

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI

82306

**KADIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN YÖNETSEL BAŞARI
YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

82306

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Özlem SARIALAN

Danışman
Prof.Dr. Ali AKDEMİR

KOCAELİ
Ocak 1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KADIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN YÖNETSEL BAŞARI YÖNÜNDEN
İNCELENMESİ

T-82306

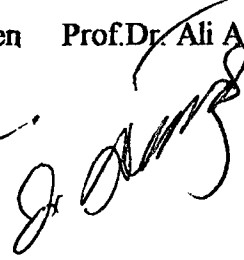
Tezi Hazırlayan: Özlem Sarıalan

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 09.04.1999 99/7

Yard.Doç.Dr. Mustafa Köksal

Doç.Dr. S.Aziz Erden

Prof.Dr. Ali Akdemir



NİSAN 1999

ÖZET

Toplumsal hayatın vazgeçilmez bir ögesi olan liderlik, önceleri askeri, dini ve politik alanlarda rağbet görmüştür. 19. Yüzyılda Sanayi Devrimi ile büyük küçük tüm işletmelerde önem kazanmaya başlamıştır. Günümüzde bilgi ve teknolojiadaki gelişimler ile yaşanan hızlı değişimler, işletme birleşmeleri, uluslararası işletmeler, ortak girişimler gözlenmektedir. Bu durum liderleri bir yandan rekabet problemleriyle karşı karşıya bırakırken, diğer yandan da işletme içi değerlere yönelmeye zorlamaktadır.

Liderlik önceleri yapı, sistem ve verimliliğe dayalı sıkı kontrol ve zorlamayla anılmaktaydı. Oysa günümüzde kültür, vizyon, misyon, yaratıcılık ve katılımlı yönetim gibi kavramlarla birlikte anılmaktadır. Ayrıca şu da belirtilmelidir ki, yeniden yapılanma içerisindeki organizasyonların başarılı olabilmeleri, sürekliliklerini sağlayabilmeleri, yöneticilerinin lider özelliklerini de göstermeleri ile mümkün olabilecektir.

Liderliğin geçmişten bugüne kadar ki gelişimi, yapılan araştırmalar, oluşturulan kuramlar gözden geçirilerek incelenabilmektedir.

Dünyada varolan ekonomik, siyasi ve sosyal bazı sorunların çözümlenebilmesi için yeni duyarlılıklara, yeni liderlik anlayışlarına ve dönüştürücü politikalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yeniliklerin bir bölümünü de kadın liderler oluşturmaktadır.

21. yüzyılda şirketlerin en büyük rekabet avantajlarından biri işgücünde kadınların yeteneklerinden tam olarak yararlanmak olacaktır. Artık, çalışma yaşamında bir kadının başarılı olabilmesi için erkek gibi davranması gerektiği önyargısına son verilmektedir. Kadınlar kadın olmanın bilinciyle kendi özelliklerini, kişisel yetenekleri ve nitelikleriyle birleştirerek çalışma yaşamında zirveye yönelmektedirler. Kadın liderlik özelliklerinden bazıları sevecenlik, duygusallık, etkili bir dinleyici olmak, dengeli fedakarlıklar göstermek, sezgilerin güçlülüğü ve analık içgüdüsüdür.

Yönetimsel başarı öğeleri ile kadın liderlik özellikleri arasında bir ilişki oluşturularak, kadın liderlerin yönetim alanındaki öncelikleri belirlenebilmektedir. Bu öncelikler, kadınların yönetim alanındaki başarı ya da başarısızlık nedenlerini göstermektedir.

ABSTRACT

The leadership which is the basic element of social life formerly was in demand on military, religious and political areas. At 19. century with the Industrial Revolution the leadership was gain an importance for all companies. Nowadays the appearance is, developments and variations on science and technology, uniting firms, multinational enterprising and joint ventures. These conditions force the leaders to solve a competition problems also there is an appearance of necessity to move the inside values of the firms.

The leadership formerly seen as an dependent and with strict controlled on structure, system and productivity. However today the leadership runs with these concepts; culture, vision, mission, creative and release management. In addition this should be mentioned, success on reorganizations and continuity depends to leadership features of the managers.

The historical backward of the leadership analyzed by examining the previous researches and theories.

There is a strict necessity to new sensitiveness , to new leadership understanding and transforming politics for solving economic, social and political problems. Female leadership is one of these newness.

At the 21. century the biggest competition advantage of the firm will be the perfect usage of female capacity on employment. There is no anymore prejudice for women for success act like a man. Women with the knowledge of being a women, to put together their own features, capacities and qualities climbing to top at the business.

The essential features of female leadership are; compassionate, emotion, being a active listener, showing a balanced sacrifice, strong perception and mother instinct.

We can determine priority of female leaders on management by constructing a relationship between managerial success elements and female leadership features. These priorite show the reasons of successfulness or failure of women on management base.

İÇİNDEKİLER

Kısaltmalar.....	IV
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI İLE LİDERLİK KURAMLARI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları ile Gelişimi.....	5
1.1.1. Lider Tanımı.....	5
1.1.2. Liderlik Kavramı.....	6
1.1.3. Liderlik Kavramının Gelişimi.....	7
1.2. Liderlikte Güç ve Yetki.....	8
1.2.1. Güç Kavramı.....	9
1.2.2. Yetki Kavramı.....	11
1.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	12
1.3.1. Yöneticilik Kavramı.....	13
1.3.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	14
1.4. Yöneticinin Lider Olma Gerekçeleri.....	16
1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	17
1.4.2. Ful Yetki Devri.....	19
1.4.3. Kademe Azaltma.....	20
1.4.4. Vizyon Oluşturma.....	21
1.5. Liderlik Kuramları.....	23
1.5.1. Özellik Yaklaşımı.....	23
1.5.2. Davranışsal Yaklaşım.....	24
1.5.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	25
1.5.4. Etkileşimsel Yaklaşım.....	28
1.5.5. Karizmatik Liderlik.....	29
1.5.6. Dönüştürücü Liderlik.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN LİDELİK VE YÖNETSEL BAŞARI

2.1. Toplumsal Değişim Sürecinde Kadınlar ve Kadın Liderlik.....	36
2.1.1. Kadın Yaklaşımının Doğuşu.....	39
2.1.2. Ekonomik Yaşanda Kadınlar.....	42
2.1.3. Yönetim Alanında Kadınlar.....	43
2.1.4. Kadın Liderliğin Tanımlanması.....	46
2.2. Kadın Liderlik Özellikleri.....	48
2.2.1. Sevecen Kadın Liderlik.....	48
2.2.2. Kadın Liderler Duygusaldır.....	50
2.2.3. Dinlemenin Sihirli Gücünü Keşfeden Kadın Liderler.....	52
2.2.4. Kadın Liderler Gösterdikleri Fedakarlıkları Dengeliyorlar.....	54
2.2.5. Sezgilerine Güvenen Kadın Liderler.....	55
2.2.6. Kadın Liderlerin Sahip Oldukları Analık Duygusu.....	57
2.3. Yönetsel Başarı Öğeleri.....	59
2.3.1. Biçimsellikten Uzak Örgüt İklimi.....	59
2.3.2. Katılımcılığa Dayalı Tartışma Ortamı.....	61
2.3.3. Ortak Amaç Birliğinin Varlığı.....	62
2.3.4. Empati ve Sempatı Olgularının Varlığı.....	64
2.3.5. Sorun Çözme Kültürünün Gelişmesi.....	65
2.3.6. Verimlilik.....	67
2.3.7. Etkililik.....	68
2.3.8. Etkinlik.....	69
2.3.9. Kalite.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ'NDEKİ KADIN YÖNETİCİLERİN KADIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN YÖNETSEL BAŞARIYA ETKİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ANKET YÖNTEMİ İLE BELİRLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1.Araştırmanın Amacı.....	73
3.2.Araştırmanın Kapsamı.....	74
3.3.Araştırmanın Yöntemi.....	74
3.4.Anket Soruları ve Sonuçları.....	75
3.5.Anket Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi.....	81

Sonuç.....	85
------------	----

Kaynakça.....	90
---------------	----

KISALTMALAR

BASİSEN : Banka – Sigorta İşçileri Sendikası

ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü

OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TODAİE : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü





GİRİŞ

Giriş

Tarih boyunca yaşamın her alanında elde edilen başarı veya başarısızlıklar büyük ölçüde liderlere yüklenmiştir. Savaştan barışa, iş yaşamından siyasete, eğitimden sağlığa kadar alınan sonuçlar liderlere maledilmiştir. Spor alanında alınan neticeler de sporcuların performanslarından çok, lider konumunda bulunan antrenör veya klüp başkanına yüklenmektedir.

Özellikle Sanayi Devrimi ile,iş yaşamı ve ekonomik alanda başlayan canlılık ve rekabet, tüm dikkatlerin liderliğe yönelmesine neden olmuştur. Liderlerin, günümüzde ve gelecekteki bilgi toplumunda öneminin giderek artacağı, herkes tarafından kabul edilmektedir. Ancak liderlik kavramı bu gelişmelere rağmen, günümüzde de bilinmezlerle dolu olmaya ve açıklanmakta zorluk çekilen bir olgu olarak kalmaya devam etmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı hakkındaki bu bilinmezlikleri aydınlatmak amacıyla liderliğin bilinen yönleri bir kez daha gözden geçirilmektedir.

Aynı zamanda yapılan lider ve yönetici ayırımı ile, aralarındaki farklar belirtilmektedir. Artık bir organizasyonun sorumluluğunu üstlenecek bir yöneticinin, liderlik özelliklerini de beraberinde taşıması gerektiği konusunda fikirbirliği oluşmuştur. Birinci bölümde organizasyonlar açısından önem taşıyan bu konunun bazı nedenlerine de yer verilmektedir.

Ayrıca birinci bölümün sonunda, tarihi gelişim süreci içinde liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, oluşturulan liderlik kuramları incelenmektedir.

21.yüzyılda liderliğin hangi alanlarda ortaya çıkacağı ya da hangi alanlarda liderlere daha çok ihtiyaç duyulacağı tartışılmaktadır. Bu ortamda özellikle kadınlar için hem yeni liderlik alanları oluşacağı, hem de yeni ihtiyaç alanlarının kadın liderliğini gerektireceği söylenebilir. Kadınların, acımasız bir rekabetin hüküm sürdüğü günümüzde, küresel, toplumsal ve bireysel ihtiyaçlara duyarlı bir dünya yaratılmasında önemli rolleri üstlenecekleri görülmektedir.

Dünyada var olan ekonomik, siyasi ve sosyal bazı sorunların çözümlenebilmesi için yeni duyarlılıklara, yeni liderlik anlayışlarına ve dönüştürücü politikalara gerek duyulmaktadır. Bu doğrultuda ikinci bölümde tüm bunlar gözönünde tutularak, toplumda ve yönetimde kadının gelişim süreci belirlenmektedir.

Kadınlar yapısal nitelikleri bakımından bir takım liderlik özelliklerini doğal olarak taşımaktadırlar. Çalışmanın ikinci bölümünde bu özelliklerden bazılarına yer verilmektedir. Yine aynı bölüm içerisinde yönetsel başarıyı gösteren öğeler de vurgulanmaktadır. Amaç kadın liderlik özellikleri ile bu öğeler arasındaki benzerlikleri ya da ayrılıkları ortaya çıkarabilmektir.

Üçüncü bölümde ise, yapılan anket çalışması ile yönetici kademelerinde yer alan kadınların görüşlerine başvurulmaktadır. Onlara kadınların iş yaşamında başarıyı hangi özelliklerini ön plana çıkararak yakaladıkları sorulmaktadır. Kadın liderlik özellikleri ile yönetsel başarı öğeleri arasındaki ilişkiye ait düşünceleri belirleyebilmek amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI İLE LİDERLİK KURAMLARI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları ile Gelişimi

Toplu yaşamın başladığı dönemlerde yönetim ve yönetici kavramlarının varlığı her toplumda görülmektedir. Lider ve liderlik kavramlarının doğuşu da insanlık tarihi ile beraber tarih hazinesi içinde yatmaktadır.

Bu nedenle lider ile liderlik kavramlarının, doğuş ve gelişimlerinin öncelikle ele alındığı bu bölümde, tanımlar verilerek tarihi gelişim incelenmektedir.

1.1.1. Lider Tanımı

Hegel lideri “kendisini takip edenleri en iyi anlayan kişi” olarak tanımlamaktadır. Bütün araştırmacıların iddia ettikleri gibi lidersiz bir hareketin mümkün olamayacağını belirten Makyavel’in “Hükümdar” isimli kitabı yönetim alanında en önemli kaynak eserlerden sayılmaktadır. Makyavel “yeni bir oluşumun, yeni bir düzenin tanıtımına liderlik yapmaktan daha zor bir durum yoktur.” ifadesi ile liderin

toplum içerisindeki önemini vurgulamaktadır (1).

Lider, başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden veya bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (2).

Çağımızın lideri, klasik anlamda emir verme yetkisini kendisinde bulan kişi olmaktan çıkmış, çalışanların eşgüdümü ve işbirliğini sağlayan bir insan durumuna gelmiştir. Başka bir ifadeyle liderin kullanacağı güç sebepsiz ve gelişmiş güzel seçilmiş bir unsur olmaktan uzaklaşmıştır. Geçmişteki, örgüt içinde çalışanları gözönünde bulundurmadan, dışarıdan birini firma içinde yönetici olarak tayin etme alışkanlığı geçerliliğini yitirmiştir. Çünkü bugün liderin çalıştığı ortam değişmiştir. Artık lider olacak kişi, yapılacak işlere öncülük yapmalı, çalışanlara eşgüdüm sağlamalı, gereksinim duyulan yeni teknolojiyi ve yönetim yaklaşımını belirleyebilmelidir.

Başka bir ifade ile liderin en önemli görevi, örgütün sürekli çalıştığı ortama uyum göstermesini sağlamak, rasyonelize etmek, ortaya çıkan değişikliklerle uyumlu ve verimli çalışmasına yardımcı olmaktır.

1.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı üzerinde şimdiye kadar pek çok araştırmalar yapılmış ve hemen hemen her araştırmada araştırmacı sayısı kadar tanım verilmiştir.

Liderliğin özünde, insanların enerji ve gerekli kaynakları buldukları, kendi hedefleri üzerinde kontrol sahibi olma duygusu yaşadıkları bir

-
- 1) **Bernard M. BASS** , Bass Stogdill's Handbook of Leadership, Theory Research and Managerial Applications, The Free Press, NewYork, 1990, s. 5.
 - 2) **Tamer KOÇEL**, İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 1995, s. 342.

ortam yaratmaktadır (3).

Liderlik, belli bir durumda ve zamanda, belirli koşullar altında bir grup üzerinde etkili olabilme sürecidir. Bu süreç içerisinde insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çalışmalarını teşvik edilerek, ortak hedeflere ulaşmada liderin sahip olduğu deneyimlerden yararlanmaları ve sergilenen liderlik türünden hoşnut olmaları sağlanmaya çalışılır (4).

Liderliğin buna benzer pek çok tanımını yapmak ve her tanımda farklı bir niteliğini vurgulamak mümkündür. Ancak tüm tanımlarda birleşilen ortak özellik; yönlendirerek etkileme, diğer bir ifadeyle belli bir konuda yöneltme hareketi olmasıdır.

Böylece klasik anlamda liderlikten anlaşılması gereken belirtmiştir. Günümüzde ise zamanın özelliğine göre değişik anlamların yüklendiği liderlik tanımları, bilgi çağının özelliklerine uygun olarak değişimci, bilgi temelli, karizmatik nitelikleri ön planda bulundurarak verilmektedir. Liderliğin vizyon ile özdeşleştiği liderlik tanımları, liderin karizmatik niteliği, vizyon oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile de desteklenmektedir.

Bugün liderlik, örgütü ileri görüşlülükle, örgüt kültürü ve faaliyetlerini bilerek sorumluluklarını aşmadan, istenen doğrultuda başarılı olarak yönetebilmeyi ifade eder.

1.1.3. Liderlik Kavramının Gelişimi

Lider kavramı her toplumda çok gerilere dayanan, hatta insanlığın varlığı ile paralel olan bir kavram olmakla beraber, liderlerin nitelikleri toplum tarafından incelenmeden, olduğu gibi kabul edilmiştir. Yakın tarihe kadar liderler, tanrının ayrıcalıklı kişileri olarak düşünülmüştür. Liderlik kavramı, liderin ortak bir takım özellikler taşıdığı belirlenmeye ve bu

3) David NEIDERT, "En İyi Liderlik", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 13, Nisan 1998, s.19.

4) Isabel WERNER, Liderlik ve Yönetim, Çev. Vedat Üner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993, s.17.

özelliklerin hepsinin doğuştan gelmediği algılanmaya başladığında belirginleşmiştir.

İngilizce Oxford sözlükte, lider kelimesi kökenlerinin 1300'lere kadar gittiği, ama liderlik kavramının çok yeni olduğu ve 19. Yüzyılın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu kavramın ortaya çıkışının İngiliz Parlamentosu'nun baskısı ile politik etkilere dayandırıldığı bilinmektedir. Liderlik kavramının diğer dillere geçişi ise çok daha yeni tarihlere rastlamaktadır (5).

Toplumsal hayatın vazgeçilmez bir ögesi olan liderlik, önceleri askeri, dini ve politik alanlarda rağbet görmüşse de, 19. yüzyılda "Sanayi Devrimi" ile büyük küçük tüm işletmelerde önem kazanmaya başlamıştır. Sanayi devriminden sonra bilgi ve teknolojideki patlama ile yaşanan hızlı değişimler, işletme birleşmeleri, ortak girişimler, uluslararası işletmeler liderleri bir yandan rekabet problemleri ile karşı karşıya bırakırken, diğer yandan da işletme içi değerlere yönelmeye zorlamıştır. Bu nedenle, liderlik önceleri yapı, sistem ve verimliliğe dayalı sıkı kontrol ve zorlama ile anılırdı. Oysa günümüzde kültür, vizyon, misyon, yaratıcılık ve katılımcı yönetim gibi kavramlar ile birlikte anılmaya başlamıştır.

1.2. Liderlikte Güç ve Yetki

Liderlik izleyicilerini etkileme sürecidir. Etkileme, kişinin sahip olduğu gücü başkaları üzerinde kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme kaynağı ise karşımıza güç olarak çıkmaktadır.

Lider kavramına güç açısından bakılırsa, liderlik bir grupta başkalarının davranışlarını gerekli olduğu şekilde etkileyebilme yeteneğini zorunlu kılmaktadır. Bir gruptaki insanların en fazla etkilendiği kişi, o grupta lider olarak belirlenmektedir (6).

5) Zuhâl CAFOĞLU, "Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim", 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 134.

6) Füsün AKKOYUN, "Liderlik Gücünün Psikolojik Dinamikleri", 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 407.

1.2.1. Güç Kavramı

Güç kavramı, bir kimsenin diğer kişi veya kişilerin davranışlarını etkileyebilme fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Güç, insanlarla olan ilişkileri etkileyebilmek anlamında rollerdeki farklılaşmayı ifade ettiğinden, etkileyen ve etkilenen olmak üzere iki tarafın oluşmasıyla gerçekleşmektedir.

İnsan psikolojisine ilişkin güç uygulama ve güçlü olma gereksinimi kaçınılmazdır. Bir bireyin varlığını sürdürebilmesi, kişiliğini oluşturabilmesi ve güçlü kişiliği ortaya koyabilmesi için gücünü göstermesi gereklidir.

Yaşam süresince evde, okulda, işte, sosyal hayatta, güç uygulaması konusunda çeşitli deneyimlerle karşılaşılır. Bir kişinin uyguladığı güce maruz kalan diğer bir kişi, bu duruma tepkide bulunur.

Etkileme ve etkilenme sürecinin pek çok kaynağı vardır. Öncelikle bireyin kendi karakterinden, temel varoluşundan, doğasından kaynaklanan güçten bahsedilebilir (7).

Temel varoluşunda bir takım eksiklikler yaşayan insan kolay etki altında kalır, ürpektir, beceri sahibi değildir. Kendi ayaklarının üzerinde durmayı başaramaz. Tam tersi konumundaki kişiler ise katıdırlar. Genelde inatçı, soğukkanlı olurlar. Karakterinde bu dengeyi sağlayabilen insanlar ise hem mesafeli, hem de yakındırlar. Kendi alanlarına sahiptirler; düşünceleri paylaşımına açık ve karşısındakini etkileyebilme kabiliyetlerini geliştirmişlerdir.

Tutkular, hırslar, heyecanlar da gücü içinde barındırmaktadır. Başka bir ifadeyle tutkulu insanlar güçlüdür. İçindeki heyecanı diğer insanlara yansıtabilen kişi gücünü pekiştirir. Fakat tutkuların saplantı halini alması da, insanları yalnız yapmaya itmektedir. Örneğin disiplini saplantı haline getiren bir yönetici, grubunda bulunanların kişiselliğini ihmal ederek akılcı düşünme yeteneğini kaybedebilir.

7) A.g.e. , s. 407 - 413.

Konusunda yeterli bilgisi olan uzman kişi, bu bilgisinden kaynaklanan güce sahiptir. Yani bilgi bir güç kaynağıdır. Burada sözü edilen bilgi, yalın bilimsel bilgi değildir. Özellikle sağduyuyu, sezgiyi ve vizyonu da içeren bir bilgi kastedilmektedir. Sağduyu ve sezgisel bilgi geçmişte yaşanmış deneyimlerden, iyi gözlemlerden ve tüm bunları yorumlayabilecek kapasite ile akıl yolundan geçer. Vizyon ise geleceğin ne derecede görülebildiğiyle ilgilidir ve ileride olacakların anlaşılmasıyla oluşturulmaktadır. Bilimsel bilginin sağduyu, sezgi ve vizyonla tamamlanarak geliştirilmiş şekli en sağlam olanıdır.

