalan kısacık zaman bize ancak sohbet şansı veriyor. Ailedeki dengeyi, bu tür normal yaşama kıyasla oluşan dengesizlikleri, mümkün olan en az sarsıntı ve en çok coşku ile yaşamak sağlıyor galiba. Ancak çalışan her kadın için belli bedellerin ödenmesi söz konusu. İş dünyası ve özel dünyanın gereklerine uyum sağlamak, zaman zaman iç dünyamızda fırtınalar yaratabiliyor. Ancak sadece iş değil, yaşamın kendisi büyük bir uğraş. Sonuçta zorlukları, sevinçleri

birlikte yaşayıp sevginin desteğiyle ayakta duruyoruz.” (Başak Yılmaz, Global Management, Eylül-Ekim 1996; İsmet Barutçugil, 2002).

Kadının çalışma yaşamına dâhil olması ile birlikte geleneksel yaşam tarzındaki ve toplumsal rol anlamında kadının sosyal kültürel ilişkilerinin derecelendirilmesi değişiklik göstermiştir. Aynı ev içerisinde yaşayan kadın ve erkeğin aile bireylerinin sorumluluklarını ortak bir şekilde üstlenmeleri gerekmektedir. Bununla tabii ki başa çıkmak oldukça çaba gerektiren bir durumdur. Eşlerin hangi yönleri ile hangi rolleri üstleneceği ve birbirlerine nasıl yardımcı olabilecekleri konusunda birbirlerine karşı eleştirel değil, mantıklı bir alışveriş içerisinde olmalıdırlar. Böylece aile içerisinde karşılıklı bağımlılık değil, karşılıklı bağlılık oluşmuş olur. Sonuçta aile, birilerinin yapmak istedikleri şeye daha az stresle ortak çıkıp ilgi alanlarını yönetebilmektir. Diğer bir ifadeyle her iki tarafın ortak yararına düzenlenmiş olan olumlu ilişkiler kurma çabasında olmak gerekir.

“Ben, kendimle ilgili hiçbir şeyi ihmal etmem... Konsere, sinemaya, tiyatroya giderim. Her şeyden önemlisi 13 yaşında bir kızım var. Dolayısıyla ben, “işini çok seven insanlar, hayatı çok sevdikleri için işini seviyor” diye düşünüyorum. Yani ben deli değilim ki kendimi işe boğayım. Hem sevgiden, aşktan nasibimi almam lazım hem iyi anne olmam lazım, iyi arkadaş olmam lazım. Hepsini eşit olarak yapmam lazım.” (Capital, 1996).

Çalışan kadının aynı zamanda iş ve aile hayatına, kendi sosyal aktivitelerine de vakit ayırması gerekmektedir. Sonuçta her birey kendi özel, kişisel alanını yaratmak ister. Sosyal aktivitelere ayrılan bu zaman da kişinin kendi ilgi alanları ile ilgili olacağı için rahatlamasına yardımcı olur. Ev işlerinden ve kendi iş ilişkilerinden arta kalan zamanlarda zihinsel ve duygusal olarak gevşeyebilmesi, tepkilerini doğru ayarlayabilmesi için kişinin ruhen ve bedenen dinlenmesi gereken bu sürecin oluşturulabilmesi her birey için eşit miktarda önemlidir. Bu zaman aralığını ayarlamak için kendi zamanını iyi bir şekilde yönetebilmelidir. Kadın liderin fiziksel aktivitelerde bulunması duygusal tepkilerini azaltır; rahatlamaya ve doğru bir şekilde düşünebilmesine katkı sağlar. Bedenini ve aklını doğru bir şekilde yönlendiren kadın

lider yönetici, grup içerisinde stres ve kaygı hissetmeyerek kendisini ve korkularını doğru bir şekilde yönlendirip uygun zamanda gerekli başarı hamlelerini düşünürken işini şansa bırakmamış olur.

1.7.4. Kadın Liderlerde Stres ve İş İlişkisi

Stres faktörünün insanlar üzerinde yüzyıllardır araştırması yapılmaktadır. Stres terimi uzun süredir çok yaygın olarak kullanılmakla birlikte tek ve yeterli bir tanım yapılamamıştır. Stres kavramı, Latince "Estrica", eski Fransızca "Estrece" sözcüklerinden gelmektedir. Kavram; 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. Stres, çevredeki zorlayıcı etkenlere karşılık, kişinin vermiş olduğu ruhani tepkisidir. Özellikle çalışma şartları içerisinde rekabet ortamının var olmasından dolayı kişi kendini bu rekabet ortamında yorgun, bitkin ve yılmış olarak hissedebilir.

Özellikle kadın çalışanlarda rekabet etmesi gereken birçok kişi ve hatta kadın olmasından ötürü karşılaşabileceği ayrımcılıkların negatif yönde olmasından dolayı kadın lider bunlarla başa çıkarken stres faktöründen oldukça fazla etkilenmektedir. Keza iş yerinin dışında aile ilişkilerini de göz önünde bulunduracak olursak kadının üzerinde çift yönlü bir baskı oluşmaktadır. Erkeklerle nazaran kadının üzerinde oluşturulan bu baskı ve dinlenme alanının darlığından dolayı karşılaştığı sıkıntılardan uzaklaşabilmek adına rahatlamak, düşüncelerini gevşetmek, kendini rahat hissetmek adına kendisine zaman oluşturması gerekir. Strese karşı her insanın verebileceği birkaç tepki mevcuttur: Savaşmak, kaçmak, donup kalmak. Savaşmak; stres yapan nedenlere karşı durmak, stresi oluşturan faktörlere karşı direnmek ve saldırmaktır. Kaçmak; stres nedenini görmezden gelmek, yok saymak, uzaklaşmak ve çözüm üretme çabasında olamayacağını düşünmektir. Donup kalmak; hiçbir tepki vermemek, hareketsiz kalmak, hissiz davranmaktır.

Kimi kadın çalışanlar, mevkilerinde yükselebilmek adına stres oluşturan her faktörle savaşabilmekte kaçınmaktan geri kalmaktadır. Kişisel haklarını koruyarak karşılaştıkları ayrımcılıklara karşı göz yummak yerine veya işyerinden kaçmak, uzaklaşmak yerine duruma göğüs gererek, savaşarak iş yerinde yükselmek, istediği mevkiye kadar yapmak istediklerini dile getiren kadın liderler elbette ki vardır.

Unutulmamalıdır ki her insan bir olamayacağı gibi her kadın lider de belli spesifik ölçülere sahip değildir. Fakat başarının ilk şartı, savaşabilme güdüsüne sahip olmaktır. Kadınlar çalıştıkları ortamlarda karşılaştıkları ayrımcılık, cam tavan sendromu, toplumsal algı, kadının aciz görülmesi, kadının sürekli bir gerilim hattı olarak görülmesi, kadının sürekli kuşku, endişe, tedirginlik, huzursuzluk, korku, heyecan gibi durumlar yaşadığı düşüncesini yıkmak isteyen, belirsizliklerle savaşan birçok kadın lider vardır.

Global hayatta stresi tamamen ortadan kaldıramayız fakat kendini geliştiren bir birey strese olan tepkilerini ölçebilmelidir. Stresle başa çıkabilmenin yolu tabii ki ona karşı sorun yaratan sert bir tavır sergilemek değildir. Aksine uyum sağlayabilmek demektir. Çalışma hayatı içerisinde bunca sıkıntı ile baş başa kalmış olan kadının vücudunu ve enerjisini ciddi anlamda doğru bir biçimde kullanması gerekmektedir. Uzun süren çalışma şartları, kişinin direnme gücünün sürekli kırılması, sürekli endişe ve kaygının varlığının söz konusu olması, kişinin kendi özel durumları ile ilgili durumlar, dış çevre ile ilgili durumları, iş arkadaşları ve yakın çevresi ile ilgili durumlar ve bunları düzene koyabilmek için göstermesi gerektiği performans oldukça yorucu olacaktır. Eğer stresle başa çıkmak istiyorsak bizim karşımızda stres oluşturan faktörleri tek tek belirleyip bunların üzerinde ne gibi çalışmalar yapabileceğimiz üzerine yoğunlaşarak aklımızı ve sabrımızı zorlamamız gerekebilir. Bu da liderliğin temel içgüdüğü olan irade gücünü gösterir. Birey, birçok stresle karşı karşıya kalıyor olabilir; fakat başarmak istediği yerde durabiliyor ve irade gücünü, aklını ve sabrını sınavı uyum yeteneğini ortaya koyabiliyorsa stres durumları ile baş edebilmeyi başarıyor demektir.

Stres durumlarını tek tek yazdıktan sonra olası bir eylem planı yapılabilir. Bu eylem planı, stres faktörünü oluşturan iç ve dış etkenler üzerine kurulmalıdır. Bireyi rahatsız eden hangi durum var ise stresin oluşturduğu kaygı durumunu en aza indirebilecek şekilde olaya bakış açısını geliştirmeli ve bununla, bir şekilde başa çıkılmalıdır. Stres ile karşı karşıya kaldığımızda farklı yöntemler ile baş edebiliriz. Bu da aslında olaylara olan bakış açımızın gelişmesini ve sorunlara karşı çözüm üretebilme becerimizin gelişmesine sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda kişinin kendi davranışlarından kaynaklanan stres durumları vardır. Örneğin, cam tavan sendromuna maruz kalmış bir kadın çalışan, pasif çekingen bir birey ise onun eylem planını

gözlemlediğimizde karşımıza çok farklı bir tablo çıkacak ve sonuçları da çok farklı olacaktır. Fakat girişken davranışlar sergileyen ve cam tavan sendromuna maruz kalan bir kadın çalışan üzerine gözlem yaptığımızda ise karşımıza çok farklı bir tablo çıkacak ve sonuçları da çok farklı olacaktır. Yani burada davranışlarımızdan kaynaklanan ve kendi üzerimize baskı yapan durumlara karşı beden dilimiz ve konuşmamız ile duruşumuzun, hayatımızın ilerleyen dönemlerinde ne gibi sonuçlar doğurmasını istiyorsak bunun üzerine çabalamamız gerektiğini, stres faktörünün herkes üzerinde var olduğunu fakat kadın çalışan üzerinde oluşan negatif baskının daha dayanılmaz olduğu, dinlenmek istediği zaman ailesine ve çocuklarına da vakit ayırmak zorunda kalan bireyin ciddi anlamda kendine zaman ayırmada zorlandığı, bunun sonucunda duygusal ve düşünsel olarak duygularını tek bir yere aktaramadığı için iş ve performans ilişkisi açısından bakıldığında iş yerinde yoğunlaşmak için uğraştığı uğraşları karşısında gözden kaçırdığı noktaların farkına varabilme durumu; kendini zorlama, kendini zorlamasının ötesinde enerji, neşe ve duygusal olarak da dünyadan ve çevreden soğumasına sebep olabilmektedir. Bu yüzden, stres faktörü var olsa da stresi yönetebilmek ve stresle baş edebilmek taraflar arasında ve rekabet ortamında kendi enerjisini ve neşesini koruyarak başarılı olabilmek herkesin harcı değildir. Başarılı olmuş kadın liderler içerisinde kendisine yönlendirilen negatif ayrımcılığa karşılık oluşabilecek stres durumlarına karşın yükselebilmeyi başarabilmiş kadın liderler, aslında diğer taraflara nazaran daha çok engelle karşılaşmış ve karşılaştığı her engelin bir stres oluşturabileceği düşüncesinden bakıldığında iradesini koruyabilmiş, hayatına değer veren ve işini gerçekten seven bireyler olduğunu ön görebiliriz. Kadın liderlerin karşılaştıkları bir diğer stres faktörü, zaman faktörüdür. Çünkü herkese verilen 24 saatlik bir dilim içerisinde onun yaşamını iyi yönetmesi gerekir; işini yaparken zamanını boşa harcamaz. Aile hayatını yönetirken, kişisel ilişkiler kurarken ve eğlenirken aynı zamanda dinlenirken tüm zamanını yönetme ve hatta kendine ait zaman yaratma fırsatları bulmalıdır.

“Bütün çalışan kadınlar gibi bazen çok zorlanıyorum. Çocuklarıma zaman ayıramadığım için vicdan azabı duyuyorum. Ancak küçük şeylerden kendime alıntı çıkarıyorum. Zamanımı mümkün olduğu kadar etkili kullanmaya çalışıyorum. Mesela, en küçük oğlumu sabahları okula

ben götürüyorum. Onunla yolda geçirdiğim kırk dakika çok kıymetli. Tatilde birlikteyiz. Ama çocuklar da çalışan anne ve babaları olduğu için daha iyi hazırlanıyorlar hayata.” (Ümit Boyner- Boyner Holding).

Bir liderin kendine zaman yaratabilmesi için öncelikle yapması gereken aktivitenin gerçekten kendine ait olup olmadığı üzerine yoğunlaşması gerekir. Çalıştığı yerde, kendi üzerine gereksiz iş yükü üstlenmemelidir. Bir bilgiye ulaşması gerektiğinde açık ve güvenilir şartlardan bu bilgiye ulaşım sağlayabilmelidir. Böylelikle yapacağı işin üzerinde vakit kaybı yaşamamış olur; kişi, işini yaparken harcayacağı 1 dilimlik enerjinin gereksiz yere uzamasından dolayı 5 birimlik enerji harcayan bir çalışan ya işlerini erteleyecektir ya da bulunduğu ortamdan uzaklaşmak isteyecektir. Bu da bulunduğu mevkiden daha üst bir seviyeye geçmesine engel teşkil edecektir. İşlerin, önem derecesine göre tablo haline getirilmesi gerekir. Zaman yönetimi için bunları kategorize etmek oldukça önemlidir.

1.7.5. Zaman Yönetimi Nasıl Olmalıdır?

Zaman kavramı; uzun süre boyunca felsefecilerin üzerinde çalıştığı, aynı zamanda matematikçi ve fizikçilerin de bu konuda yoğunlaştığı bir terimdir. Zaman, göreceli bir kavramdır. Kişinin sorumluluklarından dolayı veya yaşam şeklinden dolayı her zaman dilimi, her bir birey için farklı bir şey ifade edecektir. Biz burada hem iş hayatını kolaylaştırmak adına hem de kadın liderin işi ve evi birlikte idare etmesi açısından küçük ipuçları üzerinde yoğunlaşacağız. Her bir bireyin çalışması gereken belli bir zaman dilimi vardır fakat bazı bireyler üretkenliklerini belirli bir ortamda veya belirli bir saat diliminde kullanabilmektedir. Bu üretken olduğumuz saatlerin dilimlerini elbette ki yorgun, kendinden geçmiş bir şekilde karşılamamız gerekir ki verim elde edebilelim. Üretken olduğumuz zaman dilimlerini yorgun bir şekilde karşılamamak için ve üretkenliğimizi düşürmemek adına kadın lider bağlamında kadının sorumluluklarını göz önüne aldığımızda zamanı ne şekilde verimli kullanabileceği üzerine belirli bir hayat felsefesi oluşturması gerekiyor.