Fazlasıyla elde edilmiş bilgi, kötü amaçlarla kullanıldığında çok tehlikeli bir güç olabilir. Bilgi, sevgi ve iletişimle birlikte değerlendirilirse o zaman ulaşılan sonuç mükemmeldir. Sevgi kötü emelleri engeller, iletişim ise insanlara aktarabilmeyi anlatmaktadır. Sevgi ve iletişim sözcüğü ile gücü oluşturabilecek iki yeni kaynaktan daha sözedilmektedir.

Yeterli sevgi gücüne sahip olmayan kişiler başta kendileri olmak üzere, insanları sevmezler. Sevgi ve anlayıştan yoksun olmak kişisel ilişkilerde zayıflık ve iletişim eksikliği yaratır. Bu nedenle bütün bu sonuçlar tek başlarına bile genel anlamda bir güç eksikliğini göstermeye yeterli olabilir. Sevgi ve onun oluşturduğu güç, gelişmeyi ve olgunlaşmayı başarmada önemli bir basamaktır.

Duygu ve düşünceleri başkasına aktarabilmek ve aynen ondan yansıyanları algılayabilmek iletişim gücü ile olur. Başkalarını anlayamayan ya da kendisini başkalarına anlatamayan kişiler, insanları etkileyemezler. Böylece de ne kendi amaçlarını, ne de diğer insanların amaçlarını gerçekleştirme yolunda ilerleyemezler.

Güç kavramı başlığı altında sayılan tüm bu kaynaklar tek başlarına değil de uyumla, birleştirilerek kullanıldığında gerçekten güçlü bir insan ya da daha ileri boyutta, grubunda belirginleşmiş bir lider ortaya çıkarmaktadır.

Bir insanın güçlü olması için gereken özellikler şeklinde belirtilen güç kaynaklarının yanı sıra, çok önemli iki konuya daha değinilmelidir. Bunlardan birincisi ekonomik kaynaklar diğeri ise yetkidir.

Sahip olunan ekonomik kaynaklar, grubun diğer üyelerini etkilemede, davranışların yönlendirilmesinde önemli bir etkidir. Bireyleri istekli kılmak amaçlarına ulaştırabilmek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için kullanılacak ekonomik değerler gücü pekiştirmektedir.

Yetki, bir kişinin diğer kişi davranışları üzerinde etki etme hakkıdır. Kişinin sahip olduğu yetki onu güçlü kılmaktadır. Bu ifade ile akıllara şöyle bir soru gelebilir:

Kişi yetkisinden aldığı bir gücü sahiptir? Yoksa kişinin kendi gücünü ona yetki kazandırmaktadır?

Yetki ve güç sözcükleri üzerine sorulan bu soruya yanıt ararken, yetki kavramı daha geniş kapsamlı incelenebilir.

1.2.2. Yetki Kavramı

Yetki, bulunulan bir makamdan dolayı kişiye yasa, yönetmelik, yönerge ve tüzüklerle verilmiş olan biçimsel bir haktır. Grubu oluşturan bireyler arasında emir verme ve bu emrin yerine getirilmesini hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle bekleme şeklindedir.

Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi yetki tanınan bir ayrıcalıktır. Güç ise kişinin kendisi ile ilgilidir. İnsanlar kimi zaman yetkilerinden kaynaklanan güce de sahip olabilirler. Örneğin, bulunulan pozisyonun sağladığı yetkileri kullanarak insanları etkileme, biçimsel gücü göstermektedir. Bu başkalarını etkilemenin yasallaştığı bir güç şeklindedir.

Burada belirtmek istenen gerçek, gücün, yetki olgusunu da içeren geniş kapsamlı bir kavram olduğudur. Güç bir etkileme ve etkilenme süreci olup, yetki de bu süreç içerisinde yerini alan bir araçtır.

Yetki olgusu, örgütün belirlenen amacına ulaşabilmesi için yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesi, denetlenmesi ve düzene

konulması hususunda karar verme hakkı olarak da tanımlanabilir (8).

Bu tanıma ilişkin yetki kavramı biraz daha açılabilir. Öncelikle yetkinin kişiye başkası tarafından verildiği ve bunun bir ayrıcalık olduğu belirtilebilir. Eğer bir organizasyondan söz ediliyorsa, hiyerarşik örgüt şeması içerisinde üst tarafından verilen bir haktır. Örneğin;

Nikah memuru nikahı kıyarken bir bölümünde şöyle demektedir:

-..... Belediye Başkanı'nın bana vermiş olduğu yetkiye dayanarak

Birey sahip olduğu yetki kullanımı ile; bir karar verme süreci içerisinde. Kullandığı yetki onun görevlerini yerine getirmesi, kendisinden bekleneni yapması anlamına gelir. Başka bir ifadeyle yetki, görevlerin yerine getirilmesi için kararların verilmesi ve verilen kararlar doğrultusunda emir verilmesi, bunların düzenlenmesi ve kontrol edilmesi zincirinden oluşur. Bu zincir organizasyon içinde belirlenmiş olan hiyerarşik sırayı takip ederek ilerler. Bir kişiye üstü tarafından verilen yetki, o kişinin verdiği emirlerin astı tarafından yerine getirilmesi ile anlam kazanmaktadır.

Yetkiden bahsederken unutulmaması gereken bir nokta da, yetkinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılmasıdır. Kişiye tanınan yetki ayrıcalığı, organizasyonun amacını yerine getirmek için verilmiştir ve sadece bununla ilgilidir.

1.3. Liderlik ve Yöneticilik

Bu bölümde liderlik ve yöneticilik kavramları, benzerlikleri ve aralarındaki farklar ile günümüzde liderlik özelliklerine ilişkin açıklamalar verilmeye özen gösterilmektedir.

8) İsmail EFİL , İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitapevi, Bursa, 1987, s. 210.

1.3.1. Yöneticilik Kavramı

Birey ve toplum için vazgeçilmez olan örgütler, karmaşık bir sosyal sistemdir. Değişen iç ve dış çevre şartlarını gözönüne alarak, bu sosyal sistemi etkili bir şekilde yöneten kişi, yönetici olarak adlandırılır.

Yönetici, örgüt amaçları doğrultusunda beşeri ve maddi kaynakların eşgüdümünü sağlayan kişidir. Bir diğer tanım şöyle yapılabilir: Yönetici başkaları aracılığıyla işgören emrine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir (9).

Yöneticilik temel olarak öngörülebilirlik yaratmayı ve düzenli çalışmayı hedeflemektedir. Önemli olan aksaklıkları önlemek, sorunları çözmek, program ve bütçeye uymaktır. Bu amaçla yönetici planlama ve bütçeleme, organize etme ve denetleme çalışmalarını sürdürür. Yönetici planlar ve bütçelerken görevi yerine getirmek için gereken aşamaları belirler, işin gerektirdiği süreleri saptar ve kaynakları tahsis eder. Böylece örgütü için düzenli ve risksiz bir çalışma ortamı hazırlamaktadır.

Yöneticinin bundan sonraki işlevi hazırladığı planları gerçekleştirmek için hangi işlerin kimler tarafından yapılacağını belirlemek, göreve uygun kişileri seçmek, yerleştirmek ve kişilere yetki aktarmaktır. Yönetici bu şekilde organize ettiği çalışmaların, uygulama alanına geçtikten sonra da takipçisidir. Elde edilen sonuçları plan hedefleri ile karşılaştırmak, plandan sapmaları belirlemek ve gerekli düzeltmeleri yapmak durumundadır.

Sürekli gelişmekte ve değişmekte olan dünyada yöneticiler, gereksinimler ve olanaklar değiştikçe örgütlerin ve örgüt üyelerinden her birinin ilerleyip, gelişmelerini de özendirmelidir. Her organizasyon bir öğrenim ve eğitim kurumudur. Eğitim ve geliştirme her düzeyde örgütün ayrılmaz parçası haline getirilmelidir (10).

9) Gönül ÜLKER, "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 179.

10) Peter DRUCKER, Yeni Gerçekler, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993, s. 233.

1.3.2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmekle birlikte, eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları için çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için gayret sarfeden, yapılacak işleri planlayan, uygulayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise grup üyeleri tarafından hissedilen, ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grubu oluşturan üyelerin potansiyel güçlerini, bu amaç için harekete geçiren kişidir (11).

Öyleyse öncelikle yöneticinin bir görevlendirme ile çalıştığını, liderin ise grup üyelerinin içinden doğduğu belirtilmelidir. İkinci ayırt edici fark, yöneticinin belirlenmiş olan amaçlara hizmet ettiği, liderin ise amaçları kendisinin saptadığıdır.

Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Lider kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir. Lider grup üyelerinin duygusal olarak kabul ettiği insandır.

Oysa bütün yöneticilerin mesleğinin içerdiği tek bir evrensel olgu bulunmaktadır. Örgütlerde insan ve materyal kaynaklarını yüksek performansta kullanarak, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır. Bu da yöneticilerin değişkenleri bir araya getirerek, işgörenler arasında onların etkin kullanımını zorunlu kılmaktadır (12).

Lider grubuna hedef gösteren, kişilik ve bütünlük kazandıran kimsedir. Lider geleceğe bakar ama, geçmişin deneyimlerinden ders almasını da bilir. İnsanlara değer ve sorumluluk vermeyi ön planda tutar. Grup üyelerini en iyi şekilde motive eder, somut hedefler belirler. Onlara yetki verir ve gelişmelerini destekler.

11) G. ÜLKER, A.g.e. , s. 179 - 186.

12) Gültekin RODOPLU - Ali AKDEMİR, İşletme Bilimine Giriş, Tuğra Ofset Matbaacılık, Isparta, 1998, s. 148.

Yönetici örgütün biçimsel hiyerarşik yapısı içinde yer alır. Hiyerarşi denge ve kontrolle ilgilenir. Aynı zamanda gücünü biçimsel yetkilere dayandırır. Lider doğal yapıyı temsil etmekte ve onun içinde yerini almaktadır. Hareketlilik, dinamizm, karizma ve vizyon oluşturmaya ilişkin uğraş verir. Lider gücünü öncelikle kişisel özelliklerinden almaktadır.

Bu konu lider ile yönetici arasındaki farklılıkları belirten bir tablo incelenerek bitirilebilir. Bu tabloda belirtilen yönetici ve lider özellikleri arasındaki farklar, bilimsel deneylere dayanmamakla birlikte doğru olarak kabul edilmektedir.

Yönetici ve lider özellikleri bir kaynakta şu şekilde tasnif edilmiştir (13):

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucu	Geliştirici
Sistem ve Yapı Merkezli	Birey merkezli
Kontrol eğilimli	Güven özendirici
Kısa bakış açısı	Uzun bakış açısı
Nasıl ve ne zaman önemlidir	Ne ve niçin önemlidir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme	Mevcut durumu sorgulama
Yerleşik normlara uygun işgören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru iş yapan

21. Yüzyılda Yönetici ve Liderlerin Bazı Özellikleri

13) Fred LUTHANS, Organizational Behavior, Mc Graw - Hill, Sixth Edition, New York - Toronto, 1992, s. 269.

1.4. Yöneticilerin Lider Olma Gerekçeleri

21.yüzyıla girmeye hazırlanan dünyamızda, artık coğrafi teklik yanında, içsel teklige doğru makro bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu içsel dönüşüm sonucunda büyük bir organizasyon ortaya çıkmıştır. Bunun adı da “küresel organizasyondur”. Bu küresel değişimin oluşturduğu büyük organizasyon, 1980’lerde Levitt’in bu alanda yaptığı çalışmalar ve yazdığı yazılarla belirginleşmiştir. Ancak bütün dünyayı etkisi altına alması, 1989 yılında başlayan doğu blokunun yapı değişikliği içine girişi ve bloklar arası soğuk savaşın sona ermesi ile aynı zamana denk düşmektedir (14).

Küreselleşme çağının getirdiği etkin ve hızlı iletişim, değişim ve gelişimden devletler, ekonomiler, organizasyonlar gibi bireyler de etkilenmektedir. İnsanlara yeni bir yaşam biçimi sunulmuştur.

Küresel organizasyon, yönetim düşünce ve yaklaşımlarında yeni algılamaları, yeni olguları göstermektedir. En belirgin yenilikler organizasyonun özü yönetim ve yöneticilik konularındadır.

İnsanları yönetmek için oluşturulan her yöneticilik makamı, birer potansiyel liderlik alanı olarak ilan edilmiştir. Gerçekte bir organizasyonda belli yerleri edinmiş kişiler bağımsız ve birlikte olmalarına rağmen, aynı grupta olduklarının bilincine her zaman sahip değillerdir. Liderlik bu bilinç eksikliğini gidererek, grup üyelerine birliği ve ortak amaç için çalışmayı aşlamaktır. Bu ruh birliği aslında grubu oluşturan kişilerin vazgeçilmez bir gereksinimidir. Ancak bu duygu ani olarak doğmaz; bireylerin her birinin ayrı ayrı harekete geçirilmesi ve doğru yönlendirilmesi gerekir. Bireyler bu yönlendirmenin haklı olduğunu düşünürken, lider de bu yönde davranma sorumluluğunu taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, insanlar yönetilmeye isteklidirler ve her yönetici bu isteği doyumak zorundadır. Bu noktada yöneticiler görevleri gereği yönetmekten, lider olma pozisyonuna geçebilme davranışını göstermelidir.

Bu başlık altında şimdiye kadar sözedilen nedenlerden ötürü sonuç olarak “Günümüz yöneticisi lider olma özelliğini taşımalı denilmektedir”.

14) G. RODOPLU - A. AKDEMİR, A.g.e., s. 145.

Bu yargının gerekçeleri değişimin ortaya çıkardığı yönetim düşünce ve yaklaşımlarındaki yeni konuları inceleyerek açıklanabilir.

1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi

İşletmelerin bugünün hızla gelişen, değişen ve değişimden dönüşüme geçmiş dünyasında, karşı karşıya kaldıkları yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri, pazar paylarını artırabilmeleri, ancak ürettikleri mal ve hizmetleri sürekli iyileştirerek, müşteri memnuniyetini sağlamayı hedeflemiş oldukları çağdaş bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışı olarak belirttiğimiz toplam kalite yönetimi yalnızca işletmelerde değil, aynı zamanda ekonomide, siyasette, hizmet sektöründe, eğitimde, sanatta, uygulama alanı bulmaktadır.

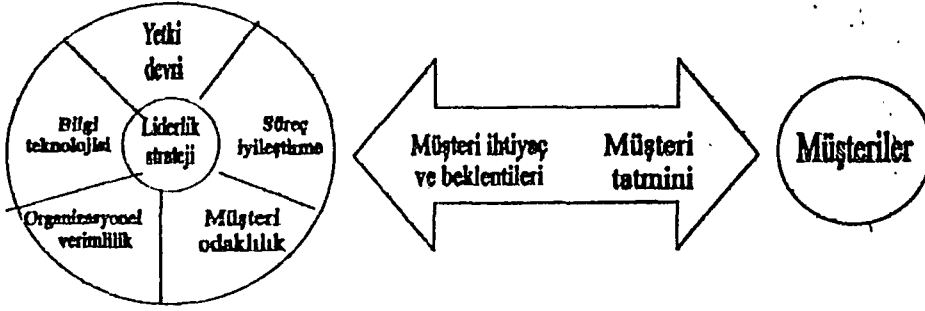
TKY hem yönetim felsefesidir, hem de yönetim felsefesini yönlendirmektedir. “Yönetim yaklaşımının her koşulda katılımcılığa dönüştürülmesi” gerektiği yargısının esin kaynağıdır. Liderliğin öne çıkarılması gerektiği yargısı da TKY’ye aittir. En yalın ve kavrayıcı TKY tanımını şöyle verilebilir: “TKY, liderlik formasyonuna sahip yöneticilerin yönetimde, sürekli gelişmeyi, müşteri odaklılığını, katılımcılığı ve yetki devrini, sürekli eğitimi, bir defada en iyisini yapmak ve kusursuzluğu esas olarak her alanda kaliteyi geliştirme felsefesidir.” (15)

TKY’de başarıya ulaşma buradaki anlamıyla kaliteye ulaşma süreci ile bütün uygulama ve değerlendirme modellerinde ortak bir konu olan liderliği vurgulamaktadır.

Bir felsefe olarak kabul gören TKY’nin bileşenleri liderlik, müşteri odaklılık, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme, full yetki devri ve organizasyonel verimlilik şeklinde sıralanmaktadır.

15) Ali AKDEMİR, “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler”, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Kocaeli, 1998, s.79.

Bu bileşenler içerisinde liderliğin önemini Barrow J. W.'nun "Toplam Kalite Bileşenleri" şemasında daha iyi göstermektedir (16):



Organizasyonun öğrenmesi / Geri bilgi dönüşü

Toplam Kalitenin Bileşenleri (Barrow J. W. 1993)

Liderliğin diğer bileşenlerin ortasında yer alması, liderin davranışları, politikaları ve stratejileri ile organizasyon ve değişim içinde atışleyen konumunda olmasından ileri gelmektedir. Lider eksikliği ya da yetersizliği, değişim sürecini mutlaka engelleyecek noktadadır. Üst yönetim ve diğer bütün yöneticilerin TKY'ye bakışları, davranışları, katılımları, uygulamaları, tutarlılıkları, uygun kaynakları ayırmaları ve en önemlisi de organizasyonlarına vizyon kazandırabilmeleri için liderlik özellikleri sergilemeleri gerekmektedir. İyi bir yönetici olmuş fakat aynı zamanda da iyi bir lider olamamış yöneticilerin bu süreçte yeri bulunmamaktadır.

16) Müjgan ÇETİN, "Toplam Kalite Yönetiminin AR-GE Kuruluşlarının Etkisi", 4.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1995, s. 291.

1.4.2. Ful Yetki Devri

Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici ya da örgütsel birimden diğerine vermesi, aktarılması anlamını taşımaktadır (17).

Yetki devrinde bir yönetici tarafından astlara görev verilmesi esastır. Özgürce anlaşmalara girmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için gerekli özgürlüğü tanımak ve bunlar gerçekleşirken yöneticilere karşı sorumluluk duygusu taşımak gerekmektedir.

Yetki devri yönetim faaliyetlerinin kilit noktası olarak görülmektedir. Örgütlerde görevlerin belirlenerek gruplanması ve görevlerin yapılabilmesi için ilgili kademelere istenilen ölçüde yetki devredilmesi örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir etkidir. "İstenilen ölçüde yetki devri ile kastedilen ölçü nedir?" sorusu akla gelmektedir.

Günümüzde yeniden yapılanmış, katılımcı düzenlemeler getirilmiş yönetimlerde, yetkinin tamamının devredilmesi düşüncesine ulaşılmıştır. Çünkü biraz önce de sözedildiği gibi verimliliği geliştirmede, sorunları yerinde çözmede, hızlı karar alıp uygulamak yetkilerin tamamının devredilmesini gerektirmektedir. Yetkilerin kısmen devredildiği, kişilerin projeler geliştirip, öneriler getirdiği ve bunları yöneticilere sundukları yönetim şekli fazlasıyla zaman kaybına yol açmaktadır. Tabii ki yetki devri yapılacak kişilerin yetkinlik, uzmanlık ilkelerine göre seçilmesi gerektiği çok açıktır (18).

Yöneticilerin yetkinin, başka bir ifade ile karar verme ve kaynakları kullanabilme hakkının devredilmesinde, çok da istekli olmadıkları bir gerçektir. Bazı yöneticiler yetki devri sonucunda ellerindeki iktidar gücünün kaybolacağından korkarlar. Yöneticiler astlarının bir çok konuda kendilerine başvurup ne yapacakları hakkında sorular sordukları zaman

17) Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s. 154.

18) Ali AKDEMİR , İşletme Bilimine Giriş, Türkiye, 1996, s. 176.

egolarını tatmin edebilmekte ve önemli bir konumda olduklarına inanabilmektedirler. Bazıları da astlarına güven duymazlar. Astlarının yetkinlik derecesinden şüphe duyarlar. Zaten bu tür şüpheler taşıdıkları zaman, o kişilerle hiç bir koşul altında çalışmamaları rasyonel bir davranış olacaktır.

Liderlik özellikleri taşıyan bir yönetici, astını daha iyi değerlendirebilecek, onun kişiliği psikolojisi hakkında bilgi edinmeye çalışacak ve ful yetki devretmekten korkmayacaktır. Bu nitelikteki yönetici astlarına sorunlarla karşılaştığı zaman nasıl mücadele edilmesi gerektiğini gösteren, onları sürekli eğitime, gelişmeye yönlendiren kişidir.

1.4.3. Kademe Azaltma

Kademe azaltma, sıfır hiyerarşi en açık ve yalın şekliyle şöyle açıklanmaktadır (19):

Kademe azaltma organizasyon içerisinde bulunan en alt kademe ile en üst kademe arasındaki mesafeyi kısaltmayı ifade etmektedir. Bu şekilde organizasyon yapısı daha basık ve yönetim alanı daha geniş olacaktır. Ara kademelerin olabildiğince azaltılmasıyla, görev dağılımı yeniden düzenlenecek ve büyük bir olasılıkla iş yükü artacaktır.

Kademe azaltma ile amaç, organizasyon yapısını yalın hale getirerek, karar veren kişi ile fiilen işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Böylece sorunlarla direkt olarak karşılaşan personelin karar verme gücü artacak, verdiği kararları da bizzat kendisi uygulamaya fırsatı bulmuş olacaktır. Sonuçta belirgin bir zaman tasarrufu sağlanacak, bu da günümüz koşullarında önemli bir rekabet avantajı elde etmek anlamına gelecektir.

Bürokrasinin azaltılması, yaratıcılığın geliştirilmesi, yatay ilişkilerin güçlendirilmesi yönetsel bir yöntem olan sıfır hiyerarşinin getirdiği artılardır. Bu yöntemle her çalışan, bir yönetici kimliği kazanmakta ya da hiç kimse yönetici olamamaktadır. Herkes kendi konusu içinde gerekli bilgiye, yeterli yetkilere sahip olmakta, yönetici özellikleri taşımakta, ancak hiç kimse doğrudan direktif vermediği için de yönetici olmamaktadır.

19) T. KOÇEL , A.g.e., s. 275.

Kademe azaltma bir kavram olarak daha çok bir ideali temsil etmektedir. Kademe azaltma, organizasyon yapısının hiyerarşik açıdan dikey bir şekil almasından çok, yatay ve kendi içinde yeterli, küçük gruplardan oluşan bir yapı göstermektedir.

1.4.4. Vizyon Oluşturma

Şimdi ve geçmişte başarılmamış olan, gelecekte başarılmasının yararlar sağlayacağına inanılan düşünceler vizyondur (20).

Vizyon, öncelikle bireylerin, daha sonrada bireylerin oluşturduğu ailelerin, toplumun, ülkelerin gelişimi ve yaşam kaliteleri için mutlak olan değerler bütünüdür. Bireyler, kişisel vizyonlarını yaratarak performanslarını artırıp, başarıyı yakalayabilirler. İşletmeler, kurumsal vizyon yaratarak kazancın ötesinde sosyal sorumluluklarını yerine getirebilirler. Toplumlar ise gelişmiş vizyonları özümseyerek, idealizmi ve farklılığı yaşayabilirler (21).

Organizasyonlarda bir yöneticinin lider kimliğini de taşıyabilmesi için en somut özelliği vizyon oluşturabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Geleceği görebilmek, bugünün değişimlerinden geleceğin ne şekilde oluşacağını sezinleyebilmek, bulunulan topluma, ülkeye, dünyaya yeni eğilimler sunabilmek ve bunları kabul ettirerek, uygulayabilmek bu yeteneğe sahip olmak demektir.

Örgütün görünümü ile geleceğe yönelik çizgisi anlamına gelen vizyon, günümüzde çok önemli bir yere sahiptir. Geleceğe yönelik çalışmalar, aynı zamanda bu çalışmalara katılan grup üyelerinin motivasyonu için öncelikli enerji kaynağıdır.

Bugün dünyadaki küresel gelişimler yönetici vizyonunun da küresel olması gerekliliğini getirmiştir. Yöneticiler kendileri ve grupları için vizyon

20) Stephen CUMMINGS - John DAVIES, Mission, Vision and Fusion, Long Range Planning V.27, No:6, s. 147.

21) Günseli ÖZEN OCAKOĞLU, "Yarış Atları", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 7, Ekim 1997, s. 7.

belirlerken, meydana gelen yeni dinamikler doğrultusunda çalışmalar yapmaktadır. Öyleyse güçlü vizyon sahibi yöneticilerin bazı özellikleri olmalıdır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (22):

-Süreç dinamizmi sağlamak: Vizyona sahip olan yöneticiler yeniliklere odaklanırlar. Örneğin grup üyelerini de yenilik yaratmak yönünden desteklerler. Bu da işletmeyi hareketlendirerek süreç dinamizmi sağlamaktadır.

-Diğerlerine işlerinde yardımcı olmak: Burada da yöneticiler, takım yöneticisi olarak, çalışanları destekler. Böylece organizasyondaki diğer personelin becerilerinin gelişmesine ortam hazırlamaktadırlar.

-Model ortaya koymak: Çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ait örnek modeller ortaya koyarak, uygulamanın nasıl yapılacağını göstermektedirler

-Başarıları kutlamak: Örgütlere dinamizm ve heyecan getirecek ortak duygu ve düşünce oluşturmaktadırlar.

Özellikle tepe yönetim kademelerindeki yöneticilerin karizmaları, uzmanlıkları, motive etme ve çalışma yöntemleri ile lider olarak farklılaşması ve bunu yaparken de vizyon oluşturma özelliklerini ön planda tutmaları gerekmektedir.

Bu noktada üzerinde durulması gereken bir konu da, mükemmel bir vizyon yaratıp bu vizyona sıkı sıkıya bağlı kalmanın, bazen hiç vizyona sahip olmaktan daha tehlikeli olabileceğidir. Gerçek başarı, doğruluğu kabul edilmiş, herkesin inanarak katıldığı, gerçekleştirilebilir ve esas olan değerleri gözardı etmeden değişim ve gelişmelerden dinamik olarak etkilenen, esnek bir vizyon yaratmaktır. Bu şartları taşıyan bir vizyonu oluşturma görevi de lider dışındaki birisine devredilemeyecek kadar önemlidir (23).

22) G. RODOPLU - A. AKDEMİR, A.g.e., s. 152.

23) Ken BLANCHARD, "Anlaşılır Vizyon", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 7, Ekim 1997, s. 3.

1.5. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramının ortaya çıkışının, insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanması, liderlik konusunda bir çok kuramsal yaklaşımın geliştirilmesine neden olmuştur. Bu yaklaşımlar içinde bulunan dönemin özelliklerine göre sürekli geliştirilerek, yenilenmeye ve çoğalmaya devam etmektedir.

1.5.1. Özellik Yaklaşımı

Bu yaklaşım liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen kuramdır. Bu yaklaşımı savunanlar liderliği, bazı bireylerin sahip olduğu, gruptaki diğer kişilerin sahip olmadığı yetenek ve özelliklerin bir bütünü olarak ele almışlardır.

Bu yönde yapılan liderlik araştırmalarının çoğu başarılı bir liderin niteliklerini veya izleyicilerden farklılıklarını belirten bir grup liderlik özelliklerini bulmaya yöneliktir.

Araştırılan liderlik özelliklerinden bazıları şunlardır (24):

- Boy, kilo, gibi fiziksel faktörler,
- Kişiler arası yetenek ve statü gibi sosyal özellikler,
- Kişilik özellikleri, liderler grup üyelerine göre daha zekidirler; kendi konumlarının bilincindedirler. Topluluğa hitap edebilme yetenekleri vardır. Sorumluluklarını bilirler, kendilerine güvenirlere ve öncülük yapmaktan hoşlanırlar. Enerjiktirler, yüksek seviyede fiziksel ve sosyal aktivite sergilerler. İşbirlikçidirler ve işbirliği için grup üyelerini ikna etme yetenekleri bulunmaktadır. Değişen durumlara göre hemen adapte olurlar ve uyumludurlar.

Liderlik kavramını yalnızca lider değişkenini gözönünde tutarak inceleyen bu yaklaşım verimli olmamıştır. Yapılan çalışmalarla bazen etkin

24) Adnan CEYLAN, "Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 314.

liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir. Bazen de grup üyeleri arasında tespit edilen kıstaslara liderlerden daha uygun kişiler olmasına rağmen bunların kendilerini lider olarak gösteremedikleri gözlenmiştir (25).

Özellik yaklaşımının liderlik sürecini yeterince açıklayamaması üzerine, araştırmacılar çalışmalarını liderin kendisi yerine liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine yöneltmişlerdir. Liderin sahip olduğu nitelikler yerine, grup üyelerinin özellikleri ve değişik özellikler gösteren gruplara, liderlerin nasıl davranmakta olduğunu araştırmaya başlamışlardır.

1.5.2. Davranışsal Yaklaşım

1940'lardan sonra liderlerin yöntemlerini, davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Liderin ne yaptığı tanımlanıp, etkinliği, başkalarını yönlendirebilmesi için gereken davranışların tespiti yapılmıştır. Bu yaklaşımla liderlik davranışları belirlenerek, kişinin bu davranışları gösterebilmesi için eğitilebileceği tezi savunulmuştur (26).

Liderin grup üyeleri ile ilişkileri, örgüt amaçlarını belirlerken ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli çalışmaları yaparken benimsediği davranış biçimleri liderlik modelinin tespitinde ön planda tutulmuştur.

Davranışsal yaklaşım ile liderin kendisi kadar, biraz önce sayılan çalışmalar içerisinde ikinci değişken olan grup üyelerine de ağırlık verildiği belirtilmelidir.

Bu yaklaşımın gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırmalar, teorik çalışmalar içine girilmiş ve uzun zaman dilimlerini kapsayan deneyler yapılmıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımını oluşturan çalışmalara örnek olarak Ohio State ve Michigan Üniversitelerinin çalışmalarını, Robert Blake ve

25) T. KOÇEL , A.g.e., s. 345.

26) Ayhan AYDIN, "Liderliğin Temel İlkeleri Nelerdir.", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 82.

Jane Mounon'un Yönetim Tarzı, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorilerini, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli sayılabilir.

Bu yaklaşımın en önemli yararı liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi liderlik tarzını daha iyi görebilen lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzı üzerinde olumlu değişiklikler yapabilir hale gelmiştir. Bunların yanısıra şu eleştiriler de getirilmiştir. Davranışsal yaklaşım liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması açısından önemli katkılar sağlamış olmakla birlikte, bulunulan çevreye, koşullara ağırlık verilmemesi eksiklik yaratmıştır. Bu yaklaşım içerisinde geliştirilmiş teorilerde, genellikle demokratik lider davranışları sergilendiği görülmektedir. Oysa değişik koşullarda işe ve üretime öncelik veren davranışlar daha etkili sonuçlar alınmasını sağlayabilir. Bu zayıf yön dikkate alınarak yapılan çalışmalar, liderlik özelliklerinin ya da davranışlarının hangi durumlarda, hangi koşullar altında daha etkili olabileceği üzerine yoğunlaşmıştır (27).

1.5.3. Durumsallık Yaklaşımı

1960'larla birlikte liderlik kuramlarındaki gelişmeler yeni bir yaklaşımı göstermeye başlamıştır.

Durumsallık yaklaşımının temel felsefesinde bir liderlik modeli etkinliğinin, uygulandığı duruma ve içinde bulunduğu şartların uyumuna bağlı olduğu belirtilmektedir. Bu yaklaşımla ilgili ayrıntılı bir açıklama şöyledir (28):

Durumsallık yaklaşımında liderin gösterdiği davranışlar temelde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içinde liderin çalıştığı gruba rollerini ve işlerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performansını yakından denetleyerek, ne yapacaklarını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır. Örneğin amaç belirlemek, planlamak, grup üyeleri

27) T. KOÇEL , A.g.e., s. 352.

28) Settar KOÇAK - Sadettin KİRAZCI, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 301.

arasında görev dağılımı yaparak, bunu açık ve net biçimde iletme, kaynak bulma, yapılan işi kontrol etme. Destekleyici davranışlar ise liderin grup üyelerini dinlemesi, desteklemesi, cesaretlendirmesi gibi onları karara ortak edici davranışlardır. Örneğin grup üyelerinin önerilerini almak, karşılıklı iletişimi güçlü tutmak, geri besleme yapmak ve başarılı görevler için ödüllendirmek.

Bu yaklaşım, liderin davranışlarını grup üyelerinin gelişim düzeylerine göre değiştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Grup üyelerinin gelişim düzeyleri onların ne oranda yönlendirilmeye ya da desteklenmeye gereksinimleri olduğunu gösterir. Buradaki gelişim düzeyi sadece yeterliliği, görevi yapma kararlılığını ve isteği içermektedir. Kişinin bilgisi ve yetenekleri görev yapabilme yeterliliğini, motivasyon ve kendine güven de kararlılığını etkileyen unsurlardır. Grup üyelerinin düzeyleri üç ana grup altında toplanmaktadır. Bunlar düşük, orta ve yüksek yeterlilik düzeyleridir. Düşük düzeydekiler ne yapacaklarını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını bilmemektedirler. Yaptıkları işlerin doğruluğunun sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada yönlendirici liderlik en etkili olan davranış şekli olacaktır. Orta düzeydeki grup üyeleri makul bir olgunluk seviyesine gelmişlerdir. Belirli bir plan içinde işlerin yapımında yakından denetime gerek duymazlar. Yine de işi her yönüyle bilmedikleri için zaman geçtikçe yeni fikirlere ve planlara gereksinimleri vardır. Yönlendirici ve destekleyici davranışların uygulandığı yarı yönlendirici, yarı destekleyici davranışlar etkin liderlik için uygundur. Yüksek yeterlilik düzeyindeki grup üyelerinin kendilerine olan güvenleri artmıştır. Yaptıkları iş hakkında fikre ve plan üretebilme olgunluğuna erişmişlerdir. Lider onları tamamen kendi haline bırakarak, güvensiz bir ortam yaratmadan, katılımlarıyla, cesaretlendirici, destekleyici ve sorumluluk verici davranışlar göstermelidir (29).

Lider davranışlarını grup üyelerine göre düzenlerken, işin yapısal özelliğini de gözönünde bulundurmalıdır. Yapılan iş çok belirgin hale gelmiş olabilir ya da değişkenlik gösterebileceği gibi rutin bir yapıda devam ediyor da olabilir. Yapısal özelliği belirginleşmiş, örgütsel ilişkileri düzenlenmiş işlerin, lider için iş tanımlamasını yapmak daha kolay

29) A.g.e., s. 302.

olacaktır (30).

Durumsallık yaklaşımını geliştiren ve şekillendiren çalışmalardan bazıları şöyle sıralanabilir. Fred Fiedler'in Birlikte Çalışmaya Eğilim Ölçeği (LPC) ile Etkin Liderlik Modeli, Robert House ve Martin Evans'ın Amaç - Yol Yaklaşımı, Victor Vroom ve Philip Yetton'nın Lider Katılım Modeli, Blanchard, Hersey ve Zigarmi'nin Durumsal Liderlik Modeli.

Durumsal yaklaşımı liderin uygun durumlarda, grup üyelerinin yeterlilik düzeylerine göre, yönlendirici, yönlendirici - destekleyici, destekleyici, sorumluluk verici olmak üzere gereken davranışları göstermesi halinde en etkin sonucun alınacağını söylemektedir. Liderin grup üyelerini bir birey olarak algılaması, onların gelişip, olgunlaşmasına olanak tanınması, çalışanların amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olması ve grup içerisinde gereksiz denetimi yok etmesi liderlik kuramına getirdiği olumlu sonuçlardır.

Ancak doğru liderliği belirleme özelliğini geliştirmek görüldüğü kadar kolay değildir. Liderin esnek davranışlar gösterebilmesi çok önemlidir. Bu yaklaşımda her duruma ve kişiye uygun liderlik programı gösterilememekte, sınırları çok geniş kalmaktadır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına bağlı olarak geliştirilmiş olmasına rağmen teorik bir şemanın üzerine oturtulamamıştır. Böyle olunca da etkin liderin saptanması için bir formül oluşturulamamıştır. Ayrıca durumsallık yaklaşımı lider eğilimlerinin zamana göre değişmeyeceği görüşünü ortaya koymaktadır. Kısa sürede kişinin liderlik biçimi değişebilir. Ancak uzun sürede bireyin yetenek ve özelliklerinde meydana gelebilecek farklılıklar dolayısıyla liderlik biçiminin değişmesi gerekir. Bir kişi hayatının bir döneminde başarı eğilimli iken daha sonra ilişki eğilimli olabilmektedir (31).

30) İlhan ERDOĞAN , İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:242, İstanbul, 1991, s. 343.

31) A.g.e., s. 346.

1.5.4. Etkileşimsel Liderlik

Hızla gelişen ve değişen yönetim anlayışları ile insanların sadece ekonomik veya sosyal birer varlık olmadıkları anlaşılmıştır. İnsanların karmaşık bir yapıya sahip oldukları, örgütlerin de çevrelerine açık ve çevreleriyle etkileşim içerisinde buldukları görülmektedir.

İnsanın bilgisi, becerisi, yetenekleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görmesi ile liderin sadece düşünce oluşturan kişi, astın da işi iyi yapan kişi olarak değerlendirilmemesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Liderin üstün özellikler taşıyan, ulaşılmaz bir insan olmadığı görülerek, lider ile ast arasındaki fark kapanmıştır (32).

Tüm bu oluşumlar ile birlikte liderliğe alternatif bir yaklaşım olan etkileşimsel liderlik belirginleşmiştir. Bu yaklaşım lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkilere yoğunlaşmaktadır.

Lider ile grup üyelerinin aralarında bir alış-veriş olduğu düşünülmüştür. Örgüt içerisinde yapılan işler hakkındaki uzlaşmada her iki taraf bir alış-verişte bulunmaktadır. Lider rolleri ve görevleri tanımlar, işlerin yapılması için üyelere gerekli güveni verir. Grup üyeleri üzerine düşenleri verimli bir şekilde yerine getirerek hem kendi amaçlarına, hem de liderin amaçlarına ulaşılmasını sağlarlar. Etkileşimsel liderlerin grup üyeleri ile bir kaç yönlü ilişkileri vardır. Öncelikle onların ne beklediklerini anlamaya çalışırlar. Eğer üyeler yeterli performans gösterirlerse, liderler de onların istediklerini vermeye gayret ederler. Ayrıca yüksek performanslarını, verimliliklerini ödüllendirirler. Başarılı olan üyeler de sadece söz verilen ödülleri almakla kalmaz, işlerini iyi yaptıkları için kendilerini iyi hissederler (33).

Eğer ortak bir amaç varsa ve insanlar her bireyin farklı olduğu unutulmadan, bu amaç için çalışmaya yönlendirebiliyorsa, güven ve saygı oluşacaktır. Güven görmek gibi güven göstermek, bunu

32) Sabahat BAYRAK, "Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 358.

33) A. CEYHAN, A.g.e., s. 318.

sürekli hissettirmek, kesintiye uğratmadan açık olmak ve değer vermek yapılabilecek en iyi alış-veriş şeklidir. Temel kural, insanlarla özellikle birlikte çalışılan grup üyeleriyle olumlu ilişkiler içerisinde olmaktır (34).

İnsanların yüzde 90'ı, aldıklarının karşılığını verirler. Liderler çalışanlarına sevgi, saygı ve itibar gösterdiklerinde, karşılığında da aynısını alırlar. Davranış, güven ve ilişkilere ait görünmeyen, ölçülemeyen ancak kontrol edilebilir faktörleri hedef alarak, yüksek bir verimlilik artışını ortaya çıkarma gücü liderin elindedir. İlişkilerin niteliğini tavırlar belirlemektedir (35).

Etkileşimsel liderlik yaklaşımı tüm bu görüşler çerçevesinde geliştirilmiştir. Değişmeye başlayan dünyada, buna paralel olarak değişen yönetim yaklaşımları içerisinde alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış ve uygulama alanı bulmuştur. Ancak davranışlar ve yetenekler üzerinde fazlası ile durulmuştur.

1.5.5. Karizmatik Liderlik

Karizma terimi, ilk olarak “karizmatik otorite” kavramını kullanan Max Weber'den bu yana, liderlik ile ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Ancak 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmaların (Etzioni ve Oberg'in çalışmaları gibi istisnalar dışında) hemen hepsinde karizma olgusu politik, sosyal ya da dini liderlik etkilemelerini açıklamaya yönelik biçimde incelemeye tabi tutulmuştur (36).

Küreselleşmenin hızlandığı 1980'li yıllardan sonra yeni örgütler oluşturulurken, gündemi yakalamak ya da eski örgütleri canlandırmak, yeniden dinamik hale getirmek önem kazanmıştır. Liderler etki alanlarını daha geniş sayıda insana yayma, yeni vizyonları tüm çalışanlarla paylaşma,

34) Roos PEROT, “Etkin Liderler”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 1, Nisan 1997, s. 3.

35) Wayne ALDERSON - Nancy ALDERSON, “Yüzde 90'ı Ödüllendirin”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran 1997, s. 8.

36) Gary YUKL, Leadership in Organizations, 3rd. Ed. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1994, s. 317.

bir bütün olarak değişimi ve gelişimi sağlama noktasında, örgütsel anlamda karizmatik liderlik anlayışını ilgi odağı haline getirmişlerdir.

Kişinin bir grubu kendi hedeflerine yönlendirebilecek hale gelmesi için, öncelikle o grubun gözünde yeterli davranışsal sapmaları göstermesi gerekmektedir. Sözü edilen davranışsal sapma, kişinin grubun gözünde tanınma, statü, saygı, uyum ve gelecekte daha fazla etkileyebilme gücü elde etmesini sağlayacaktır. Karizma olarak tanımlanabilecek bu tür etkileme kredisini oluşturabilmek için liderin ilk olarak tanımlanabilecek, grup norm ve beklentilerine uygun davranarak güven kazanmasıdır. Daha sonra da girişeceği eylemlerin ve başlatacağı değişimin grubun hedeflerini, beklentilerini giderecek yönde olmasıdır (37).

Karizmatik liderlikte organizasyonun şimdiki durumunun ötesini görebilmek ve bunu bütün grubun görmesini sağlayacak şekilde somutlaştırmak esastır. Arzu edilen vizyonu yaratmak ve iletişim kurmak beklenen davranışlardır. Bu noktada grup üyelerine alışılmışın ötesinde motivasyonel enerji vermek, karizmatik liderin yetenekleri arasındadır. Grup üyelerinin kendilerine olan güvenlerini geliştirerek, vizyonun gerçekleşmesi için inançları artırır. Sürekli olarak yeni performans düzeyine çıkmalarını sağlayacak besleme verilerek motive edilişler (38).

Karizmatik liderler, izleyenlerin gözünde kendilerinden üstün, olağanüstü olduğu imgesini yaratan liderlerdir ve bazen demokratik yaşam felsefesine ters düşüp, zamana, koşullara göre ortaya çıkarlar.

Karizmatik liderlerin ortak bir takım özellikleri şöyle sıralanabilir (39):

-Karizmatik liderler ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim alanlarında öne çıkarlar. Yerleşik değerler sorgulandığında, geçerliliklerini yitirdiklerinde veya karşılaşılan sorunlar alışıla geldiği yollarla

37) A.g.e. , s.318.