Hepimizin hayatında belirli sorumlulukları söz konusudur. Hepimizin belirli becerileri ve aktif olduğu noktaları mevcuttur. Bir bakıma zamanı kullanmayı öğrendiğimizde, beynimiz daha aktif bir hale gelecek ve her soruna mevcut çözümler

üretebilen bir kapasiteye sahip olabilecektir. Çalışma hayatında da plan üzerine sonuçlar elde etmeye çalışırız. Fakat bazı zamanlarda olası durumlar söz konusu olabilir. Bu durumda plan, yerini planlamaya bırakacaktır. Bir bakıma zamanı yönetmeyi ve enerjisini koruyabilecek zamanı kendine saklayabilmeyi, zaman yönetimi konusunda planlama olgusunun önemini vurgulamış olmaktadır. Hem kadın hem eş hem anne hem de bir kız çocuğu olan kadının iş hayatındaki yeri, zamandan ayrı düşünülemez. Reel hayatını idame ettirirken aynı zamanda çalıştığı iş yerinde veya çalıştırdığı iş yerinde olası karşılaşılabileceği sorunlarla uğraşırken enerjisini, motivasyonunu, beden sağlığını, ruh sağlığını korumaya çalışan ve işlerini yetiştirmeye çalışan kadın liderin karşılaştığı zaman, kısıtlı işlerin işleyişi bakımından olumsuz yönde algılsa da spesifik zekâsı ve planlama yeteneğiyle zaman yönetimi konusunda başarılı olabilecekleri aşîkârdır.

Kadın liderin, çalışma hayatında karşılaşılabileceği olumsuz durumlara karşı zaman yönetimini sağlayabilmek adına reel hayatında uyguladığı kestirme yollarla, iş hayatında da plan-planlamada karşılaştıkları sorunlara hızlı çözümler üretme ve çalışanları ile empati oluşturup insan hayatının gerekliliği olan aksiliklerle karşılaşma durumunda çalışanlarına karşı daha yüksek bir empati besleme güdüsüne sahip olacaklardır. Ufak tefek şeylerin hayatımıza ne gibi katkılar sağlayacağı üzerine birkaç tane örnekle zaman yönetimi konusu hakkında birkaç fikir elde edebiliriz. Örneğin, televizyon olgusu günümüzde yeterince vaktimizi kaplayan ve adeta bizi zamana karşı uyuşturan, esir alan bir sistemdir. Karşısında vaktin nasıl geçtiğini algılayamadığımız bu sisteme karşılık beyin, kendini yorgun hissedecek ve dinçliğini yitirecektir. O yüzden boş zamanlarımızda televizyon izlemek yerine kitap okumak, doğada yürüyüş yapmak veya egzersiz programlarına katılmak, televizyona ayırdığımız vakti bu tarz aktivitelere yönlendirmek hem bedenimizi hem ruhumuzu dinlendirecek ve beynin işlevlerini iyi yönde etkileyecektir. Örneğin araba, ev, ofis gibi yerlerin anahtarları kaybolduğunda büyük bir stres içerisinde bulunacağımızdan dolayı yedek anahtarlarını oluşturup bir yedek anahtar çantası yapmamız yine bizi bu stres ve kaygıdan kurtaracaktır. Olası bir anahtarın kaybolması durumu gerçekleşirse bu durumu düzeltmek için uğraşacağımız zamanın kaybını önleyecektir. Hepimizin hayatında, aylık rutin olarak ödediğimiz belli faturalar mevcuttur. Fakat ödemelerimizi düzenli yapmak adına otomatik ödeme sistemi

üzerinden fatura ve benzeri işlerimizi sınıflandırmamız, fatura yatırmak için bankaya veya ilgili kuruluşa gidip geleceğimiz süre zarfını kısıtlamamıza yardımcı olabilir.

Aile olgusu, hayatın büyük bir dönemini yönettiğinden dolayı olası yanlış anlaşılmalara veya ortak yapılacak etkinliklerin nerede yapılacağı, bu etkinliğin nerede gerçekleşeceği gibi fikirler evde herkesin görebileceği bir yere yazılıp not edilebilir. Böylece anlam karmaşası oluşmadan aile bireyleri, yapmak istedikleri aktivitelere stres oluşturmadan aktivitelerini gerçekleştirmiş olurlar. Aynı zamanda kadın çalışanın sürekli evin mutfağında vakit geçirmesini gerektiren özel misafirleri veya genel bir temizlik durumu olabilir. Bu durumda aile fertlerinden, sizin çalışma saatlerinizi bilmesini ve buna göre bazı işlerde onlardan yardım almayı talep edilebilir. Örneğin, çocuklar uyandığında yatağını toplayabilir odasını düzenli bırakabilir. Haftada bir kez alışverişe çıkıldığında kişinin kendisine olası ihtiyaçlar listesini birlikte hazırlaması, ihtiyaçları için tekrar tekrar alışverişe çıkmanın önüne geçecektir. Aynı zamanda alışverişe çıkıldığında kalabalık değil, daha sakin ortamlar tercih edilirse alışverişte harcanacak zaman da aynı zamanda kısıtlamış olacaktır.

Nasıl ki bir işyerinde dosyalama sistemi çok önemli ise çocuklarla ilgili bir durumu kontrol ederken, faturaların ekstrelerini kontrol ederken onlar için de ayrı bir dosyalama sistemi oluşturulması, olası durumların daha iyi görülmesini sağlayacaktır. Kıyafet, ayakkabı gibi kişinin kendisine ait kişisel eşyaları adına alışverişlerine belli zamanlarda yapmaya özen gösterilirse nereden alışveriş yapılabileceği üzerine belli bir standart oluşmuş olacaktır. Sağlık unsuru, göz ardı edilemez bir unsurdur. Sağlık ile ilgili bir sorun olduğunda özen göstermeli ve akabinde genel sağlık sorunları, aile içerisinde başka bir bireyde -örneğin bir diş randevusuna gidileceğini, çocuğun da dişle ilgili bir sorunu olduğunu varsayalım- randevular bir araya denk getirilirse o gün içerisinde iki sağlık sorunun da bir arada halledildiği için bir diğer gün tekrar randevu almaya gerek duyulmayacaktır.

Onarım ve temizlik gibi durumlarda sorun çıkarabilecek ve ihtiyaç duyulmayan araç gereçleri evde bulundurmamak, zihnin gereksiz şeylerden arınmasını sağlayacak ve fiziksel aktiviteleri yaparken bireye rahatlık verecektir. Bireyin, zihnen kendisini daha az yorgun hissetmesi adına gereksiz eşyaları etrafında tutmaması, ayak bağı

oluşturabilecek durumları da önlemek anlamına gelmektedir. Ev içerisinde kullanmış olduğu, hayatı kolaylaştırmak için üretilen ocak, fırın, çamaşır makinesi gibi elektronik aletlerin kullanımı konusunda aile fertlerinin de bilgi edinmesini sağlamak gerekir. Örneğin, birey iş yerinde çalışırken bir toplantıya dâhil olacağını düşünelim. O sırada küçük oğlu okuldan gelmiş, arkadaşlarıyla sinemaya gideceği için mavi gömleğinin yıkanması gerektiği için kişiyi arıyor ve tam da kişi o esnada bir toplantıya katılmak üzere ve bir anda yoğunlaşmış olduğu toplantıdan uzaklaşıp telefonuna bakmak ve çocuğunu yönlendirmek durumunda kalıyor. Hatta belki bu durum bireyi sinirlendirebilir. İş temposunun olduğu anda stres altında hissedebilir ve bu durumla karşılaşmak her ne kadar basit gibi görünse de kendisini yorgun, stresli, gergin hissetmesi olasıdır. Fakat aile fertleri, evdeki elektronik aletlerin kullanımı konusunda bilgilendirmiş, hatta küçük de bir pratik yaptırmış olunursa işin bölünebilme ihtimali de azaltılmış olur.

Sosyal hayat çerçevesinde yakın arkadaşlarla ilgili doğum günleri, düğün, nişan davetleri gibi özel günlere katılmak gerekebilir. Sosyal hayatı ve insani ilişkileri etkileyen özel dostlukların simgesi olan bu günlere katılmak elbette ki önemlidir. Bu özel günleri kaçırmamak adına bir takvim oluşturulabilir. Bunca stres ve zahmetten sonra kişi, eğer kendisi için bir tatil planı yaptıysa bu tatil planında sadece kendisi ve kendisine ait geçireceği özel vakitlerin olmasına özen göstermelidir. Anlaşılacağı üzere yoğun bir tempoda çalışan bireyin tatil planı içerisinde yalnızca kendine vakit ayırması gerekir. Kadının kadın olmasından ötürü tatilde dahi sürekli gözetmesi gereken durumlar söz konusudur. Bu yüzden kadının kendi değerini bilmesi ve tatil planının yalnızca tatil üzerine geçirmesi gerekir. Kendini dinlendirmiş, işine zihnini boşaltmış, yeni düşünceler ve perspektifler üretmek adına zihnin durağanlaştığı ve durağanlığın verdiği durgunluk sayesinde gün yüzüne çıkamamış fakat suyun altında keşfedilmeyi bekleyen ve nadir bulunan o özenli parçayı görebilmek, keşfedebilmek ve işe döndüğünde bunu bir fikir olarak sunabilmek adına tatil planını yalnızca zihnini dinlendirmek, bedenini dinlendirmek üzerine kurmalıdır.

Bütün bu yaptığımız zaman çalışması hem işlerimizi kolaylaştıracak hem de özel hayatımızı kolaylaştıracak diyerek kısıtlandırılacak bir konu değildir. Kadının kadın olmasından dolayı maruz kaldığı sorumlulukları, sorumluluklarını yerine getiremez ise

toplumun bakış açısından dolayı maruz kalacağı yıldırıcı tabirlere karşın tüm beklentileri idare etmesi durumunda kadının da sosyal baskıdan arınıp kendi iş seçeneklerine yoğunlaşması ancak kendi pratik zekâsı ile mümkündür. Gerektiği üzerine kuramlar üreten kültür yapımızın oluşturduğu stres faktörüne karşılık zeki, pratik zekâyâ sahip olan ve üretkenliğini kullanabilen, sosyal ilişkiler üzerine yoğunlaşmayı seçmiş kadın liderin, liderlik edemeyeceği gibi öngörüler bir bakıma yıkılmış olur. Bu da aslında kültür değişiminin temellerini oluşturur. Toplumda kadının iyi yerlere ve iyi vasıflara gelemeyeceği gibi önyargıların zamanla dağılması, hem teknolojinin gelişmesinin getirdiği kolaylıkların zaman üzerine etkisinin oldukça etkin olması ve iş hayatına giren kadının düzenli, eğitici, öngörüsü yüksek bir birey olmasının kültürel değişime büyük öncülük edeceği aşikârdır.

Zamanla baş edebilmek olgusu yerine zamanla adeta dans ve ahenk içinde olmak, olası sorunlarla karşılaştığında bunları bir stres kaynağı olarak algılamak yerine planlama içgüdüleriyle yaklaşmak, üst kademeye gelemeyen veya gelmekte zorlanan kadınların da son zamanlarda pratik zekâlarının hayatımızı kolaylaştıran teknoloji ile birleşmesi ve düzen faktörünün ön planda olmasıyla beraber kadınların da yüksek mertebelerde liderlik edebileceklerinin sembolünü görmekteyiz. Kısacası zamanı yönetebilmek, kültürel anlamda değişime kapı açan her faktörün olağan anlamda kadın içinde pozitif yargıların oluşmasını ve sürecin kadın için de kültürel ve dogmatik anlamda değişime uğradığı görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.KADIN LİDERLERİN TEKNİKLERİ VE BAĞLILIK ETKİSİ

2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgüt çalışanlarının kendisini örgüt ile özleştirmesi ve orada hissî olarak bulunmak istemesini ifade etmektedir. Öztürk (2013: 5); örgütü, insanların tek başlarına halledemediği sorunları bir bütün olarak ele alan, bireylere yardımcı olarak onların hayatını kolaylaştıran, toplumsal kurumların hedeflerini gerçekleştirmede kurumlara yardım eden birimler olarak tanımlarken, Dolu (2011: 3) ise örgütü, düzenli ve hesaplı bir şekilde verilen görevlerin idare edilmesine, eksiksiz yerine getirilmesi ve bitirilmesine, insanlar ve maddeler arasında ilişkileri düzenleyen kuralların konulmasına yardımcı olan birimler olarak tanımlamaktadır.

İnsanların ve toplumun refah seviyesine katkıda bulunan örgütlerin varlığı kaçınılmazdır. Eğer bir toplum olarak ayakta kalmak istiyorsak toplumumuza hizmet eden ve refah seviyesini yükseltmek uğruna amaçlanmış örgütler kurulmuştur. Fakat bu örgütlerin küreselleşen dünyada ayakta kalabilmesi için gücünü kaybetmeden ilerlemek zorundadır. Modern yaklaşımlar, globalleşen dünyada bir örgüt içerisinde çalışan grubun o örgüt içinde devamlılığını sağlamak adına belirli çıkarlarını gözetmesi gerekir. Biz bu çıkarlar içerisinde kişinin ruhuna hitap eden psikolojik boyutundan faydalanıyoruz. Geçmiş klasik yaklaşımlara baktığımızda bu boyutu ele alan büyük bir sistem söz konusu değildi. Fakat felsefi, sosyolojik ve psikolojik olarak örgüt içerisindeki çalışma ilişkilerini düzenleyen kademenin önem kazanması ve gerekli değer verilmesi şirket açısından diğer unsurların dışında psikolojik bağlamda yapılan bu yenilenmenin örgütlere büyük katkısı olduğu ortadadır. Örgütün başarısı bir kişinin başarısı değil, bir takım çalışmasının ve takım ruhunun varlığının göstergesidir. Bu yüzden ki örgüt, bir kurumun belirlemiş olduğu hedeflere daha kolay bir şekilde ulaşabilmesi ve ortaya konan planların ve programların etkinliğinin sağlanabilmesi için varlığı gerekli olan bir araçtır (Öztürk, 2013: 5-6).

Örgütün tanımını yaptıktan sonra bir diğer kavram olan bağlılığın tanımına bakılacak olursa kelime olarak bağlılık, “Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma, sadakat, mecburiyet, bağlı olma durumu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Küçük bir örnekle bağlılığı özetlemek gerekirse örneğin, yaşadığı mahalleyi seven birisi mahallesini sahiplenecek, temiz tutacak, mahallesinde sorun çıkmaması için elinden geleni yapacaktır. Kişi için mahallesi, duygusal boyutta anlam taşımaktadır. Bu yüzden gerek çevre kurallarına uyum sağlayacak gerekirse de mahallede ortaya çıkabilecek sorunlara karşı daha hassas davranacak ve düzenin bozulmaması adına seve seve katkıda bulunacaktır. Örgüt içerisinde bağlılığın birçok türü olmasına karşın duygusal bağlılık terimi modern dünyada önem kazanmıştır. Sevmek, sahiplenmek, korumak, sadakat göstermek isteyecektir. Duygusal bağlılık terimi, Meyer ve Allen’ın üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini oluşturan üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modelidir. Bu boyutların içerisinde yer alan duygusal bağlılık terimini, örgüt içerisinde çalışan kişilerin örgütün değerlerini benimsediği, orada bulunmaktan mutluluk duyduğu, kurumla kendi arasında kuvvetli bir bağın olduğunu hissettiği, hedeflerini içselleştirdiği bir bağlılık türüdür. Örgüt içerisinde bulunan birey, kendini içten sebeplerle oraya ait hissetmektedir. İçerisinde bulunduğu örgütle bu bağlamda bağlılık hisseden bir birey örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görür ve bunun için çalışır. İşlerin yetiştirilmesi adına gerekli özveride bulunur, katılması gereken bir eğitim veya seminer var ise bunlardan kaçınmak yerine örgütün çıkarları için orada bulunmaktan zevk duyar. Çalışan bireyin örgütsel bağlılık bağlamında çalıştığı iş yerine karşı hissetmiş olduğu duygusal bağlılığın oluşturulabilmesi için, grubu yöneten liderin çalışanlarını gözetmesi gerekir.