38) Charles GARFIELD, "Mücadeleye Değer Amaçlar Çalışanları Motive Eder", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran 1997, s. 4.

39) I. WERNER , A.g.e., s. 33.

çözülemedip, radikal değişim arzusu doğduğunda gündeme gelmektedirler.

-Cezbedici bir çekicilik ve aşırı bir kendine güven duygusu karizmatik lider için başlıca koşuldur. Bu güven, kendisini izleyenleri kelimenin tam anlamıyla büyüleme olanağı verir; öyle ki önerdiği belli düşünce ve davranışlarla ilgili kimi kuşkuları olsa bile, izleyenler ona tutku ile bağlanırlar, körü körüne itaat eder ve muazzam bir coşku duyarlar.

-Karizmatik lider kriz durumundan çıkış için koşulların elverişli olup olmamasına bakmaksızın, radikal ve etkileyici bir programla çözüm yollarını belirlemektedir.

-Karizmatik liderler ütopya vaat etmede uzmandırlar. Mükemmele ulaşmak olan amaçları, güçleri ve sıradan olmayan tespitleri ile kendilerini farklı kılan özel bir kaliteye sahiptirler.

Karizma kavramını yönetim ve işletme literatürüne sokan ilk kişi Bürokrasi Modelininin kurucusu Max Weber'dir. Daha sonra karizmayı tanımlamaya ve hangi koşullarda ortaya çıktığını belirlemeye çalışan araştırmacıların ve geliştirdikleri modellerden bazılarının isimleri şunlardır: Robert House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, Bernard Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atif Kuramı, Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı, Meindl'in Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı.

Karizmatik lidere sahip olan grup üyeleri belli bir tatmin seviyesinde ve kendilerine olan güvenlerini pekiştirmiş durumdadırlar. Çünkü liderleri ile birlikte yeteneklerini geliştirme ve psikolojik açıdan gelişme şansına sahiptirler. İnsiyatif kullanabilmeleri de mümkün olduğundan, bir bütün olarak örgütün aktif ve rekabetçi çevresiyle uyumu daha da kolaylaşmıştır. Bu anlamda karizmatik liderlerin "başarı yönelimli" bir örgüt kültürü yarattıkları söylenebilir. Örgütün sadece kar amacı güdmeyen, bunun çok daha ötesinde sosyal değerleri de bir bütün olarak içeren açıkça anlaşılan bir misyonu vardır. Örgütün tüm üyeleri misyona nasıl ulaşılacağını belirleme yolunda önemli kararlara katılırlar. Birbirleriyle açık bir iletişim sistemi içerisindeyler ve bilgiyi paylaşırlar. Örgütün yapı ve sistemleri de misyonu destekleyici yöndedir.

Karizmatik liderliğin bütün bu olumlu özelliklerinin yanı sıra, genel anlamda toplumsal, dar anlamda örgütsel bazda her zaman yararlı ve olumlu sonuçlar doğurmayacağı konusunda bazı eleştiriler vardır. Karizmatik liderliğin genellikle kriz ve kaos koşullarında oluşmasıyla böyle bir lidere sahip olmanın bir olumsuzluğu gösterdiği düşünülebilir. Ayrıca demokrasi geleneğinin yerleştiği, istikrarın hakim olduğu ülke veya işletmelerde karizmatik liderliğin pek fazla görülmemesine rağmen, demokrasinin bir anlayış olarak yerleşmediği, düzensizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda karizmatik liderlik çok daha fazla oluşmaktadır. Böylece demokrasi ve karizma arasında çoğunlukla ters yönlü bir orantı olduğu görülmektedir. Önemle belirtilmesi gereken bir başka konu da, karizmatik liderin kimliği ile ligilidir. Karizmatik lider olarak kabul edilen kişiler incelendiğinde, bazılarının toplumlarını veya örgütlerini geliştirmeye ve refaha götürmelerine karşılık, bazılarının toplumlarını, örgütlerini ve hatta insanlığı olumsuz etkiledikleri gözlenmiştir. Bu tarz olumlu ve olumsuz karizmatik liderliğe tarih içinden en iyi örnek Mustafa Kemal Atatürk ile Adolf Hitler'dir. Aslında karizmatik liderliğin olumlu veya olumsuz sıfatını alabilmesi için, öncelikle karizmaya sahip kişinin lider olduktan sonra sergileyeceği davranış ve yaklaşımlar ortaya koymalıdır (40).

Unutulmaması gereken bir gerçek de, olumsuz karizmatik lider davranışının, ekip çalışmasını esas alan böyle bir kültürün oluşmasını sağlayamayacağıdır. Günümüz işletmecilik ve yönetim anlayışının, değişime ayak uydurabilen, kendini sorgulayabilen, fırsatları görüp değerlendirebilen bir örgüt kültürü oluşturmaya ağırlık verdiği dikkate alındığında, örgütsel karizmatik liderliğin vizyoner ve sinerjik etkisi kolaylıkla anlaşılmaktadır. Aslında çok eski bir kavram olan karizmanın, örgütsel liderlik bağlamında önem kazanmasının nedeni de bu anlayışın getirdiği bir zorunluluktur (41).

40) Tanıl KILINÇ, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı:2, İstanbul, 1995, s. 70.

41) A.g.e., s. 72.

1.5.6. Dönüştürücü Liderlik

1990'lara gelindiğinde tüm dünyayı etkisi altına alan ve bilgi, teknoloji, yönetim, siyaset gibi her alanda gerçekleşen gelişmelerin sadece değişim kavramıyla açıklanamayacak boyutlara ulaşması, dönüşüm kavramını gündeme getirmiştir. Dünya güç merkezlerinin, Atlantik'ten Pasifik'e kayması, Sovyet Bloku'nda olduğu gibi sosyalist ülkelerde çözümler, liberal, siyasi ve ekonomik yaklaşımların yaygınlaşması, büyük çaplı teknolojik gelişim gibi hareketler dönüşüm kavramı ile açıklanabilmektedir. Bu bahsedilen makro dönüşümleri anlayabilmek için Sanayi Toplumu ve Sanayi Ötesi Toplum ayrımı belirlenerek bu iki toplumun farklılıklarını şöyle özetlenebilir (42).

Sanayi Toplumu	Sanayi Ötesi Toplum
Kaynakların kıtlığı Yabancılaşmış mavi yakalı işçiler Ürün esaslı stratejiler Bireysel ihtiyaçların tatmini Sanayi sektörünün ağırlığı	Çeşitlilik çokluk Yüksek nitelikli beyaz yakalı işçiler Pazar esaslı stratejiler Kompleks ihtiyaçların tatmini Hizmetler sektörünün ağırlığı

Makro Dönüşümler İçerisinde Sanayi Toplumu - Sanayi Ötesi Toplum Arasındaki Farklar

Her alanda olduğu gibi yönetim yaklaşım ve uygulamalarında da dönüşümün etkileri gözlenebilmektedir. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasi dönüşümler örgütleri buna adapte olmaya zorlamaktadır. Bugünün örgütleri, değişen ve gelişen şartlara yeterli uyumu gösterebilmek

42) Ali AKDEMİR, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 143.

için dinamik, duyarlı ve esnek olmak durumundadır. İşte bu anlamda dönüştürücü liderlik olarak adlandırılan yaklaşım yönetim konusuna çok geniş bir boyut getirmektedir. Öncelikle karşılaşılan her duruma göre yönetim tarzı uygulanabilir. Son yapılan deneysel çalışmalar bu düşünceleri desteklemektedir. Özellikle, örgütsel uygulama ve projelerin değişik aşamalarında karşılaşılan problemlerin çözümünde, bu tip liderler ortaya çıkarak etkili olmuşlardır (43).

Dönüştürücü lider özelliklerini sıralamaya başlamadan önce değişim ve dönüşüm kavramları arasındaki farklılıktan ve ilişkiden söz edilmelidir.

Dönüşüm içerisinde değişimi aramak gereklidir. Çünkü dönüşüm değişimin kendisidir. Bir örgütte dönüşümden söz edildiğinde, o örgütü oluşturan sistemdeki değişiklikten söz ediliyor demektir. Bu değişiklik örgütün yapısını, sistemi etkileyen tüm parçaları, değerleri ve yapılan tüm uygulamaları kapsamaktadır. Zaten örgütün tümünü içermeyen değişikliklerle dönüşümü gerçekleştirmek mümkün olmaz. Deming bu konudaki görüşünü şöyle belirtmektedir: “Dönüşüm ne bir yeniden yapılanma süreci, ne de bir yenilenme sürecidir. Aşağıdan yukarıya doğru tümüyle yeni bir yapı gerektirir.” (44).

Dönüşüme yönelik değişimle ilgili iki genel yaklaşım vardır. Devrimci ve evrimci yaklaşımlar. Devrimci yaklaşım, bir tarafın diğer taraf üzerinde egemen olduğu, zorlamalar ve değişimler ağırlıklı, çalışanların yaratıcılığını, katılımcılığını önemsemeyen değişimleri ifade eder. Devrimci değişim hızlı ama kısıtlı bir yapıya sahiptir. Çünkü yaratıcılığa önem vermemektedir. Sürekli olabilmesi için denetim ve eşgüdüm gereksinimi yüksektir. Evrimci yaklaşım ise, öğrenme ve uyum sağlama yeteneklerine önem verir. İnsanlar evrimci değişimin içerisinde aktif rol almaktadırlar. Hayata geçirilen vizyon, uyumlu örgüt kültürü ve değerler oluşturarak derinlemesine bir değişim esastır.

43) Stephen GUASTELLO, “Facilitative Styl, Individual and Emergent Leadership in Problem Solving Group”, The Journal of Creative Behavior, Volume 29, Number 4, Fourth Quarter, 1995, s. 228.

44) Gregory A. GULL, “Dönüşümü Anlamak”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 9, Aralık 1997, s. 9.

Evrimci bir yaklaşım ile gerçekleştirilen değişimlerin başarılı bir dönüşümü gösterdiği ve istenilenin bu olduğu ortadadır. Ancak belirli durumlarda; belirli zaman aralıkları içinde devrimci değişimler de başarılı dönüşüm şeklidir (45).

Dönüşüm, hem insanlarda hem de sistemde değişim gerektirir. Çünkü dönüşüm, yönlendirme ve çalışma sisteminde değişim demektir. Örgüte yeni değerlerin tanıtılması, yeniliklerin ve örgütsel değişimin en önemli kaynaklarından. Özellikle belirsizlik durumlarında eski öğrenilmiş davranışlar silinerek, bunların yerine yenileri öğrenilmektedir. Bunların hepsinin sağlanabilmesi için örgüt bir lidere ihtiyaç duyacaktır. İşte dönüştürücü liderler böyle ortamlarda ortaya çıkarlar. Dönüştürücü liderler hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler. Çoğu zaman da belirsiz bir dünya ile uğraşmak zorundadırlar. Tüm bunlar yapılırken vizyon inançları ve değerleri ortaya koymak, ilkeleri belirlemek, yapıyı oluşturmak ve bunları birleştirecek bir model şekillendirebilmek dönüştürücü lider özellikleridir. Aynı zamanda dönüşüm sürecini planlamak ve yönetmek, yalnızca nerede olduğunu ve nerede olunmak istendiğini bilmeyi değil, insanları ve öğrenme sürecini de anlamayı gerektirmektedir (46).

Bugün küreselleşen dünyada çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler süreci, ulusal ve kültürel oluşumları iyi analiz edemeyen örgütler ve bu örgütlerde yer alan liderler için çok zor geçecek gibi görünmektedir. Ayrıca rekabetin ağırlaştığı bu ortamda yarışabilmek, yarışta üstünlük sağlamak mutlak örgütsel ve yönetsel dönüşümler gerektirmektedir. Önemli olan örgüt iklimini, kültürünü değiştirebilmek, katılımcılığa dayalı bir tartışma ortamı oluşturabilmek, amaç birliği sağlayabilmek, verimliliği, karlılığı, kaliteyi, etkililik ve etkinliği gerçekleştirebilmektir. Tüm bunları içeren dönüştürücü liderlik günümüzde, en azından bugün, en etkin yönetim tarzı olarak görünmektedir.

45) A.g.e., s. 9.

46) Hasan ŞİMŞEK - Dilkan AYTEMİZ, "Kuramsal Değişim ve Liderlik: Yönetsel Liderler ve Dönüştürücü Liderler", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 477.

Başarılı bir dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için, liderin süreci başlatacak ve sürdürecektir enerjiyi yaratması, geleceğe ilişkin vizyon geliştirmesi ve örgütü içinde bulunduğu durumdan geleceğe, hızlı fakat güvenli bir biçimde taşıması süreci oluşturulmaktadır. Eğer dönüşümde bunlardan biri eksik kalırsa girişim başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Başarılı dönüşüm liderlerinin üç ortak yönünden söz edebilir (47):

-Rekabet avantajı elde edebilmek için dönüşümün gerekli olduğuna ilişkin, sarsılmaz bir inanca sahip olmak,

-Bu inancı, zorlayıcı bir vizyon biçiminde açıkça ve tutarlı bir şekilde ifade edebilme becerisini gösterebilmek,

-Çalışanların katılımını sağlayarak, ekip çalışmasına önem vererek ve insanları cesaretlendirerek vizyonu gerçekleştirmeye kendini adayabilmek. Liderler çalışmalarının her boyutunda bu özelliklerini gösterebilmek için her fırsatı değerlendirmelidirler.

47) Robert H. MILES, "Şirketin Dönüşümü", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 14, Mayıs 1998, s.4.

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN LİDERLİK ve YÖNETSEL BAŞARI

2.1. Toplumsal Değişim Sürecinde Kadınlar ve Kadın Liderlik

Kadınların toplumsal bir cinsiyetleri bulunmaktadır. Geleneklerin belirlediği bu cinsiyet ve dolayısıyla yüklenen rol onları daima erkeklerin arkasında kalmaya itmektedir.

Tarih boyunca kadınlar kendilerine uygun görülen kimlikle bilinçli veya bilinçsiz mücadele içerisinde olmuşlardır. Zamanın getirdiği toplumsal, ekonomik ve siyasal gelişmeler bu mücadelede belirleyici rol oynamaktadır.

İkinci Dünya Savaşı ile hızlanan toplumsal değişme süreci içinde kadınların ekonomik yaşama katılmaları, çok önemli bir gelişmedir. Kadınların ülke nüfuslarının nerede ise yarısını oluşturması dolayısıyla onların işgücüne duyulan gereksinim vazgeçilmezliklerini pekiştirmektedir. Kadınların geldikleri yeri algılamak için sözü edilen tarihi gelişmeleri incelemekte yarar olduğu görülmektedir.

2.1.1. Kadın Yaklaşımının Doğuşu

Toplumsal hayatta kadının sürekli olarak ikinci sınıf insan anlayışına maruz kalması, bireysel haklarının hiçe sayılması, kölelik yaşamı içerisinde hizmet eden olarak görülmesi haklı bir tepkiye yol açmıştır. Tepkiler bir kadın yaklaşımı yönündeki gelişmeler ile kadınların özgürlüğü hareketinin doğmasına neden olmuştur.

Kadın yaklaşımı ya da kadınların özgürlüğü hareketi, kadınları toplumda erkeklere tanınan haklara kavuşturarak, aradaki eşitsizliği gidermeye, mesleklerini ve yaşam biçimlerini özgürce seçmelerini sağlamaya yönelik toplumsal hareket olarak tanımlanabilir. Kadınların yalnızca erkekleri hoşnut etmek için yaratıldığı düşüncesine karşı çıkılarak, kadının eğitimde, iş dünyasında ve siyasette erkekle aynı muameleyi görmesi, aynı ahlak ölçüleri ile yargılanması savunulmuştur (48).

Avrupa'da kadın özgürlüğü ilk kez Aydınlanma Çağında gündeme gelmiştir. 18. yüzyılda Condorce gibi bazı düşünürler, kadının özgürlüğünü savunmaya başlamışlardır. Fransız Devrimi sırasında Kadın ve Kadın Yurttaş Hakları Bildirisi yazılmıştır. Bildiri İngiltere'de de etkili olmuş ve 1792'de Mary Wollstonecraft'ın Kadın Haklarının Bir Sayınucusu (A Vindication of the Rights of Women) adlı kitabı yayınlamıştır. Avrupa'da başlayan bu hareketin ABD'ye ulaşması yarım yüzyıl kadar bir zaman almıştır. İlk olarak 1848 yılında New York eyaletinde Senace Falls ve Rochester'da Kadın Hakları Kongresi toplanmıştır. Kadınların toplumda aşağılanarak, haksızlığa uğradığını belirten ve bu adaletsizliğin düzeltilmesini isteyen bir Kadın Hakları Bildirisi sunulmuştur (49).

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte toplumların sosyal ve ekonomik yaşamlarında büyük, köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Büyük çaplı bu değişikliklerle kadınların toplumdaki ve ekonomideki yeri bir kez daha sorgulanır olmuştur. Kadın Statüsü Komisyonu 1945 yılında kurulan Birleşmiş Milletler nezlinde, 1946 yılında kurulmuştur.

48) "Kadınların Özgürlük Hareketi", Ana Britannica, Cilt 12, s. 373.

49) A.g.e., s.374.

Öncelikli görevi, savaş sonrası toplumlarda ve dünyanın tüm ülkelerinde kadınların toplum yaşamına katılım düzeylerini incelemek olmuştur. O günden bugüne kadar, Kadın Statüsü Komisyonu her yıl toplanarak bu çerçevede yapılacak hareketleri tespit etmektedir (50).

Türkiye de ise Cumhuriyet Döneminde kadının yasal hakları açısından önemli bir aşama gerçekleşmiştir. Evlilik ve miras konusunda yapılan düzenlemeler, eşit eğitim hakkının tanınması, seçme ve seçilme haklarının verilmesi kadının yasal durumunda meydana gelen önemli değişikliklerdir (51).

1972 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, Kadın Statüsü Komisyonu'nun 1946-1972 yılları arasında yapmış olduğu tüm çalışmalarını değerlendirerek, 1975 yılının Dünya Kadınlar Yılı olarak kutlanması kararını almıştır. Birleşmiş Milletler'e üye olan tüm ülkeler 1972 yılından itibaren 1975 yılına kadar bir hazırlık evresi geçirmişler ve 1975'te Meksika'da, Mexico City'de ilk Dünya Kadınlar Konferansı toplanmıştır. Burada belirlenen amaç kadınların kalkınma, eşitlik ve barış içerisinde toplumla bütünleşmeleri olmuştur. 1980 yılında 2. Dünya Kadınlar Konferansı Kopenhag'da düzenlenmiştir. İkinci konferansta da benzer hedefler belirlenmiştir. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu bu çalışmalar doğrultusunda tüm dünya ülkelerine yönelik olarak, kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesinin hazırlanması kararını almıştır. 1981 yılından itibaren dünya ülkeleri bu sözleşmeye taraf olmaya çağrılmış ve sözleşmeyi imzalayan ülkeler, sözleşmenin getirmiş olduğu yükümlülükleri de gerçekleştirme durumuna gelmişlerdir. Türkiye'de 1985 yılında bu sözleşmeyi imzalamıştır (52).

Türkiye'deki kadın özgürlük hareketlerinin etkinlik kazanması da bu yıllara denk gelmektedir. 1980 askeri darbesi sonrasında, kadınların

50) Şirin TEKELİ, "Kadın Erkek Eşitliğinde Hukuk Mücadelesi", Basisen Dergisi, Mart 1993, Sayı:49, s. 14

51) Oya ÇİTÇİ, "Kadın Sorunu ve Türkiye'de Kamu Görevlisi Kadınlar", TODAİE Yayınları, No:200, Ankara, 1982, s.13.

52) Gül AYKOR, "Dünyada Kadının Artan Rolü", Kadınlar-Liderlik-Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul, 1993, s.12.

kadın oldukları için karşılaştıkları sorunları gündeme getiren bir kadın hareketi oluşmuştur. Bu hareket devletten bağımsız olarak, belli yayın organları ve sadece ortak kimlikler çerçevesinde toplanan küçük gruplarca oluşturulmuştur. Bireysel bazda bu konuya duyarlı olan yazarlar, sanatçılar, gazeteciler tarafından gündeme getirilmiştir. Çoğunlukla iş sahibi, eğitim görmüş, kentli kadınların liderliğinde başlatılan hareket içinde kısa zamanda gençler de etkin rol almışlardır (53).

1985 yılında 3. Dünya Kadınlar Konferansı Nairobi’de toplanmıştır. 2000 yılına kadar kadınların eşitliği, kalkınma ve barış için ülkelerin alacağı tüm önlemler, ileriye dönük tüm stratejiler çerçevesinde prensip halinde kabul edilmiş ve ülkelerin buna taraf olması sağlanmıştır. 1995 yılının Eylül ayında Çin’in başkenti Pekin’de toplanan 4. Dünya Kadınlar Konferansı’nda eylem platformunun 1. maddesi şöyle düzenlenmiştir (54):

“Eylem platformu kadınların güçlendirilmesi amacıyla yönelik bir gündemdir. Kadının ilerlemesi için Nairobi ileriye yönelik stratejilerin uygulanmasını hızlandırmayı ve kadınların ekonomik, sosyal, kültürel ve politik karar verme süreçlerinde tam ve eşit paya sahip olmalarını sağlayarak, toplumun ve özel yaşamın bütün alanlarına aktif katılımlarını önleyen engelleri ortadan kaldırmayı hedef almaktadır. Bu da yetki ve sorumluluğun kadınla erkek arasında paylaşılması ilkesinin evde, işyerinde ve giderek ulusal ve uluslararası topluluklarda yerleşmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Kadınla erkek arasında eşitlik bir insan hakları meselesi, sosyal adaletin önemli bir koşulu ve aynı zamanda eşitlik, kalkınma ve barışın vazgeçilmez ve temel ön koşuludur. Kadınla erkek arasındaki eşitliğe dayanan, şimdikinden farklı bir ortaklık, insanı merkez alan, sürdürülebilir kalkınma için şarttır. Kadınların ve erkeklerin 21. yüzyılın zorluklarına göğüs gerebilmek için kendileri, çocukları ve toplum adına birlikte çaba göstermelerini sağlamak, ancak sürekli ve uzun

53) Yeşim ARAT, “1980’ler Türkiye’inde Kadın Hareketi: Liberal Kemalizm’in Radikal Uzantısı”, Türkiye’de Kadın Olgusu, Yayına Hazırlayan: Necla Arat, İkinci Baskı, Say Yayınları, İstanbul, 1995, s. 50.

54) T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Birleşmiş Milletler 4. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İşlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı Taslağı.

vadeli bir kararlılıkla mümkün olacaktır.”

Birleşmiş Milletler'in yanı sıra diğer uluslararası örgütlerin de yapmış oldukları çalışmalar ve aldıkları kararlar bulunmaktadır. Örneğin Avrupa Konseyi 1978 yılından bu yana kadın erkek eşitliği üzerinde çalışmaktadır. Öte yandan OECD, Kadının Ekonomideki Rolü Çalışma Grubu ile OECD ülkelerinde kadın istihdamının ve kadın katılımının artırılmasını hedeflemiştir. Dolayısıyla kadınların ekonomik yaşamda karşılaştıkları sorunların giderilmesi için neler yapılması gerektiğini incelemiştir. 1991 yılında Moskova'da toplanan Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Konferansı'nın aldığı kararların 13 tanesi yine doğrudan kadına yönelik ve kadının niteliklerinin geliştirilmesi için konulmuş maddeleri içermektedir. Ayrıca Uluslararası Çalışma Örgütü, kısa adı ile ILO'nun da kurulduğu günden bu yana konuyla ilgili yapmış olduğu pek çok araştırma ve aldığı kararlar bulunmaktadır. ILO yaptığı bu çalışmalar doğrultusunda çeşitli raporlar yayınlamıştır (55).

2.1.2. Ekonomik Yaşamda Kadınlar

İnsanoğlu varolduğundan bu yana, dünyanın hemen her bölgesinde yaşamak ve hayatını devam ettirmek için çalışmıştır. Binlerce yıldır dünyada var olan bu çalışma, yalnızca erkeklere özgü bir faaliyet alanı değildir. Kadınlar da toplumların ve zamanın koşullarına göre değişen statülerde ekonomik yaşama aktif olarak katılmışlardır. Kadınlar, erkekler gibi kendilerine ait ya da başkalarının arazisinde el ve ev sanatlarında ücretli, ücretsiz, özgür ya da köle olarak çalışmışlar, sürekli bir gelir kazanmak için ekonomik faaliyetlerde bulunmuşlardır (56).

Çalışma olgusunun geçmişi insanlık tarihi ile beraber başlar. Bu süreç içerisinde kadınlar farklı statülerde çalışma yaşamında yer almalarına rağmen, günümüzedekine yakın bir anlamda bağımsız ücretli işçiler olarak çalışma yaşamına girişleri, 18. yüzyılın son yarısından itibaren başlamıştır.

55) G. AYKOR, A.g.e., s. 13.

56) Ömer Zühtü ALTAN, Kadın İşçiler ve Türkiye'de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu ile Korunması, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:224/147, Eskişehir, 1980, s. 73.

Kadın istihdamı açısından sanayi devriminin oluşumu bir dönüm noktası olmuştur. Kadınlar evlerinin dışında, makina başında, toplu halde ve belirli sürelerde çalışma düzenine geçmişlerdir. Bu değişime bağlı olarak da ekonomik yaşamda kadın, ücretli işçi statüsünde görev almaya başlamıştır (57).

Toplumsal değişme süreci içinde kadınların, üretime katkıda bulunmak üzere ekonomik yaşama katılmaları çok önemli bir gelişmedir. Çünkü bu durumun, toplumsal değişmeyi etkileyerek, gelişmeyi hızlandırdığı gözlenmiştir. Kadının evi dışında çalışması, kendisiyle toplum arasındaki karşılıklı beklentilerde değişimlere yol açmıştır. Bu da yeni sosyal ilişkiler yaratarak, yeni değer yargılarının doğmasına neden olmuştur.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, toplumsal, sosyal ve kültürel oluşumlarındaki farklılık, kadınların üstlendiği rolleri değişik boyutlara getirmektedir. Ekonomik yaşamda yoğun ve yaygın biçimde yer alan kadınlar, yaşamakta olduğu ülkelere göre değişik statülerde, niteliklerde ve değişik sorunlarla karşı karşıyadırlar. Ancak kadınların, dünyanın hemen her yerinde ortak olarak yaşadıkları sorunun, kadın ve erkek arasındaki eşitsizliğe dayalı olarak sürmekte olduğu görülmektedir.

2.1.3. Yönetim Alanında Kadınlar

Günümüzde hemen her ülkede kadın ekonomik yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Yaşanan hızlı değişimlerle, ekonomik gelişmelerini tamamlamış veya tamamlamaya çalışan ülkeler için nüfuslarının yaklaşık olarak yarısını oluşturan kadınların işgücüne ihtiyaçları olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Önemli olan çalışma yaşamında kadın olsun erkek olsun herkesin eğitimleri, beceri ve gelişimleriyle doğru orantılı değerlendirilerek eşit yetki ve sorumluluk alabilmeleridir.

Dünyada sanayi ve hizmet sektörüne ait yerlerde çalışan kadınlar, buldukları örgütlerde tabanda yoğunlaşırken, aynı şeyi üst kademeler için söyleyebilmek mümkün olamamaktadır. Özellikle liderlik ve yöneticilik

57) Nusret EKİN, Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:3119, İstanbul, 1984, s. 8.

sözkonusu olduğunda durum iç açıcı değildir. Bu anlamda kadına erkekle rekabet edebilme şansı pek tanınmamaktadır. Buna neden olarak da kadınların eğitim imkanlarından daha az yararlanmaları, işverenlerin önyargılı yaklaşımları, çalışanların kadın yöneticiden emir almak istemeyecekleri gibi bir takım bahaneler öne sürülmektedir (58).

Yöneticilik kariyerinde kadınların karşısına çıkan ilk ve en zorlu engel, bir kadının yöneticilik yaşamının ağır çalışma koşullarına ayak uyduramayacağı ön yargısıdır. Bu ön yargıya ek olarak yöneticiliğin, toplumsal görev olarak kadına yüklenen aile, ev işleri ve çocuk büyütme gibi sorumluluklarla bütünleştirilemeyeceği düşüncesidir. Bugün kariyer basamaklarının tepesinde olan hemen her kadın yönetici, meslek yaşamında öncelikle bunların aksini, bir kadının erkeklerden çok çalışabileceğini, maddi manevi her yükün altından kalkabileceğini kanıtlamak zorunda kalmaktadır. Her ne kadar büyük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunda, kadınların ilerlemesinin önünde resmen bir engel yok gibi gözüküyorsa da, erkek egemen iş dünyasında kadınların lider olarak yükselebilmelerinin karşısında karmaşık bir direnç sistemi bulunmaktadır (59).

ILO'nun Aralık 1997'de yayınladığı "Engellerin Yıkılması: Yönetimde Kadınlar" isimli rapor oldukça ilginç sonuçlar içermektedir. Rapor küresel düzeyde, kadınların çalışma yaşamı içindeki konumlarını ele almaktadır. Rapora göre, kadınların orta ve üst kademelere kadar yükseldiği ortaya konulmakla birlikte, rakamlara bakıldığında özellikle gelişmiş sayılan ülkeler için durumun hiç de iyi olmadığı görülmektedir. ILO'nun bu çalışmasının özeti şöyledir (60):

Küresel düzeyde, orta ve üst düzey yönetime gelebilen kadın sayısı artıyor. Ancak yüzde 2-3 oranında temsil ediliyorlar. Kadınların kamu ve özel kuruluşların üst düzey yönetim kademesine ulaşmamaları evrensel bir

58) Ahmet ALCAN, "Yükselmenin İlk Şartı, Erkek Olmak", Cumhuriyet, 4 Nisan 1992, s. 12.

59) Mehmet SÖNMEZ, "Üst Düzey Yönetimde Kadınlar", Panorama, 21 Haziran 1992, s. 15.

60) Mine KILIÇ, "Kadınlar Gerçeklerle Tanıştı", Kariyer Dünyası, 24 Ocak 1998, 24.

durumdur. Yönetici ve profesyonel kadrolar arasında cinsiyet ayrımcılığı azalmasına karşın, kadınların üst düzey yönetici ya da lider konumuna gelmesi engellenmektedir. Gelseler bile erkeklere göre daha az ücret almaktadırlar. Kuruluş ve şirketlerin ön yargısı, tutum ve davranışları nedeniyle üst düzey yönetim kadrosuna ulaşan kadın sayısı oldukça azdır. Japonya'da son kırk yıldır kadınlar yönetim kademelerinde yüzde 86 oranında yer almaktadır. Ancak, topluma bakıldığında üst düzey kadrolarda bunun ifade ettiği oran yalnızca yüzde 1 dir. Yani Japonya'da kadınlar yönetim kadrolarındaki sayılarını yüzde 86 artırarak, üst düzeyde sadece yüzde 1'i elde edebilmişlerdir. Batıda da durum farklı değildir. İngiltere'de üst düzeydeki kadınların oranı yüzde 2, Almanya'da yüzde 3 tür. Küresel olarak iş gücünün durumuna bakıldığında, kadınların oranı yüzde 39 dur. Orta ve üst düzey yönetimde bulunan kadınların oranı ise yüzde 24 tür. Kadınların tepe yönetim kademesinde yüzde 3'ü aşamadıkları görülmektedir. Türkiye'de ise çalışan kesimin yüzde 30'unu kadınlar oluşturmaktadır. Orta ve üst düzey yönetimdeki kadınların sayısı yüzde 10 dur. Tepe yönetim hakkında ise net bir veri bulunmamaktadır.

Fortune Dergisi'nin ABD'nin 500 büyük şirketi arasında yaptığı araştırmaya göre, üst düzey yönetim kademesine ulaşan kadın oranının yüzde 2,4 olduğu tespit edilmiştir (61).

Bu veriler kadınların çalışma yaşamına katılımlarının çoğaldığını, ancak tepe yönetim ve liderlikte aynı başarının sağlanmadığını göstermektedir. Tüm bu veriler değerlendirilirken kadının almış olduğu mesafenin de unutulmaması gerekir.

Yüzyıllar boyu toplumsal baskılarla kadın ve erkeğe ayrılan alanlarda kalan ve büyük ölçüde özel yaşama hapsedilen kadın, önce endüstrinin daha sonra hizmet sektörünün gelişimi ile özel yaşamdan kamu yaşamına doğru bir geçiş yapmıştır. Buna göre de dünyayı ve kendini tanıma ve değerlendirme olanakları artmıştır. Ayrıca çalışma yaşamına girerek, ekonomik bağımsızlığını elde etmiş ve çeşitli karar mekanizmalarına katılarak toplum ile dünya gündemini belirlemeye başlamıştır. Kuşkusuz bugün gelinen noktada bir çok toplumda hala kadın

61) A.g.e., s. 23.

erkek ayrımcılığı sürmekte, hala eğitim, çalışma yaşamına katılım ya da liderlik açısından erkeğe göre daha geri planda tutulmaktadır. Ancak değişen bir şeyler de vardır. Kadınlar yarınları için umutlu ve gayretli olmak zorundalar ve bunu başaracaklardır (62).

2.1.4. Kadın Liderliğin Tanımlanması

20. yüzyılda endüstrileşme, demokratikleşme ve toplumsal uzlaşma sürecinde yaşanan gelişmeler, liderlik anlayışlarını da değişime yöneltmiştir. Askerlikten, siyasete, ekonomiye doğru kayan liderlik ve liderlik tipleri gözlenmektedir. Bugün endüstriye, bilim dünyasına doğru yönelen liderlikler için para ve bilginin daha önemli hale geldiği açıktır. Ekonomi dünyasına bakıldığında küresel bir hareketlilik içerisinde imparator şirketler ya da küresel şirketlerle karşılaşmaktadır. Bu şirketler yalnızca ekonomi dünyasına öncülük etmekle kalmayıp, siyasal gücün önüne geçen bir konuma yükselmektedirler. Küresel şirketlerin örgütlenmeden, pazarlamaya, yatırım kararlarından, insan kaynakları yönetimine kadar bir çok alanda bilimsel gelişmeleri izlediğini görmek mümkündür. Yine bu şirketlerin başarısının gerisinde, yenilikçi olmak büyük bir önem taşımakta ve dönüştürücü özellikler taşıyan insanların, liderlerin çalışmasına öncelik verilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarla her kusursuz şirketin arkasında bir ya da iki lider bulunduğunu gösteren bulgular elde edilmiştir (63).

Liderin kendisine ait, zeka ve sağduyu sahibi olma, insan ilişkilerini iyi değerlendirme gibi özellikleri var olagelmiş nitelikleridir. Bugün bunlarla beraber koşulları iyi değerlendirme, karşısındakini ikna etme, kendi öncelik ve doğrularını kabul ettirme, belirli hedefler doğrultusunda örgütlenme, yönlendirme becerisi gösterme gibi özelliklerin de, doğuştan olmanın ötesinde öğrenilebilir ve eğitimle geliştirilebilir oldukları

62) Meryem KORAY, "21. Yüzyıl : Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Anlayışları ve Kadınlar", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 173.

63) Thomas J. PETERS - Robert H. WATERMAN, Yönetme ve Yükselme Sanatı, Çev., Altın Kitaplar, İstanbul, 1987, s. 124.

görülebilmektedir (64).

Dünyanın yaşadığı değişimlerle birlikte, yönetim ve liderlikte yaşanan değişimler bazı olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Acımasız bir rekabet, insani kaygılarla ilgisi olmayan bir verimlilik yarışının yerine, küresel, toplumsal ve insancıl duyarlılıklara önem verilen bir dünya yaratılmasında kadınlar önemli bir rol oynayabilirler. Kadınlar gerek küresel, gerek yerel düzeylerde barışın sağlanması, yoksulluğun ortadan kaldırılması, çalışma yaşamı ile insancıl gereksinimlerin birleştirilmesi gibi konularda kadın bakış açısını dünyaya kazandırabilirler. Dünyanın bu anlamda kadınların liderliğine ihtiyacı olduğu yadsınamaz (65).

Diğer yandan kadınların uzun yıllar boyunca, iktidar ve güçten uzak kalmaları belkide hem kadınlar, hem de insanlık için olumlu sonuçlar getirebilir. İktidarın ve güç kullanımının bugüne kadar ki uygulaması içinde zor ve baskı uygulama, ya da etkisizleştirme özellikleri hep ön planda tutularak, iktidar oyunları ile siyaset başta olmak üzere bir çok kurum ve karar alıcıları yozlaşmıştır. Bu iktidar oyunlarından uzak kalan kadının arınmışlığı geleceğin umudu olarak düşünülebilir (66).

21. yüzyılda şirketlerin en büyük rekabet avantajlarından biri, işgücünde kadınların yeteneklerinden tam olarak yararlanmak olacaktır. Artık iş yaşamında bir kadının başarılı olabilmesi için erkek gibi davranması gerektiği önyargısına son verilmelidir. Bu konuda tuhaf bir durumla karşı karşıya kalınmıştır. Aslında erkek liderler, kadınların taklit etmeleri istenen maço kişilik özelliklerinden kurtulmaya çalışmaktadır. Harvard'tan psikoanalist Dr. Helen Tartakoff'un belirttiğine göre: " Genelde kadınlar erkeklerin tam tersi kişilik özellikleri taşımaktadır ve insanlığın gelişmesini

64) Türkel MİNİBAŞ, "Liderlikte Cinsiyet Faktörünün Yarattığı Sorunlar", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s. 348.

65) Boris FRANKEL, Sanayi Sonrası Ütopylar, Çev. , Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1991, s.78.

66) Ayşegül Y. BAŞBUĞU, "Özel Alandan Kamusal Alana: Siyasal Temsil ve Kadınlar", İnsan, Toplum Bilim, Der. Kuvvet Lordoğlu, Kavram Yayınları, İstanbul, 1996, s. 94.

sağlayacak potansiyel bu kadınsı özelliklerdir.” O zaman değişmesi gereken kadınların kişilik özellikleri değil, şirket kültürleridir. Çünkü şirketlerin çoğu çok uzun yıllardır erkek egemenliği altındadır. Yöneticilik pozisyonları ve fırsat kapıları yıllardır kadınlara kapalı tutulmuştur (67).

Kadınlar kadın olmanın bilinci ile kendi özelliklerini kişisel yetenekleri ve nitelikleriyle birleştirerek, çalışma yaşamında zirveye yönelmektedirler. Onlar lider olarak kadınsı yaklaşımlarını yitirmeden, liderlik kadrolarının yeni adaylarıdır.

2.2 Kadın Liderlik Özellikleri

Kadınlar yönetim alanında yerlerini alırken, cinsiyetleriyle ilgili bir takım özellikleri de beraberlerinde getirmektedirler. Bu özellikler için kişinin karakterine göre değişebileceğinin bilinciyle bazı genellemeler yapılabilmektedir.

2.2.1. Sevecen Kadın Liderlik

Kadınlar doğaları gereği daima erkeklerden daha yapıcı rolleri üstlenmişlerdir. Bu genel yapıcı rol onları olaylara olumlu yaklaşıma, iyimser düşünmeye, en önemlisi de insanlara daha anlayışlı olmaya ve sevecenliğe itmiştir. “Yuvayı dışı kuş yapar” atasözü Türk toplumunun bu yaklaşımı ne kadar benimsediğini göstermektedir.

Bireyleri insan olarak görebilmek ve onları oldukları gibi kabullenebilmek önemli bir beceridir. İnsanlara gereken değeri vermek, sevgi göstermek, özde iyi olduklarını düşünmek sevecenliğin göstergesidir.

Bu durum, liderlik anlayışında da, yönetimde de geçerlidir. Acımasız, saldırgan, yakıp yıkan, bedeli ne olursa olsun zafere ulaşmayı hedefleyen türden liderliğin savunucuları olması da bu gerçeği değiştirmemektedir. Üstelik bu tür sert liderler övgü de toplayabilirler;

67) Warren BENNIS, “Liderlerin Lideri”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 13, Nisan 1998, s. 3.

ancak bu övgü, kısa bir süre için geçerli olacaktır. Çünkü olumlu ve uzun süreli farklar yaratabilecek, zamana dayalı bir liderliğin en önemli özelliklerinden biri sevecenliktir.

Sevecenlik özelliğini taşıyan bir kadın, lider olarak çalışanlarına hem birey hem de ekip olarak ilgi gösterir. Bireylerin ve ekibin iyiliğini düşünürken, misyonun da yerine getirilmesi için uğraşır. Bu aslında hiç kolay değildir. Birey açısından iyi görünen bir olay, ekip için ya da misyonun gerçekleşmesi açısından iyi olmayabilir. Kadın lider sevecenliğini, dikkatli ve özenli bir şekilde ortaya koymalıdır. Kadın liderin sevecen olmak adına mutlaka yumuşak bir kişiliği olması gerekmektedir. İnsanların, onun kararları yüzünden etkilenen duygularına büyük bir özen gösterir. Kişileri üzecek kararlarını insanca ve duyarlı biçimde iletir; ama bu arada ortak amaç için en iyi olan ne ise onu da göz önünde bulundurmaktadır (68).

Kadın liderlerin beraberinde çalışanlar ile özel bir ilişkisi ve onlara karşı bazı sorumlulukları vardır. Kendilerini izleyen insanların yaşamlarında bir anlamda sorumlu olmayı kabul etmişlerdir. Aralarındaki bu yakınlık ailevi ilişkilerin yerini tutmasa da, en az o kadar güçlüdür. Aile içi sorumluluk konusunda toplumsal getirilerle uzmanlaşmış kadınlar için bu, hiç zor ya da ekstra bir yük olarak gözükmemektedir. Aslında karşılıklı duyarlılığa, birlikte üretmeye, birbirlerini korumaya ve birbirlerini sömürmemeye dayalı bir lider-izleyici ilişkisi, tüm liderlerin ve izleyicilerin benimsemesi gereken bir ilişki şeklidir (69).

İş yaşamında, birlikte üretilenleri, yaratılan ortamı ve ekip üyelerine yönelik değerlendirmeleri, beklenti ve önerileri biriktirmeden, bu birikimin örgütü olumsuz etkilemesine izin vermeden paylaşmak, çözüme giden etkili yollardan biridir. Anlayışlı olabilmek, sevecen yaklaşabilmek, tekrarlanmayan hataların öğretici gücüne inanarak, özde insanların sevgi ve saygı beklediğini unutmadan liderlik yapmak mükemmeli

68) Bob BRINER-Ray PRITCHARD, "Sevecen Liderlik", Executive Excellence, Haziran 1998, s. 36.

69) A.g.e., s.16

yakalamaktır (70).

2.2.2. Kadın Liderler Duygusaldır

Kadınlar, liderin hiç bir zaman yenilmeyen, hiç bir şeyden korkmayan insanlar olmadıklarını çok iyi bilirler. Herkes gibi lider olan insanın da korkuları, sıkıntıları, kusurları vardır. Bunları saklamaya çalışmakla ne kendini ne de başkalarını kandırmanın mümkün olamayacağı, aksine bu tür davranışların güvensizlik ortamı oluşturacağı görülmektedir.