2.2. Kadın Liderlik Bağlamında Duygusal Zekânın Duygusal Bağlılığa Katkısı

Liderlik terimi küçük bir organizasyonun başında da olsa, büyük bir organizasyonun yönetiminde de olsa her insan için büyük bir statü ve farklılık ifade etmektedir. Günümüz globalleşen dünyasında iletişim ağlarının gelişmesi ile beraber belirli duyguları ve bu duyguların anlam çerçevesini benimseyebilen ve benimsediği şeyleri kendi içsel dünyasında yorumladıktan sonra karşı taraf ile iletişim içerisinde iken

durum neyi gerektirirse gerektirsin, duruşuyla, konuşma tarzıyla, sesinin tonuyla ve mizacıyla kişinin üzerinde liderlik vasfını taşımak adına başarılı liderlik tarzını öğrenmesi, geliştirmesi ve duygusal zekâsını zaman, inanç ve gereklerine göre amacına odaklanarak bir organizasyon içerisinde sayısız insana, sayısız faydalar sağlayabilecek komplike olmuş nedenlerle, başa çıkabilmek için sürdürülebilir bir nitelik olan ve aynı zamanda öğrenilebilir bir nitelik olan duygusal zekânın elde edilmesi gerekir. Duygusal zekâ kavramının kökenleri Budist döneme ve bilinçli dikkatin hayal gücü ve bu gücün beslenmesini vurgulayan diğer Doğu manevi sistemlere uzanan “farkındalık” terimine kadar dayandırılmaktadır.

Doğu manevi sistemine uzanan bu terimin farkındalık ile ifade edilmesinin en büyük sebebini organizasyonlar içerisinde inceleyecek ve liderlik vasfına ne gibi bir katkı sağlayabileceğini düşünecek olursak farkındalığın kişisel deneyimlerden, zorlanmalardan, araştırmaktan, çalışanlarına karşın kolaylık sağlamaktan, onlarla empati kurmaktan, iyimser yönlerini ortaya çıkarmaktan, sorunlu veya sıkıntılı süreçlerde özverili olmaktan, umut, dayanıklılık gibi terimlerin örgüt içerisinde var olmasının üst katmanıdır. Yapılan iş tanımlamaları kısıtının altında çalışan bireyler üzerinde iş tatmini oluşturmada psikolojik etkisinin yüksek olduğu ve olumlu yönde bireyleri anlama çabasında olan liderin duygusal zekâ vasfıyla bütünleşmesi sonucu çalışanları ve çalışanlarının sosyal hayatları açısından, iş hayatının katlanabilir olmasını sağlamak adına yardımseverlik çerçevesi içerisinde güvenli bir ortamda çalışanların liderlerine karşı yüksek performans, ilgi alaka içerisinde olacakları kesindir. Duygusal zekânın temel unsurları (Goleman, 1996), “özbilinç, özdenetim ve sosyal bilinç ile ilişkileri yönetme yetisi” olarak sınıflandırılmaktadır. Özbilinç, kısaca “kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi” olarak tanımlanmış ve duygusal zekânın temeli olarak ifade edilmiştir. Duygusal zekâ, liderlerin profesyonel başarısının anahtarıdır (Sankaran ve Kumar, 2019: 43).

Duygusal zekâ gücüne dayanarak etmenleri doğru bir şekilde yönetmek, ideal gerçekleşmiş kişinin örtüştüğü noktada bulunabilmek için ilk başta kişinin kendisini anlaması, kendi kişisel yeteneklerini ve performansını en doğru şekilde yönetmesiyle gerçekleşir. Duygusal zekânın ikinci boyutu ise yukarıda bahsetmiş olduğumuz kişiler arası yani başkalarını anlamayı ve onlarla ilişkilerini yönetebilmeyi kapsar. Bu iki ana

unsur üzerine yoğunlaştığımızda kişi kendi içsel motivasyonunu sağlamadan yönettiği toplum karşısında hiçbir anlam ifade etmez. Bu yüzden, günümüzde artık büyük önem taşıyan duygusal zekânın ykselebilmesi kişinin kendi çabasına kalmıştır.

Duygusal zekâsı yüksek bir birey kendi duygularını net bir şekilde anlayabilir, karşılaştığı durumlar karşısında yüksek derecede tepkiler vermez; aksine karşılaştığı durum karşısında tam ve etkili bir şekilde nasıl başa çıkabileceğini ve yürüdüğü bu yolda motivasyonunu düşüren etmenlerle karşılaştığında yolculuğu kesmek yerine yaratıcılığına ve üretkenliğine güvenerek bu alanı terk etmeyen birey, duygusal zekâsı ile başkaları üzerinde de etki sağlamaya başlayacaktır. Duygusal zekâ, 6. his gibi kuramlardan geçer. Her şeyden önce kendisine yol gösterici ve karmaşık yollarda yönünü kaybetme durumunda bütün bir resme hâkim olabilmeyi başarabilme yeteneğine dayanır. Eğer birey, bir topluluğu kendi arkasında toplamak istiyorsa her şeyi açık bir dille dile getirebiliyor olması gerekir. Nereden başladık, nereye gitmek istiyoruz ve elde ettiğimiz sonuçlar neler? Elimizdeki bu sonuçlar, ekip arkadaşlarımıza neler kazandıracak? Bu boyutta düşünmeye sevk eder. Bu şekilde çalışanlarını onurlandırır; özgüven, öz değer yargıları ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahiptir. Kendisini bu yönde ifade ettiğinde de arkasında birçok kişiyi toplayabileceğini bilir. Açıklık, dürüstlük, başarıma güdüsü ve iyimserlik ile sorunlarla başa çıkabileceğini gösterir. Aynı zamanda yanında çalışan kişiler değişen durumlara uyum sağlama ve engellerle karşılaştıklarında üstesinden gelme esnekliği sağlar. Herhangi bir durumda başarıma içgüdüğü ile hareket eden bir lider, zorlayıcı hedefler belirlese de ulaşmak istediği hedefler çerçevesinde başına gelebilecek riskli durumlarda ve zorluklarda çalışanları ile birlikte şartlara uyum sağlama ve değişime açık olma esnekliğine sahip olmalıdırlar. Başarmaya çalıştıkları işlerin içerisinde olayların iyi yönlerini görmeye çalışır ve büyük sorunlarla, tehlikelerle karşı karşıya kaldıklarında fırsatları ve olanakları da gözle görülebilir bir şekilde etkin, grubuna gelecekte umut vaat eden bir şekilde davranmalıdır. Eğer grup içerisinde eylem planı yapıldıktan sonra herhangi bir şekilde daha önceden vermiş olduğu formalite kuralları esnetmekte geri kalmazsa olası durumlara uyum sağlar. Trudy Heller, “Yönetimde Kadın Erkek” kitabında kadın yöneticilere mektuplar yollamış ve aldığı cevaplar üzerinden ilgili kadın yöneticilerin çalışanlarına ulaşmış ve elde ettiği sonuçları karşılaştırıp her bir iş kadınına cevap

yollamıştır ve yolladığı bu cevaplar da kadın yöneticiler üzerinde erkek yöneticilere nazaran farklı algılanabilecek davranış biçimlerini ve bu davranış biçimlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını, oluşan bu algının doğru anlamlandırılıp anlamlandırılmadığını bildirmiştir.

Sidney Jourard diyor ki:

“Ani kararlar vermesi gereken kişilerin sezgilerini güçlendirmeleri ve hoşgörülü olmaları gerekmektedir. Kadınlar bu konuda çok avantajlıdır. Çünkü annelik, hemşirelik, bakıcılık gibi konularda kadınlar toplum tarafından eğitilmektedirler ve gerek anneler gerek bakıcılar sık sık ani kararlar vermek zorunda kaldıklarından kadınların sezgileri güçlüdür.”
(Heller, 1997).

Sayın Mary Duncan’a Trudy Heller’in cevaben yolladığı mektup şu açıklamaları içermektedir: Size liderlik konulu çalışmamın değerlendirmelerini iletiyorum. Bir eğitim kurumu yöneticisi olarak güçlü yanlarınızın neler olduğunu sorduğumda, elemanlarınızın size karşı dürüst olmalarına önem verdiğinizi ve onları dürüst olmaları için cesaretlendirdiğinizi söylemişsiniz. Bu konuda başarılı olduğunuza inanıyorum, çünkü sizin ve elemanlarınızın arasında görüş ayrılığı olmadığını gözlemledim. Çünkü iyi bir dinleyici olduğunuzu ve çalışma grubunuzun nabzını iyi ölçtüğünüzü düşünüyorum. Ayrıca eğitim sisteminin içerisinde çok iyi ilişkilerinizin olduğunu da belirtmişsiniz. Çeşitli bölgelerdeki okullardaki birçok kişiyle çok iyi ilişkiler kurduğunuzu ve şehrin birçok yerinde iletişim kurabildiğinizi belirtmişsiniz. Bir başka güçlü noktanızın da eşitlik ilkesine önem vermekten kaynaklandığını ve hep haksızlık yapmamaya çalıştığınızı açıklamıştınız. Ayrıca elemanlarınızın çok çalışmasını beklediğiniz için kendinizin de çok çalıştığını belirtiyorsunuz. Çalışma grubunuzda, ofiste çok sıcak, rahat, açık bir ortam yarattığınızı düşünüyorlar. Eğitim sistemini bilmeniz, eğitim kurumları ile ilişkiler içinde olmanız, demokratik ve adil olmanız sayesinde yönettiğiniz birim çok iyi işlev görmektedir. Bir lider olarak zayıf noktalarınızın neler olduğuna öncelikle sizin bir açıklamalarınızı ele alarak başlıyoruz. Elemanlarım, her şeyi üstlendiğimi düşünüyor. Eğer birisi yardım isterse hemen atılıp ona yardım eli uzatıyorum. Aslında zamanlama tablolarına bakmalı, insanları beni dört

bir yanımdan ekiřtirmelerine izin vermemeliyim. Elemanlarınız açıklamalarınıza katılıyorlar ve sizin çok “anaç” davrandığınızı belirtiyorlar. Elemanlarınızı eleştirdiğinizde onlardan ters tepki almanızın da nedeni bu anaç tavırlarınız. Bir iře el koymak istediğinizde elemanın size fazla karıştırmadan kendi dūřunceleri doğrultusunda hareket etmek istediğinde, ona dūřuncelerinin saçma sapan olduğunu sōylediğinizde eleştirilerinizin tepki gōrmesi bence çok doğaldır. Birkaç kadın lider üzerinde yapılan bu çalışmada hepimiz biliyoruz ki kişinin kendi iç yaşamını yōnetmesi elbette ki kolay değildir. Aynı zamanda kendisine mensup olan çalışma grubu arkadaşlarını da kendi yōntemleri ile bir arada tutmak zorundadır. Liderlięin ilk şartı bir grubu bir arada tutmak ve onları bir amaç uğruna inanç yōntemiyle yōnlendirmektir.

Bu amaç, sadece liderin hayrına deęil grubun istek ve ihtiyaçlarına gōre de olmalıdır. Lider grubun inanç sistemini arkasına aldıęında varmak istedięi noktaya elbette ki varacaktır. Ancak çalıřanlarını cořkulu, içten bir řekilde istedięi yōne yōnlendirebilmelidir. Bir inanç sistemi oluřturmak istiyorsak zorlama, sahte roller ūstlenmemelidir. Yōnetici her zaman doęal olmalıdır. ūnkū yōneticilik belli bir rol oynamaktan daha fazlasıdır. Bu yūzden duygusal baęlılık konusunda duygusal zekânın eylemleri nasıl harekete geçirdięi, disiplinlerin bu eylemler üzerinde liderin davranıřlarının çalıřanlar üzerinde ne gibi etkiler yaratabileceęini ele aldıęımızda bir anlam çıkmazına girmememiz ve liderin kendi iç disiplinini saęladıktan sonra en önemlisi takım arkadaşlarının da liderini doęru bir řekilde algılaması gerekir. Kadınlar bu yōnden bakıldıęında daha anaç; yōnlendirmeyi, ilgilenmeyi, arařtırmayı, gōzlemlemeyi seven niteliktedir. Kadının kūltūrel olarak varoluřu ūnce kūūk bir kız çocuęu, daha sonra evin geçen kızı ve daha sonra anne fięūrū ile tanımlanmaktadır. Kadının anaç yapısı sūrekli olarak dūzenleme yapmaları, insanları gōzlemlemeleri, onların ihtiyaçlarını ūnceden tahmin etmeleri ve bu ihtiyaçları giderirken ūrettikleri kestirme ōzūm yolları, kiřiden kiřiye farklı olarak oluřturdukları diyalog řekilleri, hitap tarzlarının farklı olması sōz konusudur. Kadın doęduęu gūnden bu yana dūzenleyici ve eksikleri ūnceden tamamlayıcı bir fięūrdedir. Bu yūzden birçok kiřiye diyalog halindedir. Sūrekli aktif halde, diyalog halinde olan bireyin konuřma řeklini ve tarzını farklı řekillerde kullanabilir. Duygusal zekâya sahip bireylerin etkin bir lider olması için farklı iletiřim tarzlarına bařvurması gerektięi bilinmektedir. Keza herkesin

her şeyi aynı cümle ve üslupla anlaması muhtemel değildir. Büyük bir takımı yöneten kişinin grup içi üyelerinin de her durumu ve sözcüğü algılayış biçimleri birbirinden oldukça farklı olabilir. Bu açıdan, liderlik vasfına sahip kişinin bu farklılığı anlayabilmesi için öncelikle iyi bir gözlemci, daha sonra da iyi bir ikna edici olabilmesi ve güvenli ortamı sağlayabilmesi adına doğru üslubu bulması gerekir. Bir bakıma kadın, doğduğu günden bu yana davranış biçimlerini hem fiziksel hem zihinsel olarak otomatikçe prova etmiş halde iş hayatına dâhil olur. Duygusal zekânın kullanılmasının en etkili yolu psikoloji bilimi ile ilgili ve alakalı olmaktan geçer. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zekâ, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olmasını sağlayan, bu duyguları kontrol etmesini mümkün kılan yeteneklerin toplamıdır.

Bu yetkiler üst ve alt ilişkisini doğru bir biçimde yönlendirmeyi sağlayabilme dürtüsüdür. Lider, iş yerinde astlarına olası bir işi yaptırmak istiyorsa beden dilini, konuşma becerisini etkin bir biçimde kullanabilmeli, empati kurabilmeli ve doğal davranmalı, karşısındaki kişinin o anki psikolojik durumunu tahlil edebilmeli ve başarıma dürtüsünü ortaya çıkarabilmelidir. Çalışan, çalıştığı kurum içerisinde başarılı olduğunda veya iyi bir performans sergilediğinde ödüllendirilmeli ve tebrik edilmelidir. Bunlarda ancak duygusal zekâsı gelişmiş bireyler arasında oluşabilecek bir alışveriş, duygu tamamlama, tatmin olma anlayışıdır. Ast üst ilişkisinde veya işyeri içerisinde takım arkadaşları arasında bir çatışma ortamı doğar ise duygusal anlamda tepkilerini ölçebilmek ve yönetebilmek de duygusal zekâsını etkin bir biçimde kullanmayı öğrenebilmiş bireyler arasında oluşur ve böylece çatışma olasılığı en aza indirgenmiş veya engellenmiş olacaktır.

Mayer ve Salovey (1997), duygusal zekânın duyguları yönetme ve duyguların kapsamıyla ilgili olmasından dolayı diğer zekâ türlerinden farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Mayer ve Salovey, duygusal zekâyı akıl ve duygu arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisi olarak kavramlaştırırken Goleman'ın bakış açısına göre ise duygusal zekâ, kişisel tutum ve davranışları içeren sosyal ve duygusal yetkileri kapsayan bir kavramdır. Weisinger'e göre (1998) duygusal zekâ, kişinin kendini ve duygularını tanıması ve ifade edebilmesi, duygularıyla başa çıkabilmesi, kişinin kendisini ve başkalarını motive edebilmesi, başkalarının duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olabilmesi, kişiler arası ilişkilerde başarılı olabilmesi ve duygularını yönetebilmesidir.

İşletme içerisindeki çalışan ve liderin duygusal zekâsını yüksek olması, bu konu üzerinde eğitimler görmesi sonucu o işletmede kişiler kendi duygularını anlamlandırabilir. Kontrolsüz bir şekilde tepki vermezler. Liderin duygusal zekâsını yüksek olması ile beraber çalışanın ona karşı olan bağlılığı artacak ve güven duyacaktır. Çalışan, önemsendiği ve güven bulduğu ortamda kendi kendini motive etmeye çalışacak ve çalıştığı işyerindeki diğer arkadaşlarıyla birlikte uyum içerisinde olmaya özen gösterecektir. Başarısının ödüllendirileceğini bilen çalışan, üst düzeyde emek sarf edecektir. Olası bir anlaşmazlık durumunda çalışan, çalışmaktan memnun olduğu bu sistem içerisinde varlığını korumak adına kişiler arası ilişkilerinde, empati yeteneğini kullanmaya özen gösterecektir. Tüm bu olumlu etkenler ile işin işleyişindeki aksaklıklar azalacak, iş yerinden ayrılmak isteyen veya duygularını dile getiremeyip, sağlığı açısından zararlı bir ortamda çalıştığını düşünüp işinden uzaklaşmak isteyen çalışan figürü ortadan kalkacaktır. Unutulmamalıdır ki duygusal zekânın yüksek olması veya eğitilerek elde edilmesi sadece lider için geçerli değildir; çalışanlarının da bu konu hakkında bilinçlendirilmesi ve takıma o şekilde dâhil olması gerekir. Duygusal zekâsı yüksek olan bir lider, çalışanlarının ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlıdır. Duygusal zekâ faktörünün karşılıklı duygusal etkileşim olduğunu düşünürsek kadın liderlerin güç kullanma, emir verme gibi konularda eksiklikleri söz konusu olsa da duygusal zekâ faktörünü pozitif anlamda kullanabilmektedirler. Ancak bir yönetimin ele alınabilmesi için yeri geldiğinde emir komuta zincirinin kesinlikle kullanılması gerekir. Bu iki olgunun işlerin işleyişine aynı şekilde katkıda bulunduklarını düşünürsek kadınların emir verme dürtülerini elde etmeleri gerekmektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılık

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

İşletmeler için büyük önem arz eden rekabet koşulları gereğince iletişim ağlarının yoğunlaşması, emeğin mobilitesinin yüksek olması, teknolojiye yaşanan devrimlerin niceliği etkilemesi ve nitelikte dönüşümlere sebep olmasından dolayı işveren kesimi yalnızca iş odaklı değil çalışan merkezli bir anlayışla çalışma hayatına katkıda bulunmaya başlamıştır. Yalnızca iş odaklı bir çalışma düzeniyle globalleşen dünyada etkisiz ve geri kalmış işletmeler olmak yerine çalışanın, çalışma hayatıyla

bütünleşmesini sağlamak için devrim niteliğinde değişimler yapılarak çalışanın, örgüte duymuş olduğu inanç konusunda destekleyici ve yol gösterici tavırlar sergilemeye başlamışlardır.

Yeni kültür anlayışına göre çalışanın yani örgüt içerisinde ki bireylerin; birer birer bir değer ifade ettiğinin, onların istek, ihtiyaç, duygu ve düşüncelerinin desteklenmesi, takdir edilmesi, onaylanması, önemsenmesi, motive edilmesi, kariyer gelişim olanaklarının sunulması, çalışanın çalıştığı süre zarfında yalnızca iş yerine değil aynı zaman da hayat kalitesine de yatırım yapan özgün ve değerli bir birey olduğunun hissettirilmesi gereklidir.

Örgütün en önemli değeri olan çalışanın yani insanın, örgütün; temeli olduğunun fark edilmesi ile çalışanın ilgi, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, takdir edilmesi, onaylanması, görüş, düşünce ve eleştirel yaklaşımlarının önemsenmesi, motive edilmesi, eğitilmesi, kariyer olanakları ile gelişiminin açık tutulması, kıdem ve yükselme için gerekli imkânların tanınması, iletişimde şeffaf olunması, ücretlerin beklentileri karşılayacak seviyede tutulması gibi bir dizi politikalar geliştirilmiştir (Çakı, 2018: 1).

Bu aşama da insan kaynakları büyük önem arz etmektedir. İşe alınan işçinin görevini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için onları motive etmek gerekecek ve motivasyonun ilk unsuru olarak çalışanlar, performanslarının birinci elden görünür olmasını isteyeceklerdir. Çünkü örgüt içerisinde harcamış oldukları vaktin onlar için anlamı büyüktür. Sadakat unsurunu ele alarak motive olan birey, performans değerlendirmelerin de ve işin işleyişi sırasında fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmelidir. İfade ettikten sonra da performansının fark edilmesini ister ve en iyi performansa sahip bireyin desteklenmesi gerektiğini bilir. Bu aşama da kadın liderler işin işleyişi ve ilerleyiş aşamalarında çalışanlarıyla daha çok iş birliği içerisinde olmaktadır. Kadın, doğasından kaynaklı olarak yalnızca işin sonucuna odaklı değildir. Kadın lider, işin bölüm ve birimlerinde çalışanıyla iş birliği içerisinde olup hatayı hata olmadan veya hatayı oluştuktan sonra daha büyük hatalara sebebiyet vermeyecek şekilde çalışanın başında durarak yönlendirmektedir. Kadın yöneticiler, performans açısından çalışan bireyleri değerlendirirken çalışanın performans ve uyumunu gözlemler. Çalışan, bu

aşamaları beraber aştığı lideriyle birlikte performansının iyi değerlendirilebileceğini bilir.

İşyerlerinde evden daha çok zaman geçirilmekte, hatta çoğu zaman evde birlikte yaşanan insanlardan daha çok iş arkadaşları ile daha fazla vakit geçirilmektedir. Çalışılan iş ortamı, örgütün dışarıdan bakıldığında nasıl görüldüğü ile ilgili fikir oluşmasında mühim bir rol üstlenmektedir. İşyerinin fiziksel şartları, sosyal- duygusal şartları örgüt ile ilgili izlenimlerin oluşmasında önemli olmaktadır (Algül, 2014: 42).

Örgütsel bağlılık; işbirlikçi davranış geliştirme, zamanı ve enerjiyi örgütün başarısı için harcamada istekli davranış sergileme ve sorumlulukları yerine getirme gibi konularda çalışanları yönlendirmesi açısından önem arz etmektedir.

Bu bağlamda çalışma saatleri içerisinde çalışan kesimin, sürekli bir bağ kurması ile enerji akışı oluşturan birey ve liderleri; örgüt içerisinde kendini evlerinde gibi hissedecektir. Bu sayede örgüt, yaşadıkları bu düzen içerisinde gelişimlerini sağlayan bir araç olacaktır. Her iki tarafta bu amaç ve düzene hizmet etmek istediği sürece uyum hâlinde olacaklardır. Bilişsel katılım sağlayan bireyler, birbirlerinin duygu ve düşüncelerine ne derece yakın hizmet eder ve ne kadar objektif yaklaşırlarsa örgüt içerisinde motivasyon figürü örgütsel bağlılığa o kadar hizmet etmiş olacaktır. Bu ilişki içerisinde örgütsel bağlılık, duygusal bağlılığında getirilerini yerine getirmeyi hedeflemek zorundadır.

Bir lider, çalışma koşulları içerisinde çalışanına açık ve anlaşılır verilerle elde ettikleri sonuçları paylaşır ve sonuçlar hakkında saydam olduğu kadar çalışanına güven aşılayacaktır. Örgütsel bağlılığı sağlayan en önemli figürlerden olan normatif ilişkilerin gelişiminde saydamlık ilkesi büyük önem arz edecektir.

Buchanan, 1974 yılında yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılığı “Örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere çalışanın duygusal yönden taraftar gibi bağlanması.” olarak görmüştür. Buchanan’a göre metodolojik olarak bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler, özdeşleşme (çalışanın kendi hedef ve değerlerinin örgütün hedef ve değerlerine adaptasyonu), bütünleşme (görevinin faaliyetlerine duygusal yaklaşım) ve sadakattir -örgüte olan düşkünlük- (Algül, 2014: 42).

Örgüt içerisinde psikolojik güvence sağlayan lider, çalışanları tarafından doğru algılanır. İş yeri içerisinde oluşan atmosferi bozan her türlü etken ve eylemi ortadan kaldırmakla sorumlu olan lider; bunun için gelişim araçları, içselleştirilmiş yöntem ve beceriler üretmelidir. Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmektedir. Çalışanlar, amaçların gerçekleşmesi için gerektiğinden fazla çaba harcamakta ve örgütte kalmayı istemektedir. Bunu gönüllülük esasıyla yapmaktadırlar. Çünkü çalışanın liderine ve çalıştığı yere büyük bir inancı vardır. Ayrıca birey, vermiş olduğu emeğin boşa gitmeyeceğini, kendisinin de ekip içerisinde söz hakkının olduğunu ve yaptığı çalışma içerisinde geri planda kalmayacağını bilerek aslında sadece iş yerine değil aynı zaman da kendisine de yatırım yapmaktadır. Yapılan açıklamalara bakıldığında örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne olan bağlılığının hem örgüt içerisinde hem de sosyal yaşantısına yansımasıdır. Çalışan o örgüt içerisinde var olmayı bir ayrıcalık olarak görmekte ve hizmet ederken benimsemiş olduğu yerden uzaklaşmak istememektedir (Algül, 2014: 42).

2.3.2. Araştırmanın Konusu ve İlgili Çalışmalar

Türkiye’de duygusal bağlılık davranışını, kadın liderlerin çalışma hayatına ilişkin duygusal bağlılık yönünde sağlamış oldukları katkı yönünden ilişkileri inceleyen kısıtlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde bu araştırmalardan bazılarına değinilecektir. Araştırmamız da kadın liderlerin duygusal bağlılık ile ilgili iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, duygusal zekâ, tatmin kârlık terimlerinden yola çıkılarak kadın liderlerin geçerli olan bu terimler bazında sağlamış olacakları duygusal bağlılık faktörünü çalışma hayatında ne derece de uygulayabildiği ve ayrıca erkek liderlerden farklı olarak yapılarının el vermiş olduğu fiziksel ve zihinsel farklılıklarının duygusal zekâ olgusuyla iletişim faktörünün harmanlanması sonucunda duygusal bağlılık bağlamında çalışma hayatında kadın liderlerin kendini farklı biçimler de kabul ettirmesi ve çalışma hayatında bu faktörlerin globalleşen dünya da başarı için büyük önem arz ettiği gerekçesiyle kadın lider bağlamında duygusal bağlılık faktörünü bu alan da gerçekleştirilmiş birkaç çalışma ile örnekler verilerek açıklanmaya çalışılacaktır. Globalleşen dünya da örgüte duyulan duygusal bağlılık faktörünün kadın liderler bazında incelenmesine araştırmama katkı da bulunmuş ve aynı zaman da orantısız olarak denklik sağlamış araştırma örneklerini bu başlık altında incelenmiştir.

Saran (1972), kadın ve erkek her ne kadar biyolojik açıdan ve sosyal açıdan farklı da olsa toplumun ayrılmaz bir parçasıdır. Kadın ve erkeğin yapısal ve fiziksel farklılıkları olsa da birbirlerinden ayrı tutulamaz. Her iki cinsinde zihnini kullanma potansiyelleri eşittir. Her ne kadar farklı olsalar da kadın da erkek kadar öğrenme becerisine sahiptir. Yönetimde bulunmak isteyen bir kadın, yönetim becerilerini öğrenebilir.

Muldow ve Bayton (1979) da çalışmalarında kadın yönetici ve erkek yönetici arasında hiçbir fark bulamamıştır. Fakat değindikleri tek bir nokta vardır kadın yöneticiler, erkek yöneticilere göre daha az risk almak istediklerini vurgulamışlardır.

Glomen (1998), duygusal zekâ yeteneklerini iş başındaki faktörlerle eşleştirme yoluna gitmiştir. Bu durumda eşleştirmeler sonucunda duygusal zekânın iş ile ilişkisini incelerken beş kategoriye ayırmış ve duygusal zekanın bir nevi örgüt içerisinde ki duygusal bağlılığı sağlayan faktörleri üzerinde etkilerini incelemiştir. Bunları şöyle sınıflamıştır:

- a) Benlik Bilinci : Kişinin kendisini tanıması.
- b) Duyguların Kontrolü: Duygulara verilen tepkiler.
- c) Motivasyon: Kişinin kendisini motive etmesi ve çalışanlarını etkilemesi.
- d) Empati : Çalışanlarının duygu, düşünce ve davranışlarının farkında olmak.
- e) İlişkiyi Yönetmek: Çevresindeki insanları yönetebilmek.

Chermiss (1998)'a göre kendini tanıyan, karşısındakinin ihtiyaçlarını önemseyen, kendi duygu durum değişikliklerini kontrol edebilen liderler; izleyicileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirme çabasında olurlar.

Lıpovetsky (1999)'a göre kadınlar, içinde bulundukları çevre içerisinde bilinçli olarak çalışma isteği içerisinde bulunmaktadır. Belli yüksek mertebelere kendi adları adına da gelmek istemektedirler. Kadınlar, kadınsal varlıklarının paha biçilemez bir çok yanları olduğunu düşünmekte ve üst mertebeler de olmak isteği ve bilinciyle hareket etmektedirler. Kadınların da çalışma yaşamında özgün bireyler olduklarını, çalışma

hayatı içerisinde etkin bir biçim de var olduklarını, statülerin de yükselmek istediklerini hatta yeri gelince başarısız olduklarında zaman zaman eksik ve mağlup hissettiklerini çalışmaz azmi içerisinde olduklarını vurgulamıştır.

George (2000) 'nın çalışmalarında ise liderlik konusu, son derece önem arz etmiş ve senelerce üzerinde düşünülmüş bir çok tanımlama yapılmıştır. Ancak bu tanımlamalar daha çok liderin özellikleri, duruşu, nasıl karar verdikleri, verdikleri kararları nasıl uyguladıkları, ne şekilde otorite sağladıkları üzerine olmuştur. Burada sürekli göz ardı edilen durum, liderlerin duygu durumları ve sağladıkları hâkimiyeti, hangi duygular üzerinden yürüttükleri açısından hiç ele alınmamıştır. Bu yönde araştırma konusu yok denecek kadar azdır.

Gürol (2000)'a göre çalışma yaşamı içinde kadın, son elli yıl öncesine kadar düşük ücretle ikincil nitelikte işler de çalışmaktaydı. Fakat ücret karşılığı belli bir yer de emeğini sunan kadının yaşamı son zamanlar da büyük değişime uğramıştır. Ekonomik anlamda bağımsızlığını sağlayan kadının, yaşantısına bakış açısı da değişmiştir. Çalıştığı iş her ne olursa olsun kadın; anne, eş olmasının yanında çalışan kimliğini de kazanmıştır.