Liderin daima bir güç timsali olduğu düşünülmüştür. Oysa kişiliği oluşturan faktörlerin herşeyden önce bireyin iç dünyasını, duygularını ve bunların organizasyonunu yansıttığı bilinmektedir. Eric Berne kişiliği duygusal yönü ile açıklarken, üç bölümden bahsetmektedir. Bunlar kişiliğin çocuk yönü, ebeveyn yönü ve olgun yönüdür. Kişinin güçlü ve huzur içinde olması bu üç bölümün birbiri ile uyumlu olmasına bağlıdır. Berne'nin yaklaşımı, kişiliğin duygusal yapısıyla birlikte davranışsal özelliklerine de anlam getirmektedir. Kişi bazı davranışları kendisinden beklenmeyecek şekilde gösteriyorsa ya da birey belirli zamanlarda çevresine karşı vurdum duymaz, hırçın olursa, bu çocukluk yönünün hareket halinde olduğu anlamına gelmektedir. Benzer şekilde, aşırı kuralcılık ve öğüt verme eğilimi bireyin ebeveyn yönünün harekete geçmesi şeklinde düşünülmelidir. O halde ister özel yaşam, isterse iş ortamı olsun günlük hayatta önemli olan, her üç yönün dengede olması ve dengenin belirli bir topluluk içindeki tüm bireyler için varolmasıdır (71).

Kadınlar, lider olamayacak derecede güçsüz oldukları ve bir takım dezavantajlar taşıdıkları iddiası ile yönetimin üst basamaklarında yeterince yer alamamaktadırlar. Bu dezavantajlar arasında sayılan konulardan biri duygusallıktır. Kadınların erkeklere oranla duygularına daha fazla önem verdiği doğrudur. Ancak bu bir dezavantaj değil, bir avantaj olarak da kullanılabilir.

70) Saide KUZEYLİ, "Her Eleştiri Bir Armağan mıdır Acaba?", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 21, Aralık 1998, s. 11.

71) İ. ERDOĞAN, A.g.e., s. 256.

İnsanın zayıf yönlerinin olması, yardıma gereksinim duyması ve yardım istemesi bir zaaf değil, güçlülüktür. Zayıf noktalarımızı kabul ettiğimiz zaman, kendimizi daha doğru algılamış oluruz. Gerçekten uzak olduğu için sonunda yıkılmaya mahkum olan boş bir benlik yerine, bizi olumlu davranışlara yöneltecek gerçek bir benliğe kavuşulur. Toplumlarda insanların zayıf yönlerinin ortaya konması iyi karşılanmaz. Elbette insanın güçlü olması gerekir; ama başarılı ilişkilerde tek boyutlu kişilikler değil, sağlam, tüm yönleriyle ortaya konan kişilikler sözkonusudur. Benlik tüm yönleriyle ortaya konarak bireysel güç serbest bırakılmış olunur. İnsanlar üzerindeki etki, ikna yeteneği ve ortak amaçlar dile getirilerek oluşturulacak bireysel güç, hem kısa, hem de uzun vadede daha büyük yararlar sağlayacaktır. Bu da güvene yönelik ilişkiler doğmasına neden olacaktır (72).

Kadın liderlerin duygusal yanları vardır. Onlar beraberinde çalışanları, üzerinde hakimiyet kurulacak, güç gösterileri yapılacak robot insanlar olarak görmezler. Çalışanların iyi motive oldukları halde, duygusal acılar yüzünden fazla üretken olamayacakları zamanlar da vardır. Örgütlerde yaşadıkları bir çok farklı sorun yüzünden sıkıntı çeken insanların varlığı, istenirse rahatlıkla fark edilebilir. Bazılarının sakat çocukları, kiminin geçim sıkıntısı, bazısının kötü alışkanlıkları bulunan yakınları olabilir. Bu insanların performansları onlarla daha yakından ilgilenilerek artırılabilir. Üst düzey bir yönetici bir anısını şöyle anlatıyor (73):

“ Bir keresinde bir çalışanımız, alkollü araç kullanan oğlunun gözetim altına alındığını, kendisinin bunu düşünürken, üretken olmadığını ve çocuğunu oradan nasıl çıkaracağını bilmediğini söyledi. Avukatlarımızı göndererek çocuğu gözetim altından çıkardık. Zaman zaman insanların çalışmamalarının doğru gerekçeleri vardır. Bu gerekçeleri anlamak ve çözümlenmek, yaşamın insani yanını anlamak adına oldukça önemlidir.”

Kadın liderler duygusal açıdan bakıldığında, ürkek insanlarda güven,

72) Mark J. WARNER - Mark L. USRY, “Yöneticiler de İnsandır”, Executive Excellence, Nisan 1998, s. 17.

73) Max DEPREE, “Pozitif Bir Ortam Yaratmak”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran 1997, s. 9.

bocalayan insanlarda kesinlik, tereddüt olan yerde hareket, zayıflık olan yerde güç, beceriksizlik olan yerde uzmanlık, korkaklığın olduğu yerde inanç ve geleceğin daha iyi olacağına dair bir umut olduğunu gösterdikleri için çalışanları arkalarından götürürler. Liderlik sadece zekaya veya düşünceye dayalı değildir. Liderlik duygusaldır (74).

2.2.3. Dinlemenin Sihirli Gücünü Keşfeden Kadın Liderler

Hedeflenen amaçlara ulaşabilmenin en etkili ve en güvenli yollarından biri, sağlıklı bir iletişim oluşturabilmektir. İletişim etkilemenin, aynı zamanda etkilenmenin insancıl şekillerinden birini oluşturur. Çift taraflı işleyen bu mekanizmada bir tarafın aktif, diğer tarafın pasif olduğu, geri beslemenin bulunmadığı bir modelin hiç kimseye faydası dokunmaz.

İnsanlar etkili bir iletişim sistemi oluşturmak amacıyla biraz çalışarak, beden dilini daha etkili kullanmayı, renkli, akıcı bir anlatım tarzına sahip olmayı, düzgün ve ilgi çekici konuşmayı öğrenebilirler. Ancak büyük bir olasılıkla dinlemeyi yeterince öğrenmek kolay olmayacaktır. Oysa dinledikçe daha çok şey duyulur, duyulanlar çoğalınca da daha detaylı bilgilere sahip olunur. Böylece nasıl davranılması gerektiği, daha sonra nelerin söylenmesi gerektiği konusunda isabetli kararlar alınarak, sağlıklı bir iletişim oluşturulmuş olur. Ayrıca nelerin söylenmediğine dikkat ederek de, gerçek anlamın ortaya çıkmasına yarayacak ipuçları yakalanabilir (75).

Bir lider ekip oluşturabilmek, ilerleme kaydetmek, çalışanların sadakat ve ilgisini kazanmak için onları dinlemeli, söylenenleri algılamalı ve duyduklarına duyarlı olmalıdır. Olayları kavramakta yetersiz kalan kişiler, genelde çevrelerindeki insanların olumsuz duygularını dikkate almadan ya da doğru endişeleri dinlemeden karar verirler. Bu hata, yönetimde büyük sorunlara yol açabilir. Dinlerken sergilenen tavırların büyük kısmı, dinlenen kişinin ne derecede önemsendiğini ve konuşulan konuya verilen önemi göstermektedir. Yönetim diplomasının en önemli

74) Judith M. BARDWICK, "Duygusal Liderler", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 1, Nisan 1997, s.9.

75) William COTTRINGER, "İletişimin Yeniden Keşfi", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 5, Ağustos 1997, s. 14.

konularının başında iyi dinlemek, iyi anlatabilmek kısacası iyi iletişim kurmak yer almaktadır (76).

Burada kadınların önemli bir avantajı ortaya çıkmaktadır. Kadınlar genel olarak, dinleme becerisi gerektiren özenli bakımcılar olarak toplumsallaşmıştır. Evde eşlerin ve çocukların ilk başvurdukları dinleyiciler kadınlardır. Onlar özel yaşamlarında mutluluğu, huzuru yakalayabilmek için ilgili olmaya, dinlemeye her zaman vakit bulmuşlar ve sorunlara çözüm getirmeye koşullanmışlardır. Kadın liderler, yüzlerce yıldır evlerinde kullandıkları dinleme becerisini iş ortamlarına taşıyarak, sayısız iletişim engellerini aşabilme yeteneklerini, büyük bir olasılıkla zenginleştireceklerdir. Amaç olgunlaşmış hükümlerle, katı yorumlarla iletişimi bozmak yerine, algılamayı güçlendirmektir (77).

Kadın liderler dinlemenin önemini bilmektedirler. Çalışanları anlamaya yönelerek, onların önerilerine açık ve teşvik edici olabilirler. Bu hem çalışanları fikirlerine önem verildiğini gösterdiği için motive eder, hem de onların katılımını sağlar. İçtenliğin, samimiyetin vurgulandığı, duyarlı olunduğunun gösterildiği olumlu bir iletişimin gerçekleştirilmesini mümkün kılar.

Limanda sis bastırıldığı zaman gemiler, tehlikenin nerede olduğunu anlamak için sis düdüğünü dinlemektedirler. Düdüğün sesi rotalarında kalmalarına yardımcı olur. Liderler de doğru yoldan ayrılmamak için etkin dinlemek zorundadırlar. Eski alışkanlıklarla, yaşamın zorlukları ile başetmeye çalışırken, insanların sadece söylediklerini değil, söyleyemediklerini de dinleyebilmek her zaman kolay olmamaktadır (78).

76) Ender ÇAKIROĞLU, "Yönetim Diplomasinde İletişimin Yeri", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 15, Haziran 1998, s. 17.

77) Margaret PALMER - Beverly HYMAN, "Yönetimde Kadınlar", Çev. Vedat ÜNER, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993, s. 57.

78) Ken BLANCHARD, "Gücün Yeri Kullanımı", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 4, Temmuz 1997, s. 10.

2.2.4. Kadın Liderler Gösterdikleri Fedakarlıkları Dengeliyorlar

Kadınlar bir yandan aile içindeki geleneksel rollerini ve görevlerini yerine getirirken, diğer yandan da çalışma yaşamında başarılı olma çabası içerisinde oldukları. Bu durum onları üstün performans göstermeye itmektedir. Çünkü aileleri ile yakından ilgilenen mükemmel bir kadın olmaya zorlanmakta ve erkeklerin egemen oldukları çalışma ortamında başarılı bir birey olarak, varolma savaşı vermektedirler. Kadınlar tüm bunları gerçekleştirme uğraşısıyla mutlak bir takım fedakarlıklar içerisine girmişlerdir. Öncelikle fedakarlık gösterdikleri konu ise kendilerine zaman ayırmamak olmuştur.

Her yerde en iyisini yapmak, en mükemmelin peşinde koşmak, süper kadın olmak yaşanan stresin de artmasına neden olmaktadır. Günümüzde kadınlar, süper kadın sendromu olarak adlandırılan bu yıpratıcı yaklaşımı terk etmektedirler. Onlar önceliklerini belirlemeyi, zamanın etkin kullanımını, işlerin bir kısmını devretmeyi ve destek sistemlerinden yararlanmayı öğrenmektedirler (79).

Kadınların bu konudaki düşüncelerinin değiştiğini yapılan araştırmalar da yansıtmaktadır. Örneğin BBDO Europe isimli uluslararası pazarlama iletişim grubu, 19 Avrupa ülkesinde, değişen kadın değerleri ile ilgili istatistiksel sonuçların gözönüne alınmadığı, niteliksel bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucu elde edilen bulgulardan birisi de, Avrupalı kadının süper kadın olgusunu bir kenara bırakmış olmasıdır. Kadınlar artık kusursuzluğun peşinde koşmak yerine yaşamlarında dengeyi aramaktadırlar. İş yaşamlarında kariyer değil, sağlam başarılar istemekte, yükselme yerine kendilerini aşmayı hedeflemektedirler (80).

BBDO Europe'nun Türkiye'deki ayağı olan Fokus 4 Stratejik Araştırmalar Şirketinin aynı araştırma kapsamında Türkiye'de elde ettiği bulgular da pek farklı değildir. Türk kadınının da gösterdiği fedakarlıkları

79) M. PAMER - B . HYMAN, A.g.e., s. 168

80) Haluk SİCİMOĞLU, "Geleceğin Kadını", Kadınlar - Liderlik - Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul, 1993, s. 116.

dengeleme konusunda başarıya ulaşma yolunda olduğu, fakat bunu tam olarak belirginleştiremediği ortaya çıkmıştır. Böyle bir sonucun elde edilmesinde de toplum yapısının diğer Avrupa ülkelerine oranla daha kapalı olması, ev işleri ve çocuk bakımında yardım sağlayan, destek hizmet birimlerinin yaygınlaşmaması, erkeklerin ayrımcı düşüncede dayatmacı olmaları gibi bir takım nedenlerin etkili olduğu tespit edilmiştir (81).

Kadınlar yeni anlayışları ve geçmiş tecrübeleri sayesinde, lider olarak bilgiyi, gücü paylaşmaya, kendilerini yıpratmayan fedakarlık dereceleri göstermeye, yardımlaşmalarında dengeyi yakalamaya, kendilerini başarıları ile kanıtlamaya, gereksiz hırsların peşinde koşmamaya yönelmektedirler. Özel yaşamlarında eşleriyle sorumluluklarını paylaşmayı, şartların elverdiği ölçüde, evleri ve çocukları ile ilgili destek sistemlerinden yararlanmayı hedeflemektedirler.

Kadın liderler birey olarak daha fazla kurban durumuna düşmemek ve dengelerine kavuşmak için, yaşamlarının kontrolünü ellerine almak zorundadırlar. Sonuçta daha fazla kendine güven duymak, daha az stres yaşamak ve yaşamdan keyif almayı başarmak mümkün olacaktır. Genel olarak dünyaya olumlu bakmak, hem özel yaşamda hem de çalışma yaşamında olumlu tavırlar sergilemek, kişinin kendisini de beraberindeki insanları da en iyi şekilde motive edecektir (82).

2.2.5. Sezgilerine Güvenen Kadın Liderler

Sezgi deney yoluyla elde edilemeyecek bilgileri edinme gücüdür. İnsanların zihinlerinde, içgüdüleri ile belirledikleri özgün, bağımsız bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilebilir. Sezgiye bağlı bilgi kanıtlanması gerekmeyen dolaysız bilgidir. Felsefe tarihi boyunca, sezgi kavramına çeşitli anlamlar yüklenmiştir. Descartes, sezgiyi zihnin önemli işlemlerinden biri olarak tanımlamıştır. Kant'a göre sezgi bilgi sürecinin, hem başlangıç hem de varış noktasıdır. Hegel bilginin ilk biçiminin sezgi olduğunu belirtmektedir. Bergson ise sezgiye gerçeği kavrama ve

81) A.g.e., s. 120.

82) Thomas H. WHITE, "İlginç Zamanlar", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 14, Mayıs 1998, s. 16.

içgüdüsel bilgi anlamını yüklemektedir (83).

Genel kabul gören bir yargı, kadınların sezgilerinin daha güçlü olduğu yönündedir. Bu belkide kadınların iç dünyalarına, duygularına dönük yaşamaya daha eğilimli olmalarından, içlerinden gelen sesi dinleme ve hissettiklerine öncelik vermede etkin olduklarından kaynaklanmaktadır.

Kadınlarda yoğun olan sezgi gücü ile elde edilen bilgi, bilimsel bilgi ile birleştirilerek oluşturulacak güç, liderlik için önemli bir avantajdır. Ayrıca kadınlar sezgisel güçleri ile organize etme yeteneklerini birleştirebildikleri zaman, süratli karar almada ve inisiyatif kullanmada liderlik özelliklerini bir hayli öne çıkarabilirler (84).

Liderler kendi bilinçlerinin etkisine açık olurlarsa, diğer insanlar üzerinde daha fazla etki sahibi olabilirler. Sezgiler gizli benlik bilgilerinin kaynağı olan bir savaş alanıdır. Onlara ne kadar yakın olunursa, herkes için geçerli olabilecek bilgiler de o kadar kolay elde edilir. İnsanlar anlaşıldıklarını hissettiklerinde, etkilenmeye hazırdırlar. Her tür dinamik ilişkide bu geçerlidir. Ne var ki, başkalarını anlamamanın ön şartı, insanın kendi kendisiyle içsel iletişim kurmasıdır. İçlerindeki sesin kendilerini etkilemesine izin vermeyen insanlar, diğerleri üzerinde etki sahibi olamazlar (85).

Kadınlarda daha yoğun gözlenmekle birlikte tüm insanlarda bulunan sezgi gücü doğanın birer armağanıdır. Elbette sadece sezgiler kullanılarak, akıl ve mantık yok sayılamaz. Zaten öyle bir yaklaşım insanlar ile diğer canlılar arasındaki farkı ortadan kaldırır. Aklın, mantığın, bilimsel bilginin sezgilerle, algılama ve duyarlılıkla birleşmiş şekli liderin başarı formülü gibidir (86).

83) "Sezgi", Ana Britannica, Cilt 19, s. 292.

84) Gülten KAZGAN, "Yönetici Kadınlar", Kadınlar - Liderlik - Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul, 1993, s. 26.

85) Stephen R. COVEY, "Önce Siz Etkilenin", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 5, Ağustos 1997, s. 3.

86) İpek ALTINAY, "İletişim - Algılama - Önsezi", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 5, Ağustos 1997, s. 17.

Kadınlar toplam deneyimlerine, sezgilerine güvenme yeteneğini de ekleyerek, özellikle üst kademe yönetimlerde, liderlikte önemli bir nitelik kazanırlar. Tepki ve motivasyonda etkili bir faktör olan sezgi, çoğu kez özellikle de mantıksal analiz sonuçları sınırlı olduğunda, mantıktan öndedir. Bütün bir organizasyonu etkileyecek konularda, değer yargılarının söz konusu olduğu durumlarda sadece mantığa dayanmak yerine, hem mantığı hem de sezgiyi içeren kararlar daha olumlu tepkiler oluşturacaktır (87).

2.2.6. Kadın Liderlerin Sahip Oldukları Analık Duygusu

Bu çalışma içerisinde belirtilmiş ya da ihmal edilmiş olan, tüm kadın liderlik özellikleri arasında en önemlilerinden biri de analık duygusudur. Doğanın kadına tanıdığı en üstün nitelik analıktır. Annelik vericiliği, fedakarlığı, şefkati, sıcaklığı, sabrı, duyarlılığı, sevgiyi, hoşgörüyü ve daha nice duyguyu beraberinde taşımaktadır. Bu duyguların varlığı, mutlak çocuk sahibi olmayı gerektirmemektedir. Her kadın çocuk sahibi olsun ya da olmasın, bu niteliklerin potansiyel olarak barındığı bir kişilik içerisinde. Elbette bu duygular insanların karakter özelliklerine göre daha az ya da daha yoğun olabilmektedir. Ancak burada belirtmek istenen, bu tür duygulara kadınların erkeklere oranla daha yatkın olduklarıdır.

Kadınların anne olmalarının çalışma yaşamında bazı dezavantajlara yol açtığı düşünülmektedir. Oysa günümüzde bunun bir avantaj olduğunu ispatlayacak bir takım değişimler söz konusudur. Öncelikle bir annenin taşıdığı özelliklerin günümüz lider anlayışına ne kadar yakın olduğu görülmektedir.

Anneler, çocuklarının zihinsel, duygusal ve kişilik gelişimini sağlıklı bir biçimde tamamlamış yapıcı ve özdenetime sahip birer birey olması için uğraş vermektedirler. Bu uğraşta bir otorite değil, bir rehber olarak davranırlar. Rehberlik, çocuğa sözel yönlendirmeyle birlikte, örnek alabileceği davranışlar segilenerek yapılır. Anneler kendileri öfke ve kızgınlık saçarken, çocuklarının kızgınlık, öfke gibi duygularını ifade etmelerine izin vermemenin ya da cezalandırmanın hiç de tutarlı olmayacağını bilmektedirler. Cezanın “sen yalnız yaptın”, ben de bunun

87) M. PALMER - B. HYMAN, A.g.e., s. 113

intikamını senden alacağım; burada patron benim demek olduğunu ve böyle bir yaklaşımın hiç doğru olmayacağını deneyimleriyle öğrenmektedirler. Ayrıca anneler, hataların öğrenmeyi, gelişmeyi teşvik ettiğini bilerek ve sadece hataları tekrarlamamaları gerektiğini çocuklarına hissettirerek, bir gardiyan değil, bir eğitici olduklarının bilincindedirler (88).

Çocuk yetiştirmek sonsuz bir sevgi ve sabır işidir. Sevildiğini ve olduğu gibi kabul edildiğini bilen çocuk, annesinin rehberliğini kabul edecektir. Sevgi ise etkin dinlemeyi içerir. Çocuk anlaşıldığını, otorite kullanırken kendi düşüncelerine, duygularına önem verildiğini hissettiği ölçüde, sağlıklı büyüyecek ve gelişecektir (89).

Anneliğin önemli deneyimleri arasında, sahip olunan gücün karşı tarafı ezmeden kullanılabilmesi, çocuğun istekleri doğrultusunda bir şeyler yaparken aslında kendi amaçlarının yerine getirilmesi ve bunlar için de yeterli sabrın gösterilmesi sayılabilir.

Panorama dergisi tarafından 1992 yılında iş adamları arasında düzenlenen anketle, üst düzey yöneticilerin kendi aralarından, Türkiye'nin en başarılı üst düzey kadın yöneticisi olarak seçtikleri, Foks Şirketler Grubu Genel Koordinatörü Günseli Tarhan, kendisi ile yapılan söyleşide, kadın yöneticilerin erkeklerden farklı olan yönünü şöyle vurgulamaktadır (90):

“Kadın yöneticilerin en büyük farkı annelikten gelmektedir. Buradan gelen bir şefkat, olaylara yumuşak yaklaşma sözkonusudur. Bu kesinlikle çıtkırıldıklık veya zayıflık değildir. Kadınların şiddet, kesip atmak ya da bir konuya ak-kara diye bakmak yerine daha insancıl yaklaşımları vardır. Kadın yöneticilerin buldukları ortamlarda, erkeklerin birbirleriyle iletişimi de daha yumuşak olmaktadır. Bence erkeklerin kadınlardan öğrenecekleri bir takım konular vardır. Çünkü erkek ortamı daha katı, daha kuruy, daha sevgisiz gözükmektedir.”