Goleman (2000)'a göre kadınlar, işyerinde duygusal zekaya sahip yöneticinin olası işle ilgili sorunlarla, güvensiz ortam da bulunmaktan dolayı ortaya çıkabilecek güvensiz iletişim tarzlarının oluşturmuş olduğu negatif etkileşimler ile uğraşmak zorunda kalmayan yöneticilerin yönetmiş oldukları faaliyetler de olumsuz durumlarla sürekli başa çıkmak zorunda kalmadıkları için enerjilerini daha aktif ve etkin olarak kullanmaktadırlar.

Acar (2001), başarı için duygusal zekanın önemini özellikle vurgulamış. Kendisini tanıyan ve duygularını yönetebilen bireylerin, çevrelerini iyi algıladıklarında onların duygularını, düşüncelerini özümseyerek kendi amaç, hedef ve motivasyonuna çalışanlarının katkı sağlayacak birer yardımcı hâline gelmelerini sağlar. Bu anlamda duygusal zekaya önem veren bireyler, karşısındaki kişilerin duygularını net bir şekilde anlayarak kendisine ve ekibin başarılarına büyük ölçüde katkı sağlamış olurlar.

Barutçugil (2002), toplumlar kadının ve erkeğin nasıl davranması gerektiği üzerine sürekli yargılar üretmekte olduğunu vurgulamış bu sınır ve çerçevenin

oluşturulmasının kalıplaştırılmasından dolayı bireylerin birbirilerini kadının erkeği erkeğin kadını bu yargılar çerçevesinde değerlendirdiğini vurgulamak amacıyla bu çalışmayı yerine getirmiştir.

Büyükbeşe (2002), gelişmiş ülkeler de kadının statüsel değerleri de önem kazanmıştır. Girişimci, uzman ve hatta yönetici kategorisinde bulunan kadınlar toplumu egemenlikleri altına toplamayı başarmışlardır. Bu saye de kadının yakın ilişkilere, beşeri kaynaklara, yaşam kalitesine büyük önem de katkı sağladığı savunulmuştur.

Acar, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (2002,syf.53-68), yapılan çalışmada araştırmasının ana kütlesini banka çalışanları üzerinden oluşturmuş örgüt içi davranış kalıplarını ele alarak inceleme yapmıştır. Bu çalışma da insana yönelik duygusal zekanın işin işleyişinde ve işi olumlu yönde etkileyen ruh hali üzerinde ve olumlu ruh halini sağlamanın daha sonrasında kişiler arasında uyum seviyeleri göz önüne alınarak duygusal bağlılık sağlandığında çalışana olan olumlu etkiyi incelemiştir. Yapılan bu araştırma sonucun da duygusal bağlılık ile olumlu anlamda uyum sağlayan sonuçlar elde edilmiştir. Kişisel duygusal zeka boyutuna etkisini kişinin kendine olan güveni, kendini ve duygularını yansıtabilmesi, kendine güven konularında duygusal zekaya sahip liderlerle çalışan kişiler daha iyimser tavırlar sergilemişlerdir. Araştırmanın bu konuyla alakalı ikinci bulgusu duygusal zekaya sahip kişilerin duygusal bağlılık faktörünü daha iyi kullanarak iletişim yönünde müşteri hizmetlerinde, liderlik ve yönetim yönün de olumlu sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırmanın üçüncü boyutunda ise uyumluluk boyutu ele alınmıştır. Bu anlamda bireylerin çevrelerindekiyle ve istekleriyle başa çıkma şekilleri, problemleri durumlarla başa çıkabilme şekilleri, sorunlara karşı daha esnek davranabilme ve çözüm üretebilme becerileri ve sorunları yönetme becerileri yönünde olumlu bir insana yönelik liderlik davranışında olumlu bir bağlam kurulmuştur. Araştırmanın dördüncü boyutunda ise stresle başa çıkma boyutu ele alınmış bu boyutu yüksek olan kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle daha kolay başa çıkabildikleri öngörülmüştür. Beşinci boyutunda ise genel ruh durumu ele alınmış mutluluk ve iyimserlik boyutundan oluşmaktadır. Pozitif bir yapıya sahip bu kişiler iş yerinde pozitif yönden iklim havası oluşturmaktadır. Tüm bunlar duygusal bağlılığın getirilerinin boyutları olarak incelenmiş ve bankada ki yöneticinin duygusal zeka seviyesinin yüksek olmasıyla

beraber çalışanlarının da olumlu çerçeveye uyum sağlamasıyla çalışanın işinde memnun olması, tatminkar hissetmesi sonucunda müşteri ilişkilerine kadar olumlu bir sürkülasyon sağlandığı yönünde araştırma son bulmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.KADIN LİDER BAĞLAMINDA DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

İnsanoğlu, var olduğu süreçten beri kendini gösterme, kendini kanıtlama, kendine özgün bir tarz belirleyip başarılı olma adına çalışmakta, üretmekte ve bu çalışma üretme sürecinde farklı değerler üzerine kurgular üretip en olağan sonuca ulaşma çabasındadır.

Globalleşen dünyada iletişim ve sosyal ağların ciddi anlamda çalışmalarımıza katkıları olmaktadır. Bunun yanı sıra eğitimin önem arz etmesi ve globalleşen bu dünyada kaynaklara ulaşımın bu kadar kolay olmasıyla beraber geri planda kalan kadın figürünün de iş hayatına dâhil olmasıyla iş hayatı farklı bir boyut kazanmıştır. Geçmiş dönemden bugüne değin erkek figürünün belli üst kesimlerde görünür olması ve zamanla kadınların da sisteme dâhil olmasıyla beraber yapısal farklılıklar sonucunda yönetim sistemine ve idare sistemine kadın bakış açıları da dâhil olmuştur.

Burada amacımız sadece kadınları yüceltmek değil, sisteme dâhil olan kadının sistem içerisindeki çalışma düzenini ve kurguyu yönetebilme becerisini sergilerken çalışanlarını örgüt içerisinde doğru bir biçimde koordine edebilmesi ve bu koordinasyonu sağladıktan sonra duygusal zekâsı ile çalışanlarını iletişim becerisi sayesinde sosyal kurgunun içerisine çekebilmesi ve iş yeri ile bütünleşmelerini sağlayarak koordine ettiği iş yerinde ne derece başarılı olabileceklerini göstermek adına yapılmış ve kadının da iş hayatında yapısal sisteminin olumlu sonuçlar doğurabileceği var olan sistemde en az erkekler kadar grubunu yönetebileceği, yönlendirebileceği ve sağduyulu yapısı sayesinde çalışma hayatına yeni bir ışık tutacağı araştırmamızda konu edilmektedir.

Yapılan araştırmanın temel amacı globalleşen dünyada kadının da çalışma hayatında yer alması ile beraber iletişim faktörünü en iyi şekilde kullanan kadının

duygusal zekâ formlarını iyi yönetmesi, iş hayatına farklı bir renk getirmesi ve çalışanlarını kurum kuruluş hedeflerine yönlendirmesi açısından ele alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Öz bilinç, öz denetim ve sosyal bilinç ile ilişkileri yönetme yetisi, günümüz dünyasında büyük önem arz etmektedir. İnsanları anlama becerisi sayesinde başında bulunduğu grubu amaç ve hedeflere daha iyi kanalize edebilir ve sonuçlara daha çabuk ulaşma şansını elde edebiliriz.

Biz, araştırmamızda iletişim faktörünü iyi kullanabilen ve var olan erkek egemen sistem içerisinde kadın figürünün de çalışma hayatına dâhil olmasıyla beraber iletişim faktörü ve diğer duygusal faktörleri iyi yönetebilen kişilerin içerisinde örneklem grubu oluşturup çalışan her kesime çalışma koşullarındaki duygusal yeterliliğin onlara sağlamış olduğu pozitif yansımaları çözümleyebilmek, pozitif yansımaların oluşmasındaki ana etkenlerin içerisinde karakter analizi çerçevesinde doğru koşullar sağlandığında performans, işe aidiyet, işe teslimiyet, kendini tatmin olmuş hissetme, motivasyon gücünü sağlayabilme, elde edilen motivasyonun iş çerçevesi içinde doğru anlaşılabilmesi, çalışanın doğru departmanlarda bulunmaları ve başarının bir grup dâhilinde her bir bireyin sosyal önemsenmesini sağlayarak mutlak başarıya sadece liderin değil grup içi çalışanların da kendi öz saygı ve benliklerini koruyarak bir veya birkaç adım öteye gidebilmesini konu edinmiştir.

Burada kesinlikle erkek liderleri göz ardı etmek değil, erkeklerin kadının çalışma hayatına girmeden önceki yönetim becerilerini kadınların yapısal farklılıkları ve çalışma hayatındaki zorlanmaları, karşılaştıkları engellere de değinerek kadının iş hayatına dâhil olduktan sonra kadın bakış açısıyla iş yerindeki değişimlerin duygusal aidiyet açısından işin işleyişine olumlu veya olumsuz katkılarının ne denli önem arz ettiğini göstermek ve kadın bir liderle çalışmanın farklarını ortaya koymak amacıyla araştırmamı gerçekleştirmiş bulunmaktayım.

Araştırmamız da çeşitli çalışma kollarında bulunan 10 erkek ve 10 kadına, erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler için iş uyumu, duygusal aidiyet, motivasyon, huzur bağlamında sorular sorulmuştur. Araştırmamıza katılan her bir kişi en az bir bayan ve en

az bir erkek yönetici ile çalışmış ve konu hakkında kendi tecrübelerini paylaşabilecek kişilerdir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden derinlemesine mülakat yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırma, sosyal bilimlerde araştırma sürecinde geleneksel yöntemlerden yararlanan bir yaklaşım sergilemektedir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleriyle olayların doğal ortamında gerçek ve bütün bir şekilde ortaya konmasına yardım eden bir araştırma türüdür.

Nitel araştırmanın herkes tarafından kabul gören bir tanımı bulunmamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018:40). Ancak nitel araştırmada araştırma süreci bir problem ile başlamakta ve bu problemin çözümü için bir araştırma sorusu oluşturmakla devam etmektedir. Oluşturulan bu soru veya sorular, toplanan veriler ve bu verilerin analiz edilmesi ile cevaplanmaktadır. Bu teknik, bireylerin belli bir çerçeve ile değerlendirilmesi yerine daha esnek şekilde ele alınması amacıyla tercih edilmiştir (Creswell, 2019: 3). İnsan ve toplumun değişken bir yapıda olması nedeniyle bu alanla ilgili olgu ve olayları incelerken genelleme yapmaktan çok, anlamaya çalışmanın daha önemli olduğu görülmüştür.

Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık ve Diğerleri, 2010: 302). Bu yüzden araştırma içerisinde ki katılımcılara sorulacak olan sorular oluşturulurken derinlemesine mülakat tekniklerine uygun olmasına önem verilmiş, sorular katılımcıların fikirlerini açıkça kendilerine özgün deneyimleriyle aktarabilecekleri yönlendirici olmayacak uygunlukla hazırlanmıştır. Böylece toplanan veriler derinlemesine tanımlama, yorumlama, aktörlerin bakış açısını anlama yolunda araştırmaya doğrudan aktarılmıştır.

Bütünlük içerisinde ve doğal bir biçimde örüntüleri bir araya koyarak çokluluk ve farklılık arayışı içerisinde bulunulmuş verileri bizzat doğal bir çerçeve de incelemek amacıyla araştırma içerisinde ki verileri bizzat kendim derinlemesine mülakat tekniğiyle

katılımcılara on soru sorulmuş ve soruların açık uçlu olmasıyla beraber kendi deneyimlerini örnekleyerek anlatma imkânları sunulmuştur.

Nitel araştırma perspektifi açısından fenomenoloji benimsenmiş ve bu insanlar için kadın yönetici ile çalışmanın edindirdiği fikirler ile duygusal bağlılık teriminin ne denli deneyimler yaşattığını ve bunun özünün nereden geldiğini anlamak amaçlı hareket edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmaya on erkek katılımcı ve on kadın katılımcı katılmış olup her biri en az bir erkek yönetici ve en az bir kadın yönetici ile çalışmıştır. Her iki yöneticinin tarzlarına da mutabık olan katılımcılar, bir ilçe veya bir meslek grubuna göre seçilmemiş farklı meslek gruplarından ve farklı il ve ilçelerdeki kişilerle çalışma yapılmıştır. Bu açıdan katılımcıların ikisi ile yüz yüze görüşme gerçekleşmiş, geriye kalan on sekiz katılımcı ile telefonla mülakat tekniği kullanılmıştır. Telefon ile görüşmenin sağlanmasının amacı, farklı il ve ilçelerdeki kişilerin de fikir ve tecrübelerinin dinlenmesinin daha doğru bir tespit olacağı düşüncesinden ileri gelmektedir.

Araştırmamıza dâhil olan grup içerisinde farklı iş kollarında görev yapan katılımcılar özenle seçilmiş; yaş, cinsiyet dağılımı Türkiye dağılımına göre seçilmeye özen gösterilmiştir.

Araştırmamıza katılan yirmi deneğin on erkek ve on kadından oluşturulması hedeflenmiş, kişilere kendi rızaları ile katılıp katılmayacağı sorularak mülakat tekniğine tamamen güvenilir cevaplar verecek kişiler ve tecrübelerinden faydalanılmıştır.

Araştırma soruları aşağıda verilmiştir.

Soru 1: Bugüne değin yaşadığınız tecrübelere göre, kadın yöneticilerle çalışmakla erkek yöneticilerle çalışmak arasındaki farklar nelerdir?

Soru 2: Sizinle olan iletişimlerinde kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarını değerlendiriniz.

Soru 3: Kurum hedeflerine ulaşmak adına kadın yöneticiler neler yapmaktadır, erkek yöneticiler neler?

Soru 4: İşyerinde çalışma huzurunun oluşması bakımından kadın yöneticiler mi daha başarılı, erkek yöneticiler mi? Başarının arkasındaki sebepler neler olabilir?

Soru 5: Kendinizi değerli hissettirme bakımından kadın ve erkek yöneticileri değerlendiriniz?

Soru 6: Hata yaptığınızda, kadın ve erkek yöneticilerinizin tepkileri nasıl gerçekleşmektedir?

Soru 7: Bir sorunun çözümünde yetersiz kaldığınızda kadın ve erkek yöneticilerinizin tavırları nasıl olmaktadır?

Soru 8: İş yapma isteğiniz kaybolduğunda, üzüntülü yahut depresif olduğunuzda kadın ve erkek yöneticilerinizin davranışları nasıl olmaktadır?

Soru 9: Yapmış olduğunuz işleri kadın ve erkek yöneticiler nasıl değerlendirmektedir?

Soru 10: Yaptığı işe hâkimiyet bakımından kadın ve erkek yöneticilerinizi değerlendiriniz.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Katılımcılara on soru sorulmuş ve her biri ile nitelikli olarak derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Yapılan mülakatlar ses kaydı ile kaydedilmiş olup 2023 yılının mart ayında görüşmeler sağlanmıştır.

3.5.1. Katılımcıların Tecrübelerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların isimleri verilmeden söz konusu sorular hakkında vermiş oldukları cevapları, özel deneyimleriyle sözlerini kısaca yazıya aktardığımız cevapları şu yönde olmuştur.

Soru 1: Bugüne değin yaşadığınız tecrübelerle göre, kadın yöneticilerle çalışmakla erkek yöneticilerle çalışmak arasındaki farklar nelerdir?

E3 : “Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre biraz daha idealist oluyor; erkek yöneticilere göre biraz daha inatçı biraz daha idealist oluyorlar. Nasıl desem... Tuttuğunu koparan bir tarzları var. Bunun sebebi günümüzdeki cinsiyetçi farklılıklardan dolayı kadınlar kendilerini göstermek için, erkek yöneticilere göre biraz daha idealist ve yırtıcı olabiliyor.”

E5 : “Eğer kadın yönetici de erkek yönetici kadar başarılı ise yönetici konumunda bulunmalı. Ancak erkek vasıflarının kadında da olduğunu görmek gerekir.”

E 7 : “Erkek yönetici daha otoriter, daha benmerkezci oluyor. Hani direkt söylediğinin, verdiği emrin yerine getirilmesini istiyor. Erkek yöneticilerin opsiyonları, doğru ve yanlış çözüm önerileri daha net iken kadın yöneticilerin daha esnek davrandıklarını görüyorum. Sonuçta sizin o konuda daha önceden bir tecrübeniz varsa sizin önerilerinizi de daha çok dikkate alabiliyor. Fakat şöyle bir sıkıntı var: Kadın yöneticilerin karar alma mekanizmasında bir sıkıntısı var.”

E 10 : “Açıkçası şöyle söyleyebilirim: Kadın yöneticiler daha duygusal yoğunlukta, daha içli dışlı, daha anlayışlı oluyorlar. Empati yapma yetenekleri daha yüksek. O yüzden kadın yöneticileri daha önde görüyorum.”

K 1 : “Bu farklar aslında saymakla bitmez. Benim yaşadığım tecrübelerle dayanarak bir genelleme yapacak olursak. Bence kadın yöneticiler ile çalışanlar arasında daha güzel diyaloglar geçiyor ve bu sebeple biz çalışanlar kendimizi daha rahat işe adapte ediyoruz. Yani iş bölümü daha iyi oluyor.”

K 5 : Kadın yöneticilerle daha rahat çalışıyorum. Belli durumları daha rahat izah edebildiğim için kadın yöneticiye, yani benim açımdan. Erkek yöneticiler biraz daha sert anlatamıyorsunuz bazı durumlarınızı o yüzden. ”

K 9 : “Ben, kadın ve erkeğin arasında fitrat gereği bir farklılık olduğunu düşünüyorum. Bunun işe yansıdığını düşünüyorum. Bence kesinlikle kadın yöneticilerle çalışmak çok daha disiplinli; çünkü kadınlar aynı anda birçok işe odaklanabiliyorlar, bunları daha güzel yönlendirebiliyorlar ve çalışanlarına disiplinli daha planlı, programlı daha kontrollü iş yönetmelerini sağlayarak daha verimli sonuçlar

alabiliyorlar. Bence kesinlikle kadın yöneticiler, erkek yöneticilere göre en büyük temel fark aralarındaki daha fazla disiplinli olmaları diye düşünüyorum.”

Birinci sorumuzda katılımcılarımıza sorduğumuz kadın yönetici ve erkek yönetici ile çalışmak arasında ki farklar üzerine fikirlerini beyan ettiklerinde kadın yöneticilerin genel anlamda daha olumlu yaklaşım sergiledikleri, disiplinli oldukları, sorunlara farklı çözüm önerileri getirdiklerini vurgulamışlardır. Fakat kadının çalışma hayatında kendini erkek yöneticilerden daha sonra göstermesinden dolayı kadın yöneticilerin işle ilgili karar verirken tecrübelerinin az olmasından dolayı geç karar verdikleri konusuna da değinilmiştir. Aynı zaman da eşit şartların sağlanamamasından dolayı kadınların bir yerlere gelmek adına daha idealist olduklarını katılımcılarımız izah etmişlerdir.

Soru 2: Sizinle olan iletişimlerinde kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarını değerlendiriniz.

K 1: “Kadın yöneticimle zaman zaman dertleşiyorduk. Erkek yöneticimle diyaloga giremiyorum. Sadece iş teslimi yapıp günün sonunu getiriyoruz.”

K 2: “Kadın yöneticiler daha samimi, erkek yöneticiler daha mesafeliydi. Ama belki de olması gereken buydu, bilmiyorum. Ama kadın yöneticiler bu konuda daha sıcak.”

K 4: “Ben bu konu da cinsiyet ayrımı değil de karşı tarafın eğitim seviyesi, iyi niyeti ve kendini ifade edebilme özelliğini ön planda olduğunu düşünüyorum. Yoksa iletişim kurmak kadın veya erkek karşındakinin kadın veya erkek olmasının farklı sonuçlar yatacağını düşünmüyorum.”

K 8: “Kadın yönetici olduğu zaman aynı hemcinsten aslında iyi anlaşmak gerekir. Fakat bazı yönlerde iyi anlaşıyoruz ama bazı yönlerde iyi anlayamıyoruz. Belli durumlarda daha anlayışlı karşılıyor ama çocukları olduğu zaman insanın daha farklı oluyor. Tabii erkek yönetici anlayamıyor evin durumunu.”

E 1: “İletişim konusuna gelirsek bir kadınla bir erkek kolay kolay iletişime geçemez. Sıcak bir şekilde geçemez en azından ama erkek erkeğe sorunlarını daha kolay çözebilirsin. Yani herhangi bir problemini rahatça anlatabilirsin.”

E 3: “Erkekler biraz daha analog gibi biraz daha kaba davranıyorlar. Kaba. Ama kadın yöneticiler biraz daha naiflik üzerine, kullanacakları cümleyi bazı zaman defalarca seçiyorlar.”

İkinci sorumuz da katılımcılarımıza kadın yönetici ve erkek yönetici açısından iletişim olgusu hakkında sorumuzu yönelttiğimizde ise kadın yöneticilerin daha anaç ve naif olduklarından dolayı olası sorunlarından daha rahat bahsettiklerini vurgulamışlar. Fakat bazı erkek katılımcılarımız kadınlara dertlerini anlatmakta çekingen oldukları için erkek yöneticilerle sorunlarını daha rahat dile getirebildiklerini söylemişlerdir. Yine de kadının naif yapısından dolayı kırmadan veya sert eleştiri altında kalmadan erkek yöneticilere göre daha anaç bir iletişim tarzları olduğunu savunmuşlardır.

Soru 3: Kurum hedeflerine ulaşmak adına kadın yöneticiler neler yapmaktadır, erkek yöneticiler neler?

E 1: “Kadın yöneticiler en ince ayrıntısına kadar düşünüyor. Artısını, eksisini ama erkek yönetici öyle değil. Biraz düz mantıktır bir hedef gösterirsin, o hedefe yürür direkt ayrıntılı şeylerle uğraşmaz yani.”

E 3: “Erkek yöneticiler hazır iş bende gibi davranıyor. Kadın yöneticilerin biraz daha fazla efor sarf etmeleri lazım günümüzde bu noktaya ulaşabilmeleri için ama ilk soru da cevap verdiğim gibi kadınlar biraz daha yırtıcı.”

E 5: “Burada pek bir şey fark etmiyor sanırım. İkisi de sonuç itibariyle kuruluş amacı neyse ona doğru hareket etmektedir.”

E 7: “Erkek biraz daha hızlı bir şekilde hedefe varmak için uğraşıyor genellikle. Yani önemli olan hedefe varmak, nihai olana ulaşmak kesinlikle. Daha kısa sürede ama yapılanın tam olarak doğru olup olmadığı belli değil. Ama kadın genellikle biraz daha

her türlü şartı değerlendirip titiz davrandığı için tüm olasılıkları değerlendirip biraz daha uzun ama biraz daha temkinli bir yol çiziyor. Daha garantici bir yol oluyor.”

E 10: “Ülkemizde aslında kadın yöneticilere çok söz verilmiyor. Bunu üzümlere belirtiyorum. Ben yurtdışı doğumluyum ve işim gereği de yurtdışına çok çıkıyorum. Orada da bunu görüyorum. Öncelikli işlerde erkekler bulunuyor. Ülkemizde arkasında kadınlar var gibi görünüyor aslında erkek hükümdarlığı var gibi görünüyor.”

K 1: “Kadın yöneticiler daha çok çözüm odaklı oluyor. Erkek yöneticiler ise ne kadar iş çıktığına bakıyor. Ufak bir örnek vereyim. Çalıştığım tekstil firmasında kumaş mesela bitmişti. Yapılacak iş kalmamıştı. Yani biz öyle zannediyorduk. Bizim yöneticimiz kadındı. Dedi ki; kalan parçaları değerlendirelim küçük küçük hediyelikler yapalım sattığımız hediyelerin yanına bu ürünlerden verelim. Biz o zaman kalan kumaşları değerlendirerek, böyle bir fikir çıktı kadın yöneticimizden, kumaşları değerlendirerek küçük hediyelikler yapmıştık. Halbuki erkek yöneticimiz olsaydı şöyle düşünüyorum diyecekti ki iş gücüm yok , ihtiyacım yok , bizi kapının önüne koymuştu. Bu şekilde sonlandırmıştı yani. Biz de işsiz kalmıştık açıkçası.”

K 2: “İş yaşamında şunu kabul etmek gerekirse erkekler daha aktif daha tecrübeli. Kadınların başka sorumlulukları da oluyor ev de ev işleri, çocuklar, akrabalar, aile derken işte daha az bulunuyorlar. Doğum izni, süt izni, bayram izni işte bilmem ne izni çocuk izni derken işle çok fazla erkekler kadar bulunmuyorlar erkekler bu konu da bence daha tecrübeli daha işine hâkim olduğu için erkek yöneticim kurum hedeflerine daha yakınlar daha başarılı daha performanslılar bence.”

K 3: “Eşit diyebilirim bu konu da çünkü hedefler konusunda çok hırsla çalışan özellikle günümüz de çalıştığım kurum da kadınlar daha bir şey eee nasıl diyeyim size, tuttuğunu koparıyor. Yani daha bir hedef odaklı yaptığını başarabilmek adına daha bir hırsla çalışıyor. Bence yine de eşit diyebilirim. Yani sonuçta hırslı olan erkekler de var böyle.”

K 4: Ben soruyu çok net anladım. Burada da kadın erkek diye ayırmak istemiyorum. Her iki tarafta yaptığı işi en iyi şekilde yapmaya çalışıyorlardı şirketin

geleceği için, yapılması gereken her şeyi yapıyorlardı. Yani profesyonel davranmayı başarıyorlardı.

Üçüncü sorumuzda kurum hedeflerine ulaşmak adına kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin neler yaptığı sorulduğunda kadın yöneticilerin her konu da daha detaycı olduğunu hedefe ulaşmak adına fazla tecrübelerinin olmamasından dolayı detayları inceledikleri, olası bir hata payını asla gözden kaçırmamak adına büyük efor sarf ettiklerini ve bunun sonucunda hedefe ulaşırken yolun kendisine de ciddi anlamda önem verdiklerini söylerlerken erkek yöneticilerin, direkt hedef odaklı olduklarını nihai hedefe doğru yapılması gereken sonuca ulaşmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Buradaki genel yargı aslında yönetici pozisyonuna gelen hem kadın yöneticinin hem de erkek yöneticinin hedeflerine farklı bakış açılarıyla da olsa pozisyonları gereğince davrandıklarını göstermektedir.

Soru 4: İşyerinde çalışma huzurunun oluşması bakımından kadın yöneticiler mi daha başarılı, erkek yöneticiler mi? Başarının arkasındaki sebepler neler olabilir?

E 3: “Kadın yöneticiler diyorum kesinlikle. Mesela kadın yöneticiler benim çalıştığım iş yerinde bir aşağılama ya da şey için söylemiyorum işin biraz anaçlık kısmında iyiler. Kadınlar bizim düşünemediğimiz şeyleri daha bir analitik düşünüyor.”

E 5: “İkisi de bence huzuru sağlayabiliyor. Yeter ki işe sahip olduklarını gösterebilsinler.”

E 6: “Bunu erkek ya da kadın olarak ayıramayacağım, çünkü huzur benim için iş birliği içinde olmaktır. Ben şu ana kadar kadın yöneticilerle de erkek yöneticilerle de eşit olarak huzur içinde çalıştım diyebilirim. Hiçbiri ile problem yaşamadım. Önemli olan benim için iş birliği içerisinde işi götürebilmektir.”

E 7: “Eğer erkek yönetici çalışıyor ve iş yerinde tamamen ona uyma, adapte olma varsa çok büyük bir sıkıntı çıkmıyor. Ama eğer bir parçalı yapı varsa, çok fazla farklı düşünce yapısı varsa bu durumda kurumsal aidiyet olmuyor. Ama kadın yönetici de çalışma huzuru bakımından kadın biraz daha işi alttan alarak daha verimli daha huzurlu bir şekilde gerçekleştirmek için elinden gelen tüm çabayı sarf ediyor.”

K 5: “Kadın yöneticiler daha başarılı. Kesinlikle. Dediğim gibi ilk başta da sorunumu kadın yöneticilere daha rahat izah edebildiğim için sorunları problemleri kadın yöneticiler yani daha.”

K 6: “Erkek yöneticiler iş yerinde ki huzuru daha çok sağlayabiliyor. Bunun sebebi de çok fazla detaycı düşünmemesi, kadın kadar hassas olmaması, olayları kişiselleştirmemesinden kaynaklanıyor.”

K 8: “Çalışma huzuru iş arkadaşlarının yani herkesin birbiri ile iyi geçinmesi bence. Sonuçta bir kişi olarak çalışmıyoruz ortak çalışıyoruz. Bu iyi geçimi de kadın yöneticiler sağlıyor. Uyum sağlama açısından. Erkek yöneticiler daha sert tepki veriyor.”

K 9: “ Eee şimdi şöyle işyerinde eğer ki dediğim gibi yani erkek ve kadın olarak değerlendiriyoruz ama kişilerin karakterleri de çok önemli biz şimdi diyoruz ki kadın olarak gerçekten bir işyerin de çalışmak bir koltuk sahibi olmak bile çok zor olabiliyor. Bu konu da hiç böyle bir ayırım yapmak istemezdim ama günümüz de maalesef güzel yerlere gelebilmek için kadınlara çok daha farklı muameleler çok daha farklı pozisyonlarda eleştirilerle ne bileyim bakışlarla her türlü taciz gibi olaylarla bu mümkün olabiliyor bu mobbing gözle de oluyor sözle de oluyor her şekilde oluyor. Şimdi ben böyle bir niyetle olmayan bir kadının da erkeğin de yanın da gayet iyi çalışabilirim. Fakat ben şuna da rastladım erkek yöneticinin altında çalışan olarak gördüğü kadınlara karşı olan rahatsız edici huzurlu hissettirmeyen davranışlarda bulunduğu daha önceden şahit oldum o yüzden kendim bir kadın olarak bir kadın yönetici ile çalışmaktan kendimi daha değerli hissediyorum.”

K 10: “İş yerindeki huzuru ben genelde disipline bağlıyorum. Genelde de kadın ve erkek arasında disiplin arasında pek bir fark göremiyorum.”