88) Fitzhugh DODSON, Doğumdan Yirmi Bir Yaşa Kadar Sevgiyle Disiplin, Çev. İpek Van Den Born, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 5.

89) A.g.e., s. 8.

90) M. SÖNMEZ, A.g.e., s.16.

Her zaman kadınların eş olma ve çocuklarına annelik etme görevlerinin öncelik taşıyacağı, geriye özellikle çalışma yaşamında başarılı olabilecek zaman kalmayacağı savunulmuştur. Bu düşüncenin temel dayanağı olan toplumsal kültürün, kadınlara yüklediği rolün değişmesi gerekmektedir. Kadın bir hizmet elemanı olarak görülmek yerine, bir birey ve ekonomik güç olarak algılanmaya başlanmalıdır. Aile içindeki iş bölümü, yardımlaşma ve karşılıklı destekleme anlayışı gelişmek zorundadır. Bu anlamda kadınlara önemli bir görev düşmektedir. Muhtemel anne adayları ve genç anneler erkek ve kız çocuklarını buna göre yetiştirmeli, verdikleri savaşın bilinci içerisinde çocuklarını eğitmelidirler.

2.3. Yönetmel Başarı Ögeleri

Bu bölümde yönetimde başarıyı yakalamak için oluşturulması gereken ortama ve yöneticinin önem vermesi gereken unsurlara değinilmektedir.

2.3.1. Biçimsellikten Uzak Örgüt İklimi

Bir organizasyonda yönetmel başarıyı sağlamak için yapılması gereken bir takım çalışmalar vardır. Öncelikle başarı için uygun ortamın oluşturulması kaçınılmazdır. Uygun ortamla vurgulanmak istenen, örgüt ikliminin en az memnuniyeti sağlanacak biçimde şekillendirilmesidir.

Örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimini oluşturur. Örgüt iklimi çok yönlü ve değişik unsurlardan oluşan bir bileşendir. Örneğin terfi ve ücret politikası, örgüt düzeyinde ve bölümler arasında karar alma yetkisinin dağıtılması, işin yapısı, sıcaklık ve gürültü gibi fiziksel koşullar da dahil olmak üzere bir çok faktör söz konusudur. Örgüt iklimi, gözlenebilen ve objektif niteliklere sahip olan bir çeşit örgüt kişiliği olarak tanımlanabilir. Daha geniş anlamda, bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen örgütün kişilik yapısı ile örgüt üyeleri tarafından algılanan ve örgütün genellikle süreklilik gösteren niteliklerinin bütünüdür (91).

Günümüz organizasyonlarının, biçimsellikten uzak örgüt iklimine

91) İ. EFİL, A.g.e., s. 110.

sahip olması gerekliliği vardır. Hiyerarşik ilişkilerin esnek tutulduğu, çalışanların kendilerini rahat hissettikleri, özgür çalışma ortamı oluşturmanın hedeflendiği bir yapılanmadan sözedilmektedir. Bu noktada yöneticilerin liderlik özellikleri sergilemesi önem kazanmaktadır. İnsan psikolojisinden anlayan, grup üyelerine nasıl yaklaşması gerektiğini bilen, onlara örnek olan karizması ile çekim alanı oluşturan yönetici-liderler, yönetsel başarıyı yakalamaya çok yaklaşırlar.

İnsan psikolojisinden anlamak, bunun için çaba harcamak öncelikle insanları sevmeyi gerektirir. Bir toplulukta insanlara sıkıntı veren, onları potansiyel problem çıkarıcı birer faktör olarak gören kişilere saygı gösterilse, zorunlu bir itaat sağlansa bile kimse kendi isteği ile bu tür insanların arkasından gitmemektedir. Katı bir hiyerarşinin, gereksiz bir disiplinin aldatıcı başarılı çıkışları olabilir. Ancak bu gibi başarılar devamlı olmayan, gerçek kalitenin ve verimliliğin sağlanamadığı sonuçlara ulaşmaktadır (92).

Sistemlere, kuruluşlara ya da insanlara yön verme uğraşısı, zamanla bir tür şiddete yol açabilir. Bu şiddetin kaynağı, üzerinde inceleme yapılmamış düşünce alışkanlıkları ya da zarar görmüş, bozulmuş düşünce ekolojileridir. Bu durum bulunulan ortam ve ortamın paylaşıldığı insanlar üzerinde kötü etkilere yol açmaktadır. Kötü etkileri görebilen, ortadan kaldırmak için araştırmacı bir ruh yaratabilen insanlar, sağlam bir düzene kavuşurlar. Dışarıdan bir takım şemalarla, senaryolarla, rollerle ve sorumluluklarla kendilerini düzene sokmaya gerek duymaz, onun yerine düzenleyici güç olarak sağduyudan yararlanırlar (93).

Çalışanlara sağduyu ile yaklaşan, onlara destek olmayı amaçlayan bir lider, onlarla düzenli olarak bir araya gelip, bilgi alışverişi yaparak söylenenleri dinlemektedir. Bu görüşmelerin biçimsellikten uzak, samimi bir havada geçmesi, özgür iş ortamı oluşturmak, motive etmek ve gerçek başarıya ulaşmak için öncelikli adımlardır. Böylece doğru insanların, önemli

92) Charles HANDY, "Yeni Sözcükler", Executive Excellence, Mayıs 1998, s. 8.

93) William ISAACS, "Sağduyunun Yeniden Doğuşu", Executive Excellence, Eylül 1998, s. 12.

kararlara katılmalarını sağlayacak süreçler ve yapılar oluşturulmaktadır (94).

2.3.2. Katılımcılığa Dayalı Tartışma Ortamı

Eski yönetim anlayışı emir ve komuta ağırlıklıydı. Üst düzey yöneticiler emirleri verir ve kontrol ederlerdi. Diğer çalışanlara ise emirleri yerine getirmek kalmaktaydı. Akıl, bilgelik, işe hakim olmak gibi ne kadar olumlu özellik varsa, hepsinin üst düzey yöneticilerde toplandığı varsayılmaktaydı. Böylece stratejik kararları veren kişilerin sayısı çok az, bu kararları sorgulamaksızın uygulama aşamasında ise pek çok çalışan bulunmaktaydı.

Dengelerin sık sık değişmediği yavaş hareket eden bir ortamda, bu durum rahatsız edici olmayabilir. Ancak günümüz şartlarında bu yönetim tarzı geçerliliğini yitirmiştir. Hızla değişmek, fazlasıyla esnek ve müşterilerin bireysel gereksinimlerine karşı duyarlı davranmak zorunda olunan günümüz ortamlarında, tepelerde karar verip, aşağılarda hiç itirazsız uygulamak, standart işletme prosedürlerinde yer alamaz hale gelmiştir. Yoğun rekabet, sürekli teknolojik ve yapısal değişiklikler, merkezi planlamanın geçerli olduğu emir ve kontrol tarzı yönetim modellerini aşmaktadır. Kararların işlere çok daha yakın insanlar tarafından alındığı, yeni bir çalışma tarzını benimsetmek gerekmektedir. Ön saflarda çalışan insanlara, arkalarında üst düzey yönetim tarafından alınmış temel stratejik kararların desteği ile kendi kararlarını söyleyebilecekleri, bunları tartışıp, savunabilecekleri, uygulamaya geçirerek sorumluluğunu taşıyacakları özerk bir ortam oluşturulmalıdır. Artık yönetimlerin görevleri yönetmek, kontrol ya da gözetim değil, çalışanların karar almalarını kolaylaştırmak ve gerekli desteği vermektir (95).

Liderler, herkesin katılımını sağlayarak çalışanlardan yapabildiklerinin en iyisini alabilirler. Onların kendi alanlarını

94) Roger G. ACKERMAN, "Yeniden Yapılanmadan Sonra", Executive Excellence, Yıl 2, sayı 14, Mayıs 1998, s. 6.

95) Michael HAMMER, "Yönetimin Sonu mu Geliyor?", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 15, Haziran 1998, s.8.

genişletmelerini, birbirlerine daha nazik davranmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini, zekalarını kullanmalarını ve yaratıcı olmalarını desteklemiş olurlar. Sonuçta insan gücünden maksimum oranda yararlanmak mümkün olacaktır. Çalışanların gelişim, öğrenme ve yaşayacakları başarı duygusu ile kendilerini değerli bulma ve motive olma gibi konularda bir hayli yol almaları sağlanacaktır (96).

Ayrıca liderler, grup üyelerine katılımcılığa dayalı bir tartışma ortamı oluşturarak, onların güvenini kazanıp, ortak amaç için daha etkin bir yönetsel başarı elde edebilirler. Sorunların nasıl çözüleceğini en iyi bilenler, sorunlara ya da müşterilere en yakın olanlardır. Çalışanların fikirlerine önem vermek, yaratıcılığın ve yeni düşüncelerin yaşama geçirilmesini kolaylaştırmakta ve şirkete bağlılığı artırmaktadır.

Beksa'nın Genel Müdürü Bülent Savaş çalışanları için özgür bir tartışma ortamı oluştırmaya verdikleri önemi vurgularken, katılımcılığın şirketlerine kazandırdıklarını şöyle özetlemektedir. "Bizim organizasyonumuz da yaptığımız araştırmaların sonuçları, katılımın çoğaldıkça çalışanların tatminin de çoğaldığını göstermektedir. Tatmin seviyeleri yüksek olan çalışanların, müşterilerine daha özen gösterdiğini ve buna paralel olarak müşteri tatmininin de arttığını tespit etmiş bulunmaktayız. Bu da hem verimliliğimizi, karlılığımızı hem de kalitemizi artırmaktadır" (97).

2.3.3. Ortak Amaç Birliğinin Varlığı

İster bir organizasyon olsun isterse bir birey, ulaşmak üzere belirlenmiş olan amaç, yaşam sebebi, ruhun kendisini ifade şekli haline dönüşecektir. Ama öncelikle yapılan çalışmaların, gerçekleştirilen planların anlam taşıması için hedeflenmiş bir amaca yönelik olması gerekmektedir. Amaçlar doğru belirlenirse sıradan bir organizasyon bile olağanüstü başarılı olabilir. Ancak bu başarının olmazsa olmaz bir şartı bulunmaktadır. Örgütün

96) Darlene RUSS - EFT, "İdeal Lider İdeale İşyeri", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3 Haziran 1997, s. 17.

97) Özlem ERMİŞ, "Nasıl Oluşturur Nasıl Yönetirsiniz", Power, Eylül, 1998, s.59.

amacı, o örgütü oluşturan bireylerin kendi amaçları ile bütünleşmelidir.

Sonuç olarak, bireyler kendi hedeflerine ulaşmak için çaba harcarken genel bir amacada hizmet etmeli, ortak amaç birliğine varmış olmalıdırlar.

Çalışanlar içinde buldukları organizasyonun amaçları, sorumlulukları, idealleri ve misyonu hakkında kesin fikir sahibi olduklarında, çok daha verimli olmaktadır. Sürekli olarak tekrarlanan toplantılarla, amaçların neler olduğu, hangi hedeflerin belirlendiği, nereye doğru gidildiği görüşülerek, çalışanların bilgilendirilmesi, düşüncelerinin alınması başarı grafiğini yükseltecektir. Organizasyonu oluşturan insanlar, temel değerleri paylaşmalı ve genel amaçlar ile bireysel amaçlar özdeşleşmelidir (98).

Her organizasyon ortak amaçlara ve paylaşılan değerlere bağlılık gerektirir. Bu tür bir bağlılık olmazsa, organizasyon yoktur; yalnızca düzensiz kuru bir kalabalık vardır. Organizasyonların basit, açık ve birleştirici hedefleri olmalıdır. Aynı zamanda misyonu ortak bir görüş sağlayacak kadar açık ve büyük olmalıdır. Organizasyona varlık kazandıran amaçlar, herkesce bilinmeli ve sürekli olarak yeniden doğrulanmalıdır. Liderlerin ilk işi de bu hedefler ve amaçlar üzerinde düşünmek, onları ortaya koymak olmalıdır (99).

İnsanların motive olabilmeleri, başarıyı yakalayarak, verimli ve kaliteli sonuçlar elde edebilmeleri için, çalıştıkları örgütün amaçları ile kendi gereksinimlerini birleştirmeleri ve uyumlaştırmaları gerekmektedir. Ortak amaç birliğine varılması hem çalışanlar, hem de örgüt açısından başarı ölçütlerinden birini oluşturmaktadır.

Liderler örgütün bir eylem planına sahip olmasının yanında, bir yön duygusuna, amaca ve hedefe de sahip olmasını sağlarlar. Belli bir yön saptanmamış ya da belirlenmiş olan yön, örgütü oluşturan bireylerce ortak olarak benimsenmemişse, sistemin parçaları birbirinden ayrılacaktır. Bu

98) Brian TRACY, "Maksimum Başarı", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran 1997, s. 13.

99) P. DRUCKER, A.g.e., s.233.

durumda parçalar, içlerindeki enerjiyi birbirlerine karşı kullanacak ve kendilerine zarar vereceklerdir. En azından örgüt, kapasitesini tam olarak kullanamayacaktır. Liderlerin görevi, çalışanların enerjisini örgütün amacına ulaşması yönünde anlamlı ve birlik içinde kullanmalarını sağlamaktır (100).

2.3.4. Empati ve Sempati Olgularının Gelişmiş Olması

Kendini karşısındakilerin yerine koymak, sorunlara başkaları açısından bakabilmek empati oluşturabilmek demektir. Başkalarının gözüyle bakabilmek, onları anlamakla ve tanımakla mümkün olmaktadır. Lider düşüncelerini, davranışlarını şekillendirirken kendisini izleyicilerin yerine koyabiliyor ve yorum getirebiliyorsa başarı çok yakınındadır.

İnsanların kişilikleri, beceri ve yapılanmaları bir çok bakımdan değişik olmakla birlikte, benzerlikler de göstermektedir. Bütün insanların temel doğası ve insani gereksinimleri aynıdır. Aynı kültürü paylaşan bir toplumda, büyük olasılıkla özdeş arzu ve özlemler sözkonusudur. Yapılanmalardaki faktörler nitelik değil, nicelik olarak farklıdır. Liderler aynı ve farklı olmaya ilişkin bu tezi, akılları ve yürekleriyle birlikte kabul ettikleri zaman, insanları anlamaya biraz daha yaklaşmış olacaklardır (101).

İnsanlar arası ilişkilerde ustalaşarak, iç değerler çoğaldığında, başka kişilerin gereksinimlerine odaklanarak, onlarla duygusal bağlar güçlendirilebilir. Çünkü kişilerin gerçek gereksinimlerini ortaya çıkarmak için sorular sormak, onları can kulağı ile dinlemek ve empati yapmak konusunda uzmanlaşmaktadır (102).

Bir organizasyon içerisindeki kişilerin, kendileri için neyin anlamlı veya önemli olduğunu bulabilmeleri için öncelikle, liderin grubundakilerin gereksinimlerine yoğunlaşarak, onların kendi amaçlarını ortaya

100) Michael E. QUIGLEY, "Kuantum Kuruluşları", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 14, Mayıs 1998, s. 17.

101) I. WERNER, A.g.e., s. 116.

102) Kevin CASHMAN, "İçten Dışa Doğru Ustalaşmak", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 17, Ağustos 1998, s. 9.

çıkarmalarına yardımcı olması gerekmektedir. O zaman da başta lider olmak üzere grubu oluşturan üyeler, birbirlerini yargılamak yerine, kişiliklerinden ve yapılarından gelen niceliksel farklılıkları görerek, birbirlerini kabullenebilirler. Bu yaklaşım şekli sempati olgusunu ifade etmektedir.

Sempati olgusunun gelişmiş olması ya da sempatik olmak dostça, sevimli ve hoşlanılır olmaktır. Sempatik olan bir lider ise üstün kişiliği ile akılcılığını yitirmeden, izleyicilerinin sevgisini, beğenisini elde etmiş gönüllerini kazanmış demektir (103).

Liderleri başta olmak üzere tüm grup üyelerinin birbirlerine anlayışla yaklaşabilmeleri, farklı görüşlere sahip olsalar bile dinlemesini, eleştirmesini bilmeleri örgüt başarısını artıracaktır. Ayrıca her görüşün rahatlıkla ortaya konarak, tartışılacak bir ortam oluşturulması yönetsel başarının belirleyici öğelerindendir.

2.3.5. Sorun Çözme Kültürünün Gelişmesi

21.yüzyılın gelişimiyle değişim, dönüşüm ortamında işletmelerin başarıları, karşılaşacakları sorunları etkili ve kısa yollardan çözümlenmelerine bağlı hale gelmiştir. Artık örgütlerin çevrelerindeki değişkenler artmış, zaman kısalmış ve rekabetin yaratıcılık, verimlilik eksenli baskısı hissedilir olmuştur.

Etkili ve pratik yollardan sorun çözme ve hızlı karar verme günümüzün dinamik ve sürekli değişen dünyasında önemli konulardandır. Liderler sürekli olarak sorunlar ve fırsatlarla karşı karşıyadırlar. Sorunlar ister büyük, ister küçük olsun, kritik veya rutin olsun liderlerin günlük yaşamlarında önemli yer tutarlar. Bu anlamda sorunlar, gerçekleşen olayların istenilenden farklı olması durumunu ifade etmektedir (104).

Liderler genellikle iki türlü sorunla karşılaşmaktadırlar (105):

103) M. PALMER - B. HYMAN, A.g.e., s. 44.

104) G. RODOPLU - A. AKDEMİR, A.g.e., s. 156.

105) A.g.e., s. 156

-Olağan sorunlar: Sürekli olarak ortaya çıkan ve standart olarak çözülebilen sorunlardır. Bunlar için kararlar önceden programlanmıştır. Bu sorunlar geçmiş deneyimlerin yardımı ile denetlenebilmektedir.

-Olağan olmayan sorunlar: Bu tür sorunlar ise tek ve yeni bir durumu ifade etmektedir. Böyle bir sorunla önceden karşılaşmamıştır ve hazırlanmış bir cevabı bulunmamaktadır. Liderler bu tür sorunları çözmek için sezgilerini ve güdüleme yeteneklerini kullanırlar.

Liderler sorunla ilgili bilgi toplama, analiz etme ve bir karara varmada belli düşünce süreçlerini devreye sokmaktadırlar. Örneğin birleştirici veya ayrıştırıcı düşünebilir, sorunla ilişkili olarak canlandırma ya da gözden geçirme yapabilirler. Birleştirici düşünerek sorunu mümkün olduğunca farklı açılardan analiz ederler. Sorunla ilgili küçük öğeleri birleştirerek, sorunun bütününe daha kolay tanımlamaktadırlar. Bunun tam tersini yaparak, ayrıştırıcı düşünerek, sorunu küçük parçalara ayırarak, ayrı ayrı inceleyip, çözüm için gerekli kararlara da varabilirler. Ayrıca canlandırma yoluyla sonucu gözden geçirebilirler. Liderler hayallerine sınır tanımadan yaratıcılıklarını kullanarak çözümde etkili olmaktadır (106).

Günümüz koşullarında en sağlıklı örgütlerde dahi bir dereceye kadar kaos sözkonusudur. Liderler bu kaos ortamında da işe yarar sonuçlar çıkarabilirler. Belirsizlikler karşısında sergileyecekleri rahat, kendinden emin tavırlar, oluşturacakları hak edilmiş güven ortamı, başarıların göstergesi olacaktır. Yönetmel başarıyı yakalamış liderler, sorular sorup, yanıtlar vermekte, sabırlı davranıp, sorunları dinlemekte, ayrıntıları araştırıp, verdikleri kararların sonuçlarını izlemektedirler.

Liderler birer sorun arayıcı olarak etkili karar verme birimleri olmak zorundadırlar. Onların kararlarındaki başarılar, örgütlerine stratejik fırsatlar yaratarak organizasyonu geleceğe taşımaktadır. Ayrıca örgüt içinde veya örgüt dışında meydana gelen sorunları etkili ve mantıklı yollarla, kısa süre içinde çözümlenerek, yönetmel başarıyı maksimum hale getirebilirler. Bu durumda liderlerin, kendilerini bu alanlarda geliştirmeleri ve yeni teknik becerilerle tamamlamaları gerekmektedir. Bu konularda başarılı olan

106) M. PALMER - B. HYMAN, A.g.e., s. 97.

liderler 21.yüzyılda bekledikleri yerlere geleceklerdir.

2.3.6. Verimlilik

İnsanları farklılaştırmada en nesnel ölçülerden birisi verimliliktir. Verimliliği yüksek olan kişiler, toplum içerisinde ayrıcalığa sahip olurken, verimliliği düşük insanlar ise sıradan canlılar olarak yaşamlarını sürdürmektedirler. Yönetmel anlamda verimlilik, elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabaların, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı olarak tanımlanabilir. Kısaca verimlilik çıktılarının girdilere oranıdır (107).

Liderler çalışmalarında hangi kaynaklarla işlerini yürütmek durumunda olduklarını, kullanılabilir bütçelerini, sistemde nelerin ve hangi insan kaynaklarının bulunduğunu bilmek zorundadırlar. Sadece eldeki kaynakların belirlenmesi de yeterli olmayıp, ileride kullanılacak olan kaynaklar da belirlenmelidir. Bu anlamda ek kaynaklar insiyatif kullanan, yaratıcı, girişimci düşünceye sahip ve girişken bireylerce ortaya çıkarılabilir. Liderler örgütlerinin verimliliğini sağlayarak, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için, finansal, teknik, kurumsal ve insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalıdır (108).