Dördüncü sorumuzda katılımcılara iş yeri huzurunu erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler açısından değerlendirilmeleri istendiğinde katılımcıların da kişisel duygu durumları sorunun içerisinde önem arz etmiştir. Kimi katılımcı huzuru çalışma arkadaşlarıyla senkronize olmak olarak düşündüğü için kadın yöneticinin bu konu da

daha etkili olduğunu söyleyerek kadın yöneticilerin daha uyumlu süreçler yönettiğini söylerken, iletişim alanında huzurun değer görmekle bir tutan bir başka katılımcı yine kadın yönetici ile daha huzurlu hissettiğini ifade etmiştir. Bazı katılımcılar ise işin işleyişini sağlamanın huzur getireceğini savunduğu için işin düz mantıkla hızlıca yapılmasının onlara daha çok huzur verdiğini düşündüklerinden dolayı erkek yöneticiyle çalışırken kendilerini daha rahat hissettiklerini savunmuşlardır.

Soru 5: Kendinizi değerli hissettirme bakımından kadın ve erkek yöneticileri değerlendiriniz?

E 3: “Kadın yöneticiler daha değerli hissettiriyor. Sebebi altıncı hisleri desek daha iyi.”

E 8 : “İkisini de eşit buluyorum açıkçası.”

E 9: “İş motivasyonu açısından kadın yöneticinin daha başarılı olduğunu düşünüyorum ve yönetimin en önemli özelliklerinden birini de ekibine doğru ve yeterli motivasyonu sağlayabilmektir. Zaten kadın yöneticiler işlerine duygusal açıdan bağlı oldukları için erkek yöneticilere göre motive etme konusunda daha başarılılardır.”

K 2 : “Bu konuda da yine duygusallık ön plana çıkıyor; değerli hissetme konusunda kadınlar erkek çalışanlarını hem de kadın çalışanlarını destekliyorlar, motive ediyorlar.”

K 8: “Şimdi ikisi de aslında biraz ortak yönleri var. İkisinde de rahatlık yönünden var. İkisi de söyleyebiliriz.”

K 10: “Şimdi kadınlarla çalışırken genelde aynı işi yaparak yükselen kadınlar olduğu için özellikle benim kurumumda karşılaştığım sorunları biliyor ve yine benim konuştuğum dilden anladığını düşünüyorum ama benim erkek yöneticim için aynı şeyi söyleyemeyebilirim.”

Beşinci sorumuzda değerli hissettirme bakımından kadın yöneticileri ve erkek yöneticilerini ayrı ayrı değerlendirmelerini geçmiş tecrübeleri ışığında katılımcılarımız

kadının anaç ve naif yapısından dolayı dertlerini, sıkıntılarını daha rahat izah edebildiklerini ve daha naif cümleler ve seçici cümlelerle duygusallığında bu konu da büyük önem arz etmesinden dolayı kadın yöneticilerin bu konuda çok daha başarılı olduklarını yönünde cevap vermişlerdir.

Soru 6: Hata yaptığınızda, kadın ve erkek yöneticilerinizin tepkileri nasıl gerçekleşmektedir?

E 3: “Hata yapınca erkek yöneticinin söylemi kaba oluyor. Ya da mantığını açıklamıyor ama bayan yönetici onun mantığını açıklıyor. O bakımdan kadınlar daha bir açıklayıcı oluyor.”

E 6: “Eğer ki hatalıysam şimdi ye kadar her hangi bir bağırma, çağırma veya her hangi bir tepkiyle karşılaşmadım hep güzel bir şekilde bana geri dönüş sağladılar. Yani bu böyle bir hata yapıyorsun ve bunu düzeltmeni istiyorum şeklinde yani bu yüzden her hangi bir problem yaşamadım kadın da ya da erkekte düzen olduğunu düşünüyorum bu konu da.”

K1 : “Eğer yöneticim erkek ise benim hata yapma lüksüm olmadı. Yine aynı şeyi söyleyeceğim: Kadınlar çözüm odaklı olduğu için bu sebeple ufak bir yanlışın onlar için zararı yok, pratik fikirlerle değerlendirmeyi başarıyorlar.”

K 2: “Bu konuda tam tersi bir şey söyleyeceğim, tecrübelerime dayanarak... Erkekler hatayı daha fazla tolere ediyorlar. Çünkü çok tecrübeli oldukları için işin sonunda nasıl kabul edileceklerini ve nasıl düzeltebileceklerini iyi biliyorlar. Kadınlar o konuda daha fazla panik yapıyorlar. Hata yaptığımızda daha çok büyütebiliyorlar. Ama erkekler çok rahat bir şekilde bunu örtbas edip düzeltebiliyorlar. O yüzden erkekler daha az tepki veriyorlar bu konuda.”

K 4: “Her iki taraf da sıfır hata istiyor neredeyse. Hataya çok fazla tolerans göstermiyorlar. Hata yapmamaya çalışırdım. Tepki dersin daha çok telafi edebileceğimiz bir şey varsa telafi etmeye çalışırdık. Telafi edilemiyorsa da kaldığımız yerden yola devam ederdik. Ama moraller bozuluyor tabii ki de.”

Altıncı sorumuzda katılımcılara, kadın yöneticileri ve erkek yöneticileri açısından işin işleyişi sırasında hata durumunda ne şekilde tepki verdikleri hakkında soru yöneltilmiş kadın yöneticilerin ufak hata paylarında işin çözümüne henüz farklı bakış açıları sunduklarından dolayı ani şekilde panik olabildiklerini ve bazen bu panik halinde olumsuz davranışlar da bulunduklarını izah etmişler fakat genel yargı açısından her durum da iletişime başvuran kadın liderin bu panik anında da olsa kötü söz kaba bir davranış sergilemediklerini bu süreçte hatayı erkeklerin daha hızlı şekiller de çözmesine rağmen daha kaba tabirlerle çalışanlarına yaklaştıklarını ifade etmişlerdir.

Soru 7: Bir sorunun çözümünde yetersiz kaldığınızda kadın ve erkek yöneticilerinizin tavırları nasıl olmaktadır?

K 1: “Kadınlar her zaman çözüm odaklı olduğundan bu duruma el atarlar, ortadaki sorunu yok ederler. Ancak erkek yöneticim kestirip atıyordu ve hatanla kendin baş etmek zorunda kalıyorsun.”

K 2: “Bu konuda erkek yöneticinin daha tecrübeli olduğunu düşünüyorum. Çok fazla çözüm çeşitliliği var. Çünkü onlarda tecrübeli oldukları için biraz çözüm odaklı, çözüm çeşitliliği ile geliyorlar. Ama kadınlarsa bir önceki soruda dediğim gibi daha panik, ne yapacaklarını bilmeden işte daha stresli bir halde çalışanlarına yaklaşıyorlar.”

K 4: “Her ikisi de şey yapmışlardı; çözmeye yönelik yardımcı oldular. Çözmeye yönelik çözüm aradık. Cinsiyetle ilgili hiç sıkıntı yaşamadım. Çünkü yapılan iş sonuçta iş ilerlediği zaman firmanın hayrına olacak bir şey.”

E 1: “Bu konu da da ben kadın yöneticiden yanayım yani bu konu da da kadınlar bir derdin bir sıkıntının olduğunda detaycı olduğu için problem çözme de daha iyiler.”

E 6: “ Yani şimdi burada hem iş ahlakı hem de yöneticinin potansiyeline bağlı. Eğer ki o yönetici yeterli potansiyele sahipse bilgiyi de saklamıyorsa çalışanından geri bildirim alanında her hangi bir problem yaşanacağını zannetmiyorum ben açıkçası bu

konu da hiç bir problem yaşamadım. Kadın yöneticiler olsun, erkek yöneticiler olsun bana karşı bu konu da yeterince ılımlıydı.”

E 10 : “Bir sorunda yetersiz kaldığım zaman kadın yönetici bizden farklı bir kafa yapısı olduğu için bizden farklı düşündüğü için biraz bize tuhaf bakabiliyorlar. Ama erkekte bu konu da daha çok empati kurabiliyoruz.”

Yedinci soruda katılımcılara, hatalarla karşılaştıklarında kadın yöneticilerinin ve erkek yöneticilerinin ayrı ayrı davranış şekillerini eleştirmeleri istenmiş katılımcıların çoğu sorun ile karşı karşıya kalındığında her iki yönetici kalıbının da destek olmaya çalıştığını ileri sürmüşlerdir. Sonuçta işin işleyişi için yeterli potansiyele sahip her bir liderin gerekli özveriye göstereceğini savunmuşlardır.

Soru 8: İş yapma isteğiniz kaybolduğunda, üzüntülü yahut depresif olduğunuzda kadın ve erkek yöneticilerinizin davranışları nasıl olmaktadır?

E 1: “ Yani bu konu da erkek yöneticiyi tercih ederim. Yani bazı problemleri karşı cinse anlatamazsın hani erkek bir yöneticiye ne yaşarsan yaşa en ince ayrıntısına kadar anlatırsın ve seni anlayabileceğini düşünüyorum.”

E 10: “Erkek daha ayağa kaldırıcı oluyor çünkü bazen o dost dokunuşuna ihtiyacımız oluyor onun da dokunması bizi ayağa kaldırabiliyor. Ama tabi kadının da dokunması yanlış anlaşılabilir günümüz koşullarından dolayı o yüzden burada erkeği daha önde görüyorum.”

K 6: “Kadın yöneticim durumun farkında bile olmaz genelde. Erkek yöneticimse dinlenmek için o dönemdeki şeyi dağıtmak için izin verir ya da anlayışla karşılar.”

K 7 : “Profesyonel biriyle çalışırken biz günlük hayattaki sıkıntıları kapının öbür tarafına bırakıyoruz genel anlamda ama çok ekstrem durumlarda insanız doğal olarak ruhani tepkiler ve motivasyon düşüklüğü oluyor ama erkek idarecilerimiz de çok böyle hani açıkçası katı bir tavırla karşılaşmıyoruz ama kadınların erkeklere karşı daha anlayışlı olmasına rağmen kadının kadını hiçbir şekilde anlamadığını ve her koşulda

daima o moral ve motivasyonumuzun yüksek olmak zorunda olduğu şeklinde bir yaklaşımla karşılaşıyoruz.”

K 8: “Bayan yöneticiye anlatıyoruz daha anlayışla karşılıyor. Tabi ki aynı durumları yaşadığı için ama erkek yönetici anlayışlı olmuyor.”

Sekizinci soruda katılımcılara, üzüntülü veya depresif bir ruh halinde iken kadın yönetici ve erkek yöneticilerinin tepkilerini değerlendirmesini istediğimiz de erkek yöneticinin bu konu da daha bağlayıcı bağdaştırıcı davrandığını ileri sürmüşlerdir. Gerek kadın çalışan olsun gerek erkek çalışan olsun erkek yöneticileri bu konu da daha baskın bulmuşlardır.

Soru 9: Yapmış olduğunuz işleri kadın ve erkek yöneticiler nasıl değerlendirmektedir?

K 1: “Benim çalıştığım yerde kadın yönetici de vardı erkek yönetici de vardı bir gün biri gelir bir gün biri gelirdi. Kadınlarda şöyle bir tepki olabiliyor. İşin sonun da kadın bugün ne kadar güzel bir iş çıkardık biz süperiz gibi motive edici sözler duyuyorsun. Ama erkekler de eline sağlık, yarın görüşürüz, güle güle.”

K 4 : “Beğenirlerdi olumlu takdir eder teşekkür ederlerdi. Yani ikisi de teşekkür edip geçerlerdi, öyle olumsuz bir şey olmuyordu.”

K 6: “Yaptığım işle alakalı eğer gerçekten kuruma çok faydalı bir iş yapmışsam kadın da erkek de tebrik ediyor. Ama günü kurtaran stabil normal iş ise erkek yöneticim devamlı tebrik eder, teşekkür eder, eline sağlık der. Ama günlük rutin işlerimden kadın yöneticimden daha tebrik almadım.”

E 3: “Ben, çalıştığım iş yerinde çok bir tebrik almıyorum şahsen ama farklı bir şirket falan olsa bayanlar bir tık daha ince düşünebilir.”

E 10: “Aslında benim mesleğimde kadınlar daha onore edici davranıyorlar. Çünkü erkek olduğu zaman otomatik olarak bir yarış oluyor aramızda, yarışlar oluyor.

Ben bu yarışa dâhil olmuyorum ama karşı tarafta bu yarışı hissedebiliyorum ve onore etme, motive etme kısmında erkekler daha pasif kalıyor.”

Dokuzuncu sorumuzda kadın yönetici ve erkek yöneticinin, işin bitimi sonrasında da takdir edip etmedikleri sorulduğunda her iki yöneticinin de her iki cinsten çalışanına karşın çok fazla takdir ettikleri yönün de yorumlar gelmemiştir. Fakat oransal olarak kadını erkek yönetici daha çok tebrik ederken, erkeği daha çok kadın yöneticisi tebrik ettiği yönünde varsayımlar vardır.

Soru 10: Yaptığı işe hâkimiyet bakımından kadın ve erkek yöneticilerinizi değerlendiriniz.

E 5: “Erkekler, kendilerini bu konuda daha çok yetiştirmiş olduğu için kadınlar bu konuda daha girişken olmadıkları için yönetici vasfını taşımak için çok fazla uğraşmadıkları için erkeklerin bu konu da daha aktif olduğunu daha girişken olduklarını düşünüyorum.”

E 7: “Şöyle tamamen toplumsal yöne bağlı olarak erkek daha önde oluyor. Çünkü erkek işine endeksliyor kendisini, sorumluluğu daha az olduğu için iş verebiliyor kendini ama kadın aile hayatıyla sosyal hayatı bir yönden idame ettirmek zorunda olduğundan dikkati biraz daha azabiliyor. Yani bu, kadın ile erkeğin bilişsel seviyesinden değil toplumsal yönündeki yapısından kaynaklanıyor. Erkekler biraz daha kendini adayabiliyor işe, kadınlar bazen sosyal hayattaki yükümlülükler arttığı dönemde geri çekilme yoluna geçiyor.”

E 10: “Bu konuda ikisi de takdire şayan aslında ikisi de el üstünde tutuyorlar şu ana kadar bahsettiğim şeyler tamamen karakteristik özelliklerdi. Ama her ikisi de donanımlıysa aynı eşit şekilde şartları sağlayabilirler.”

K 1: “Bizim atölyemizde her şeyi kadın yönetiyordu. Kumaş biter, kadın ilgilenir. Ama erkek sadece çıkan işe bakıyordu. İş çıktıysa orası dönüyor demektir. Ama kadın yöneticim daha genel bakıyordu işe her şey onun hâkimiyeti altındaydı.”

K 2: “Kesinlikle şöyle toparlayacak olursam kadınlarda, ev işi, çocuk, aile, işte duygusallık, kadın halleri derken çok fazla işlerine adapte olamadıklarını düşünüyorum. Erkekler bu konuda daha tecrübeli, işleriyle daha fazla vakit geçiriyorlar. Alışılmışlıkları var, tecrübeleri var o yüzden erkekleri daha başarılı buluyorum.”

K 3: “Erkek yöneticim daha hâkim.”

K 4: “Onların ikisi de işine çok hâkimdi. Konuyla ilgili bütün detayları biliyorlardı. Konuya hâkimlerdi. Personeli de ona göre yönlendiriyorlardı.”

Onuncu sorumuzda “İş verenlerinizden hangisi işine daha hâkimdi?” şeklinde sorduğumuz da potansiyel olarak her iki yönetici de işine hâkim olmak istese de kadının sosyal sorumluluklarından dolayı dönem dönem bir nebze de olsa erkek yöneticiler kadar işlerine hâkim olamadıkları dönem dönem zorlanmalar, duygusal geri çekilmeler, sosyal alanda oluşan iş aile yaşam dengesinde nadir de olsa dengeyi kaybetme durumu olduğunu fakat işlerinden uzaklaşmak yönetici kategorisine gelene kadar verdikleri emeklerden geri çekilmemek adına çaba sarf ettiklerini izah etmiş olsalar da sosyal sorumlulukların yönetici kategorisinde ki bir kadını geri plana ittiğini de izah etmişlerdir. Fakat genel tablo da kadın yöneticinin de erkek yöneticinin de aktif olarak emek sarf ettiği aşıkardır.

Burada elbette ki çalıştıkları yöneticilerinin kişisel özellikleri, kişisel uyumları, iş yeri stresi, işin yüküne göre kişisel deneyimlerini katılımcılar her ne kadar bize aktarmaya çalışmış olsa da sosyal alanda oluşturmuş olduğum bu tez konusunda kişilerin kişisel özellikleri duygu durumları araştırma içerisine yansımış olmalı ki her kimse kendi öz bakış açısıyla çalışmış oldukları kadın yöneticilerini veya erkek yöneticilerini tahlil etmişlerdir. Farklı bakış açıları ile cevaplarda bulunmuşlardır.

TARTIşMA VE SONUÇ

Yapılan araştırmada tek bir ile bağlı kalınmamış birçok il ve ilçeden katılımcılar ile iletişime geçilmiştir. Bundaki temel amaç, kişilerin çalışma hayatındaki en önemli unsuru olan yöneticilerin ve katılımcıların farklı bölgelerde, farklı deneyimlere sahip olabileceği ihtimalidir. İnsan, bulunduğu her ortamdan ve koşullardan kolaylıkla etkilenebilen bir varlık olduğu için araştırma içerisindeki her bir katılımcı farklı bölgelerden seçilmeye zen gösterilmiştir.

Katılımcıların sektörel olarak bulundukları alanlar, farklı seçeneklerden oluşmaktadır. Katılan katılımcıların içerisinde, özel sektöre bağlı olarak çalışan spor hocası, market çalışanı, avukat, sağlık görevlisi, fabrikada üretim yapan işçi, güvenlik görevlisi gibi birçok iş koluna dhil olan kimseler araştırmaya ışık olmuşlardır. Her bir katılımcı en az bir erkek yönetici ve en az bir kadın yönetici ile çalışmış ve kişisel deneyimlerini paylaşmak adına çalışmaya katkıda bulunmuşlardır. Katılımcıların yaş unsuruna ve cinsiyet ayırımına özenle dikkat edilmiştir. Yirmi kişiden oluşan katılımcı grubu, on erkek katılımcı ve on bayan katılımcıdan oluşmaktadır. Türkiye'deki çalışma yaş ortalaması, göz önüne alınarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla mülakat yapılmış, ses kaydına alınmıştır.

Katılımcılara on soru sorulmuş ve her bir soruda kişisel deneyimlerini aktarmaları istenmiştir. Yaptıkları eleştiriler doğrultusunda kadınların da çalışma hayatına dhil olmasıyla beraber; erkek egemen sistemin içerisinde kadınların kendisini var etmesi adına daha çok çabaladıklarını, kadınların yönetici konumuna gelmek için yeterince azimli ve istekli olduklarını, bunun için sosyal sorumluluklarıyla beraber toplumsal baskının da üzerlerinde olmasının sonucu çözüm odaklı olmaya ve alternatifler geliştirmeye erkek yöneticilere göre daha meyilli olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmada en dikkat çeken nokta ise erkek katılımcılar; kadın yöneticiler tarafından ynetilmekten hoşlanmakta ve iletişim konusunda kadın yöneticilerin erkek katılımcılara karşı daha cana yakın, samimi, sorunlarına çözüm bulan taraf olarak görmektedirler. Kadın katılımcılar ise kadın yöneticilerinin yeri gelince kadın kadını anladığı durumları aksaklıkları olsa da çoğu zaman kişisel egoların kadının kadına baskısı yönünde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Söz konusu kurum hedefleri olduğunda her iki yönetici figürünün de amaç ve hedeflere odaklandığını ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiler, detayı yakalamak adına ekstra güce sahiptir. Hedefe ulaşma yolunda karşılaşılan herhangi bir sorun olduğunda erkek yöneticiler genelde sadece sonuç odaklıdır. Bunun sebebi ise kadın faktörünün henüz sisteme dâhil olması sonucu erkek yöneticilerin önceden edinmiş oldukları tecrübelerle dayanarak olumlu yorumda bulunurken bazen de erkek yöneticilerin farklı bakış açısı geliştirememiş ise kadın yöneticinin sorunlara daha kolay veya farklı çözümler bulduğunu ve olaylara daha geniş çerçeveden baktığını, bunun ise kişisel olarak kadın olmanın getirdiği bir avantaj olduğunu düşünmektedirler. Burada şunu söyleyebiliriz ki kadınlar sistem içinde var oldukça kendileri de edindikleri deneyimlerle sisteme farklı bir ışık tutacaklardır.

Katılımcıların her birinin değer yargısı birbirine göre farklılık göstermekle birlikte geneli; değer görme, işine ait hissetme konusunda kadın yöneticilerle beraber olmanın yolda beraber yürümek olduğunu düşündükleri için değer yargılarını önemseyen ve işin işleyişinden sonuna kadar titizlikle işleri ilerletmek isteyen kadın yöneticilerin çalışanlarına daha fazla değer verdiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar işin işleyişi yolunda ufak veya büyük hatalarla karşılaşıldığında erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre daha deneyimli olmasından dolayı hataları daha kolay tolere ettiklerini, daha az strese girdiklerini ve durum karşısında daha soğukkanlı olup panik yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar, kadın yönetici ile çalıştıklarında ise işin işleyişi sırasında bir hata ile karşılaşıldığında kadın yöneticinin sistem içerisinde çok fazla deneyiminin olmamasından dolayı panik yapabildiklerini ifade etmişlerdir. Kadın yöneticilerin hatayı tolere etme olasılığını da daha düşük olduğu şeklinde ifade etmişlerdir.

Çalışma huzuru açısından her iki yönetici ile çalışan katılımcılar, işin yapılmasının huzurla bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Çalıştıkları yerde kadın yöneticinin huzur kavramına erkek yöneticilere göre daha fazla önem verip destek olduğunu düşünmektedirler. Fakat huzur kavramı, işin yapısının da nasıl işlediğine göre değişebileceği gibi bulunan sektörle de alakalı olduğunu düşünürsek ortaya olumlu

sonuçlar doğuran bir iş elde etmek için erkek yöneticilerin de huzur konusunda kadın yöneticiler kadar destekleyici olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcılar, yaptıkları işlerde günlük rutin görevlerini yerine getirdiklerinde her iki yöneticinin de eşit şekilde davrandığını ama çok zor bir durumda kalındığında ekstra bir çaba ile işler yapıldığında her iki yöneticinin de onore etmeye çalıştığını söylemiştir. Genel anlamda katılımcılar, işin işleyişi için yapmış oldukları günlük işler için her iki yöneticiden de büyük bir tebrik veya ödül almadıklarını belirtmişlerdir.

İşe hâkimiyet bakımından kadın yöneticiler ve erkek yöneticilere bakıldığında kadının çok fazla sosyal sorumluluk ve toplumsal baskı altında kalmasından dolayı; iş, aile, biyolojik faktörler gibi sebeplerin işinin önüne geçmemesi adına çok daha fazla efor sarf ettiklerini, işlerine detaylı baktıkları için bazen detaylar arasında boğulduklarını ifade eden katılımcılar; aynı zamanda kadının bu çabasını ve başarısını takdire şayan görüp bir şekilde doğru sonuca ulaşp hatta yeri gelince olası doğabilecek kötü sonuçları önceden öngördüğünü ve işine daha sıkı bir şekilde bağlandığını söylemektedir. Erkek yöneticilerin ise geçmişten günümüze yönetici konumunda geçirdikleri sürecin fazla olmasından dolayı işle olan hâkimiyet ilişkisinin pratik olduğunu, daha az sorumluluğa sahip olduğu için daha çok işleri ile uğraştıklarını ifade etmişlerdir. Erkek yöneticilerinin daha çok sonuç odaklı yapılarından dolayı işin mükemmel değil sadece yapılması gereken kısmının yapılmasıyla sonucu elde etmek, erkek yöneticiler için yeterli iken kadın yönetici ile çalışırken ortaya çok daha fazla fikir ve proje çıktığını ifade etmişlerdir. Bu aşamada erkek yönetici, iş odaklı davrandığı için duygusal bağlamda kadın yöneticiye göre bir bakıma geri kalmaktadır. Çünkü kadın yöneticinin, farklı fikirler ürettiği sırada farklı departman ve çalışanlarından süreç içerisinde sürekli fikir alışverişi içerisinde olduğunu ifade eden katılımcılar, kendilerinin süreç içerisinde dinlenmesinden hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. Duygusal bağlamda oluşan bu yakınlık, işlerin işleyişini hızlandırırken kadın yöneticinin; erkek yöneticiler kadar hızlı olamadığını, bunun da sorunlara başka bakış açılarıyla ve henüz sisteme yeni dâhil olmalarından ötürü bilinç seviyelerinin erkek yöneticilere göre daha az olduğunu ifade etmişlerdir.

Tüm bu veriler ve katılımcıların anlattıklarından yola çıkarak sistem içerisine dâhil olmaya çalışan ve gayret eden her kadın, kendi kişisel özellikleriyle bulundukları ortamdaki çalışanlarının duygusal bağlılık derecelerini etkileyen seçim ve karar aşamalarında katılımcılarını da sürece dâhil etmek istemeleri ve deneyimlerinin az olmasından dolayı olaylara ve sorunlara farklı açılardan yaklaşımları sebebiyle sistem içerisinde farklı çözüm yollarını bulup çalışma hayatına yeni bir anlam katmışlardır. Zaman ve süreç içerisinde katılımcılarından fikir alışverişi ve duygusal etkileşim içerisinde grubunu yöneten kadın yönetici, duygusal bağlamda katılımcılarını işe dâhil ederek kurum ve kuruluşuna büyük katkı ve seçenekler sunmaktadır.



KAYNAKÇA

- ACAR, F. (2001) **Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AYTAÇ, S. (2006) **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**.
- AYTAÇ, S. (2016) **İş Stresi Yönetimi El Kitabı**. Bursa, Uludağ Üniversitesi-Çalışma ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.
- AYTAÇ, S. (2020) **Çalışma Yaşamında Kariyer**. Kocaeli, Umuttepe Yayınları.
- BACACI, D.; VAROĞLU (2001) **Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Roller, Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım.
- BALAY, R. (2000) **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002) **İş Hayatında Kadın Yönetici**. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004) **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BASS, M. (1981) "Stogdill's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research" **N.Y.: The Free Press**, Cilt 5, 491-508.
- BÜYÜKBEŞE, T., ve diğerleri (2002) "Kadın İşgörenlerin Sorunlarına İlişkin Gaziantep ve Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Antalya**, 462-474.
- CHERNISS, C. (1998) "Social and Emotional Learning for Leaders." **Educational Leadership**.
- ÇİFTÇİ, B. (2003) Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi. İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Semineri. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÇİMEN, A. (2012b) **Tarihi Değiştiren Kadınlar**. İstanbul, Timaş Yayınları.

- ÇOLAK, Ö. F. (2003) Sanayileşme ve Kadın İşgücü. İstihdam. **Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu**. Yayın no: 242, Muğla: TİSK.
- DREHER, G. F. (2003) Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top, Human Relations.
- ERGENELİ, A.; C. AKÇAMETE, (2004) “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt 22, Sayı 2.
- EYÜBOĞLU, D. (1999) “Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler”. **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**.
- GEORGE, J. (2000) Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, **Human Relations** Cilt 53, Sayı 8.
- GOLEMAN, D. (1998) **İşbaşında Duygusal Zeka**. İstanbul, Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, D. (2019) **Duygusal Zeka ve Liderlik**.
- GOLEMAN, D. (2019) **Duygusal Zekâ ve Rehberlik**. İstanbul, Optimist Yayın Dağıtım.
- GOOD, B. (2017) **Liderlik Akış ve Anlam Yaratma**. Ankara, Okuyan Us Yayınları
- GÜLER, S. (2023). **Kadınların Siyasal Alandaki Temsili ve Kadın Liderler; Sanna Marin ve Angela Merkel Örneği**. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- GÜROL, M. A. (2000) **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**. Ankara, Atılım Üniversitesi Yayını.
- HELLER, T. (1997) **Yönetimde Kadın Erkek**. İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.
- HESELBEIN, F. (1999) **Yuvarlak Bir Dünyada Yönetim**. İstanbul, BZD Yayıncılık.
- İNCE, M.; H. GÜL, (2005) **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**. Konya, Çizgi Yayıncılık.
- KALAN, İ. (1998) **Kadın ve Adalet**. Ankara, Kaynak Yayınları.

- KATKAT, M. (2000) **Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi**. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KEÇECİOĞLU, T. (2003) **Lider ve Liderlik**. İstanbul, Okumuş Adam Yayınları.
- KEGAN, R.; L.L. Lahey, (2003) **Kültür ve Değişim**. İstanbul, MESS Yayınları.
- KÖRDEVE, M. K. (2017) “Kadın Çalışanların Önündeki Engel: Cam Tavan Sendromu”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 123-142.
- KURT, A.N.Ş. (2023) **Aile İşletmelerinde Aile Üyesi Kadın Liderin Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi**. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LIPOVETSKY, G. (1999) **Üçüncü Kadın- Kadında Süreklilik ve Yenilik**. İstanbul, Varlık/Deneme Yayınları.
- MAXWELL, J. C. (1999) **Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek**. Çev. Selim Yeniçeri, İstanbul, Beyaz Yayınları.
- MCCHARTY, C. (2018) **Zamanınızı Değil Enerjinizi Yönetin**. Ankara: Optimist Kitap.
- ONAY, M. (2014) “Uygulamalı Bilimler Meslek Yüksek Okulu”. **Celal Bayar Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2.
- ÖZTÜRK, N. (1993) “Yeni Yönetim Paradigması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 4, 45-58
- PRIESTLAND, A. (1998) **Lideri Geliştirmek**. Sakarya, Beyaz Yayınları.
- ROSENER, J. B. (2006) **Kadınların Liderlik Tarzları İş Yaşamında Kadınlar**. İstanbul, MESS Yayınları.
- SANDBERG, S. (2017) **Lean’ın Sınırlarını Zorla- Kadınlar, İş ve Liderlik İsteği**. CEO PLUS
- SARAN, N. (1972) “Sosyal Antropolog Gözüyle Toplumumuzda Kadın”, **Sosyal Antropoloji ve Etnoloji Dergisi**, İstanbul Üniversitesi, 2-26.

- ŞENBAZ, D. (2021). “Yaşam Boyu Kariyer Gelişimi: Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Kariyer Planlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma”. **Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 1-23.
- ŞENTÜRK, F. K., M. DURAK, E. YILMAZ, T. KABAN, N. KÖK,; A. BAŞ, (2016) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı 17, 173-198.
- TUĞRAY (1995) **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- TUNÇER, P. (2003) “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”. **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 88.
- TÜRKKAHRAMAN, M.; K. ŞAHİN, (2010) “Kadın ve Kariyer”. **Alanya İşletme Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 75-88.
- WOLFF, S. (2018) **Grupların Duygusal Zekasını Oluşturmak**. Ankara, Optimist Kitap.
- YAVUZ, E. (2008) **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YÜKSEL, Ö. (2000) **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara, Gazi Kitabevi.
- ZEL, U. (1997) “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”. **MPMVerimlilik Dergisi**, Cilt 4, Sayı 13.