Günümüzde sahip olunan tüm kaynaklarda varolan kısıtlamalar, rekabet yoğun bir ortamda verimliliği oldukça güçleştirmektedir. Liderler hem bu az kaynakları veri olarak kullanmaya hem de çalışmalarını ile en karlı, en kaliteli mal ya da hizmetleri üretmeye gayret göstermektedirler.

Verimlilik 2000'li yıllarda teknolojinin devamlı olarak göstereceği gelişim, sürekli azalacak alım gücü, gittikçe kıtlaşan kaynaklar nedeniyle daha da önemli hale gelecektir. Verimliliğin artması ise maliyetlerin düşürülmesini, ücret artışını, çalışma yaşamının kalitesinin gelişmesini ve çalışanların motivasyonunu artıracaktır. Liderler verim artışını sadece teknolojiye bağlayarak, beraberinde çalışanları bu çağdaş teknolojiye

107) G. RODOPLU - A. AKDEMİR, A.g.e., s. 98.

108) Stephen COVEY, "Performans Anlaşmaları", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 4, Temmuz 1997, s. 3.

uygun olarak eğitip, geliştirmelerse, işlerin etkin olarak yapılamamasıyla karşılaşacaklardır. Bir işin yapılması için teknoloji ve malzemenin olanak sağladığı, ancak işin asıl insan tarafından yapıldığı gerçeğinden yola çıkılmalıdır. Dolayısıyla verimliliğin artırılması için insanın motive edilmesinin, değer verilerek, gereği gibi eğitilmesinin önemi ortadadır. Özellikle maddi ve manevi açıdan gittikçe sağlıksız hale gelen, etik değerlerini süratle yitiren bir dünyada, fizyolojik ve psikolojik yönden sağlıklı, iyi yetişmiş dürüst elemanları bulabilmek ve onlarla çalışabilmek verimlilikte büyük bir ayrıcalık sağlayacaktır (109).

2.3.7. Etkililik

Etkililik planlanan sonuçlarla, gelişen sonuçların oranlamasıyla elde edilir. Etkililik kısaca şöyle formüle edilir (110):

$$\text{Etkililik} = \text{Fiili Sonuçlar} / \text{Planlanan sonuçlar}$$

Etkililik formülünü oluşturan bileşenleri inceleyerek, konuya açıklık getirmek mümkün olacaktır. Öncelikle planlanmış sonuçları gözden geçirmek gerekmektedir. Organizasyonlar belirlenen amaçların doğruluğu ve benimsenme dereceleri ile başarıya ulaşmada yol alacaklardır. Hedeflenen sonuçların standartlarının oluşturulması ve bu standartların gerçeğe uygun, erişilebilir düzede olması bir zorunluluktur. Çalışanlar anlamlı, makul hedefler ile motive edilirlerse, hem kendileri hem de örgütleri için yararlı hale gelmektedirler. Formülde yer alan verilerden biri de fiili sonuçlardır. Eğer elde edilmek istenen amaç açıklıkla ortaya konulmuş, değişimler, yenilikler gözardı edilmeden değerlendirilmiş ve tüm bunlar uzman kadrolarca uyumlu hale dönüştürülmüşse, fiili sonuçlar belirlenmiş olan standartlardan geriye düşmeyecektir.

Amaçlara ulaşma derecesi olarak ifade edilen etkililiği sağlamak, günümüzün istikrarsız ortamlarında hiç de kolay bir uğraş değildir. Liderler kavrayıcı, bütünleştirici, aynı zamanda ileri görüşlü yönetim örnekleri

109) Ferdin HOYİ, "2000 Yılında Yöneticileri Bekleyen Sorunlar", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 21, Aralık 1998, s.21.

110) G. RODOPLU - A. AKDEMİR, A.g.e., s.115

sergileyerek, önceden belirleyecekleri standartlara titizlik göstererek, örgütlerinin etkililik oranını yüksek tutmaktadırlar.

2.3.8. Etkinlik

Önemli yönetsel başarı öğelerinden bir diğeri de etkinliktir. Etkinlik işletme ölçülerinin, en uç değerlere uyumlu olması olarak tanımlanabilir. Doğru işin doğru olarak yapılması etkinliğin sağlanmasıdır. Örneğin bir işletmenin üretim hedeflerine ve standartlarına en yüksek düzeyde ulaşması mümkün olabilir. Ancak bu ulaşılan hedefler dış çevre standartlarının altında kalıyorsa, günün koşullarında vasat düzeyde ise o işletmenin etkin olduğu söylenememektedir (111).

Liderler örgütlerinin nerede olduğunu, ne gibi sonuçlar aldığını, bu sonuçların içinde bulunulan koşullarda, yaşadıkları sektörlerde ne anlama geldiğini bilmek zorundadırlar. Ancak örgütlerin doğru zamanda, doğru işleri yapıp yapmadığını ortaya koyacak geri bildirim fırsatlarını gözden kaçırmamak, tanımlanması, ölçülmesi kolay olmayan bir şeyi yönetmek ve geliştirmek zor uğraşlardır. Gerçekleştirilmesi zor olan etkinliği yakalamış olan organizasyonlar, dış dünyaya, yeni müşterilere, pazarlara ve fırsatlara odaklanacaklardır. Baskı altında bile bir bütün olmayı sürdürecekler ve rakiplerinden daha hızlı, daha esnek davranarak pazara egemen olabileceklerdir (112).

Etkinliğin zorlu yolculuğunda yönetsel başarı sağlamak farklılık arayışı ile pekişecektir. Organizasyon olarak farklı olmak, pazarda mal ya da hizmetle farklı olmak, yönetimde lider olarak farklı olmak; bunların hepsi için yaratıcılığa gereksinim vardır.

Başarılı liderler, sürekli olarak temel uzmanlık alanlarının yaratıcı gücü artırması için yeni yolların arayışı içindedirler. Yaşayan ve yaratıcı olan bir örgüt, yalnızca işlevlerinin nasıl düzenlendiğini gösteren kağıt

111) A.g.e., s. 116

112) Jennifer MCKENZIE - Will KOENIG, "Kültürel Yenilenme", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 14, Mayıs 1998, s. 19.

üzerindeki bir organizasyon şemasından çok farklıdır. Yenilikler yalnızca doğrusal ya da akılcı bakış açısı ile planlanamamaktadır. Liderler sadece kendileri istedikleri için sonuç alamayacaklarını bilirler ve daha üst düzey performans gerçekleştirebilecek, karşılıklı etkileşim süreçlerini oluşturmayı tercih ederler. Bu süreçler sonsuza kadar geliştirilebilir (113).

Etkili liderlerin eşliğinde, etkili organizasyonlar, amaçlarını berraklaştırır, yeniden yapılırlar, değişimleri, dönüşümleri yakından izler, inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale gelerek kalıcı olmayı başarabilirler.

2.3.9. Kalite

Kalite bir şey hakkında olumlu ya da olumsuz bir yargıya varılmasına yol açan ve o şeyin kendi doğasına ya da kendisinden beklenene uygun olup olmasını sağlayan nitelikler bütünü olarak ifade edilebilir (114).

Son yıllarda yaşanan değişimler ile yönetim ve yönetici için kalitenin anlamı TKY ile yeniden şekillenmiştir. Kalite bir yandan kendine uygunluk yani az hata yapmak, diğer taraftan müşteri istek ve beklentilerini karşılamak, onların ötesine geçmektir. Kalite ve tatmin sonuçta müşterinin, ürünün ya da hizmetin toplam değerini rakiplerine göre nasıl algıladığına bağlıdır. Algılanan kalitenin yüksekliği, müşterinin sadakatini, mükerrer alımları, fiyat savaşlarından daha az etkilenmeyi, pazar payını azaltmadan makul bir kar marjını elde etmeyi sağlamaktadır. İşletmeler amaç olarak kaliteye ulaşmayı değil, daha mükemmeli yakalamayı hedef alırlar ise yüksek kalite de beraberinde gelecektir (115).

Mükemmele ulaşma gayretleri dolayısı ile kalite performansının gelişimi de sağlanacaktır. Bunun için öncelikle inanç sahibi olmak gerekmektedir. Kusursuzluk üzerine kurulmuş olan bir vizyona ve herşeye

113) M. E. QUIGLEY, A.g.e., s. 16.

114) "Kalite ", Büyük Larousse, Cilt 12, s. 6230.

115) G. RODOPLU - A. AKDEMİR, A.g.e., s. 221.

rağmen standartlar yakalanamamışsa da başarısızlıktan ders çıkartıp, yola inançla devam etmek için değerler bütününe gereksinim vardır. Çalışanların belirlenen kalite düzeyinde performans göstermeye ve tekrar tekrar öğrenmeye yöneltilmesi esastır (116).

Kalite üzerinde çalışan yöneticiler gerektiği zaman değişiklik yapmaya hazır olmalıdırlar. Mükemmele ulaşmak için hazırlanan planlar herhangi bir nedenle etkisiz kalabilir. Geçerliliğini yitirmiş bir plana bağlı kalmak yerine, arzu edilen hedefi yakalayabilmek için stratejiler sürekli olarak yenilenmelidir. Bu esnek yaklaşım kaliteli hizmet vermek sözkonusu olduğunda daha fazla önem kazanmaktadır. Mantıklı politikalar hazırlanmış olabilir; ancak bir müşteri ile beklenmeyen bir durum yaşandığında gerekli düzenleme ve değişiklikler yapılmalıdır. Ürün kalitesinde en son amaç sıfır hata, müşteri ilişkilerinde ise sıfır müşteri kaybı esastır (117).

Sonuçta kaliteyi geliştirmede bütüncül bir yaklaşım benimsenmelidir. İnsanlar, sistemler, süreçler ve yapı bir arada ele alınmalıdır. Tüm bunları gerçekleştirecek kişiler olarak yöneticilerin, liderlerin davranış biçimleri ve becerileri büyük önem kazanmaktadır.

116) Ken BLANCHARD, "Kalite ve Koçluk", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 8, 1997, s. 5.

117) A.g.e., s. 5.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ'NDEKİ KADIN YÖNETİCİLERİN
KADIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN YÖNETSEL
BAŞARIYA ETKİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ANKET
YÖNTEMİ İLE BELİRLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

3.1. Araştırmanın Amacı

21.yüzyılın özellikle kadınlar için hem yeni liderlik alanları yaratacağı, hem de yeni gereksinim kadın liderliğini gerektireceği söylenebilir. Kadınların acımasız bir rekabetin hüküm sürdüğu günümüzde küresel, toplumsal, bireysel duyarlılıklara ve gereksinimlere yanıt veren bir dünya yaratılmasında oynayacakları önemli rolleri olduğu görölmektedir.

Bu çalışma içerisinde kadınların kendi yapısal nitelikleri bakımından taşıdıkları liderlik özelliklerinden bazılarına değinilmektedir. Yönetimde görev alan kadınların bu özelliklerle ilgili görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Ayrıca yapılan anket çalışması ile kadın liderlik özelliklerinin yönetsel başarıya olan etkileri incelenmektedir.

Böylece kadınların hangi özelliklerini yönetsel başarıda ön planda gördüklerini, hangilerini de daha az önemli bulduklarını ortaya koymak hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma kapsamında Kocaeli Üniversitesi'nde görev yapmakta olan kadın yöneticiler yer almaktadır.

Araştırma 26 kadın yönetici üzerinde uygulanmış olup, bunlardan 12'si akademik personel, 14'ü de idari personel statüsünde görev yapmaktadır.

Akademik personelden dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, meslek yüksekokul müdür ve meslek yüksekokul müdür yardımcısı görevinde bulunan kadınlar ile, idari personelden daire başkanı, daire başkan yardımcısı, fakülte sekreterliği görevi yapan kadınlarla görüşülmüştür.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada öncelikle kadınların başarısı ve başarıya ulaşmada önemli gördükleri özellikler hakkında sorular yöneltilmektedir. Daha sonra yönetsel başarı öğeleri ile kadın liderlik özellikleri olarak belirtilen niteliklerin ilişkilendirilmesi istenmektedir.

Araştırma 10 sorudan oluşan anketin uygulanması ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem kitle ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır.

Sonuçlar tartılı ölçek yöntemi kullanılarak değerlendirilmektedir. Yanıtlayıcının gerçekleştirdiği ilişkilendirmenin, hangi yoğunlukta olduğunu belirleyebilmek için en önemliden en az önemliye doğru beş tercih yapılması istenmektedir. Böylece görüşlerin yoğunluk derecesini değerlendirme olanağı sağlanmaktadır.

3.4. Anket Soruları ve Sonuçları

ANKET SORULARI

1-Kadın liderler size göre erkek liderlerden daha başarılı olabilirler mi?

(Evet)

(Hayır)

2-Cevabınız evet ise neden? En önemli beşini seçiniz. (1=En önemli, 5=En az önemli)

- Kadın liderler daha sevecendir.
- Kadın liderler daha duygusaldır.
- Etkili dinleyicidirler.
- Gösterdikleri fedakarlıkları dengeleyebilirler.
- Kadın liderler sezgilerine güvenirler.
- Kadın liderler analık duygusuna sahiptirler.

3-Kadınların sorumluluk duygusu erkeklere nazaran daha fazladır mı?

(Evet)

(Hayır)

4-Cevabınız evet ise neden? En önemli beşini seçiniz (1=En.önemli, 5=En az önemli)

- Kadın liderler daha sevecendir.
- Kadın liderler daha duygusaldır.
- Etkili dinleyicidirler.
- Gösterdikleri fedakarlıkları dengeleyebilirler.
- Kadın liderler sezgilerine güvenirler.
- Kadın liderler analık duygusuna sahiptirler.

5-Kadın liderlerin sevecen yaklaşımları yönetsel başarı öğelerinden hangisine etki eder? (1=En önemli, 5=En az önemli)

- Biçimsellikten uzak örgüt iklimine Ortak amaç birliğine
 Katılımcılığa dayalı tartışma ortamına Verimliliğe
 Empati-sempati olgularının gelişmişliğine Etkinliğe
 Sorun çözme kültürünün gelişmişliğine Kaliteye

6-Kadın liderlerin duygusal olmaları yönetsel başarı öğelerinden hangisine etki eder? (1=En önemli, 5=En az önemli)

- Biçimsellikten uzak örgüt iklimine Ortak amaç birliğine
 Katılımcılığa dayalı tartışma ortamına Verimliliğe
 Empati-sempati olgularının gelişmişliğine Etkinliğe
 Sorun çözme kültürünün gelişmişliğine Kaliteye

7-Etkili dinleyen kadın liderler yönetsel başarı öğelerinden hangisinde daha avantajlı durumdadırlar? (1=En önemli, 5=En az önemli)

- Biçimsellikten uzak örgüt ikliminde Ortak amaç birliğinde
 Katılımcılığa dayalı tartışma ortamında Verimlilikte
 Empati-sempati olgularının gelişiminde Etkinlikte
 Sorun çözme kültürünün gelişmişliğinde Kalitede

8-Kadın liderler gösterdikleri fedakarlıkları dengeleyerek yönetsel başarı öğelerinden hangisini öncelikle gerçekleştirmiş olurlar? (1=En önemli, 5=En az önemli)

- Biçimsellikten uzak örgüt iklimini Ortak amaç birliğini
 Katılımcılığa dayalı tartışma ortamını Verimliliği
 Empati-sempati olgularının gelişmişliğini Etkinliği
 Sorun çözme kültürünün gelişmişliğini Kaliteyi

9-Kadın liderlerin sezgilerine güvenerek hareket etmeleri yönetsel başarı öğelerinden hangisine etki eder. (1=En önemli, 5=En az önemli)

- () Biçimsellikten uzak örgüt iklimine () Ortak amaç birliğine
() Katılımcılığa dayalı tartışma ortamına () Verimliliğe
() Empati-sempati olgularının gelişmişliğine () Etkinliğe
() Sorun çözme kültürünün gelişmişliğine () Kaliteye

10-Kadınlar sahip oldukları annelik duygusunu yönetsel başarı öğelerinden hangisinde kullanabilirler. (1=En önemli, 5=En az önemli)

- () Biçimsellikten uzak örgüt ikliminde () Ortak amaç birliğinde
() Katılımcılığa dayalı tartışma ortamında () Verimlilikte
() Empati-sempati olgularının gelişiminde () Etkinlikte
() Sorun çözme kültürünün gelişmişliğinde () Kalitede

Sonuçlar

1-25 Evet, 1 Hayır.

2-Seçenekler	1. Derece	2. Derece	3. Derece	4. Derece	5. Derece	Boş
a	-	3	5	12	5	-
b	-	-	-	6	14	5
c	7	12	3	2	1	-
d	4	4	16	-	-	1
e	14	5	1	3	1	1
f	-	1	1	1	4	18

- a: Kadın liderler daha sevecendir.
b: Kadın liderler daha duygusaldır.
c: Etkili dinleyicilerdir.
d: Gösterdikleri fedakarlıkları dengeleyebilirler.
e: Kadın liderler sezgilerine güvenirler.
f: Kadın liderler analık duygusuna sahiptirler.

3-25 Evet, 1 hayır.

4-Seçenekler	1. Derece	2. Derece	3. Derece	4. Derece	5. Derece	Bos
a	1	2	5	5	10	2
b	-	1	2	4	3	15
c	4	3	4	11	1	2
d	5	5	11	1	1	2
e	3	13	1	3	5	-
f	12	1	2	1	5	4

5-Seçenekler	1. Derece	2. Derece	3. Derece	4. Derece	5. Derece	Bos
g	4	1	2	-	1	18
h	13	4	-	2	3	4
ı	2	2	3	9	3	7
i	1	2	1	3	12	7
j	2	10	3	2	-	9
k	4	3	12	3	-	4
l	-	3	1	10	3	9
m	-	7	4	3	4	8

- g: Biçimsellikten uzak örgüt iklimi
j: Ortak amaç birliğine
h: Katılımcılığa dayalı tartışma ortamı
ı: Empati-sempati olgularının gelişmişliğine
I: Sorun çözme kültürünün gelişmişliği
k: Verimliliğe
l: Etkinliğe
m: Kaliteye

<u>6-Seçenekler</u>	<u>1. Derece</u>	<u>2. Derece</u>	<u>3. Derece</u>	<u>4. Derece</u>	<u>5. Derece</u>	<u>Boş</u>
g	11	3	-	1	1	10
h	2	12	3	2	2	5
ı	8	7	2	5	-	4
i	3	10	1	3	4	5
j	2	2	4	2	11	5
k	-	3	8	1	2	12
l	-	1	10	3	1	11
m	-	-	-	3	5	18

<u>7-Seçenekler</u>	<u>1. Derece</u>	<u>2. Derece</u>	<u>3. Derece</u>	<u>4. Derece</u>	<u>5. Derece</u>	<u>Boş</u>
g	1	-	2	1	2	20
h	6	9	4	3	3	1
ı	1	3	-	8	7	7
i	13	3	3	3	2	2
j	2	4	4	3	6	7
k	2	4	10	3	3	4
l	-	2	7	2	2	13
m	1	1	2	9	1	12

<u>8-Seçenekler</u>	<u>1. Derece</u>	<u>2. Derece</u>	<u>3. Derece</u>	<u>4. Derece</u>	<u>5. Derece</u>	<u>Boş</u>
g	2	1	-	3	2	18
h	4	3	7	-	1	11
ı	-	-	3	3	13	7
i	1	8	2	5	3	7
j	4	9	4	5	2	2
k	7	10	1	1	-	7
l	1	2	12	2	-	9
m	1	11	3	1	4	6

9-Seçenekler	1. Derece	2. Derece	3. Derece	4. Derece	5. Derece	Bos
g	2	4	2	8	-	10
h	2	2	1	2	1	18
ı	1	2	-	10	1	12
i	14	2	4	1	3	2
j	2	-	11	4	3	6
k	2	13	2	-	3	6
l	2	-	4	4	9	7
m	1	2	2	3	12	6

10-Seçenekler	1. Derece	2. Derece	3. Derece	4. Derece	5. Derece	Bos
g	13	1	1	-	-	10
h	2	11	3	1	2	7
ı	5	5	9	1	1	5
i	3	3	7	3	10	-
j	1	3	2	13	3	4
k	1	1	3	2	12	7
l	1	1	-	9	3	12
m	-	1	1	3	-	21

Bu sonuçlar tartılı ölçek kullanılarak değerlendirilmektedir. Seçeneklerin tartılanması için ağırlık olarak önem dereceleri kullanılmıştır. 1 ile 5 arasında elde edilen puanlar seçeneklerin sahip oldukları ağırlıkları vermektedir. 1'e en yakın ağırlık puanını alan seçenekler örnekleme kitlenin en önemli bulduklarıdır.

Aşağıdaki tablolar sorularda yer alan seçeneklerin ağırlık puanlarını göstermektedir.

Sorular	Seçenekler					
	a	b	c	d	e	f
2	3.76	4.70	2.16	2.50	1.83	4.14
4	3.91	3.90	3.08	2.47	2.76	2.33

Sorular	Seçenekler							
	<u>g</u>	<u>h</u>	<u>i</u>	<u>j</u>	<u>k</u>	<u>l</u>	<u>m</u>	
5	2.12	2	3.47	4.21	2.29	2.63	3.76	3.22
6	1.62	2.52	2.18	2.76	3.85	3.14	3.26	4.62
7	3.50	2.52	3.89	2.08	3.36	2.13	3.15	3.57
8	3.25	2.40	4.52	3.05	2.66	1.78	2.88	2.80
9	3	2.75	3.57	2.04	3.30	2.45	3.94	4.15
10	1.62	2.47	2.42	3.53	3.63	4.61	3.85	3.40

3.5. Anket Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Anket çalışmasında örneklem kitleye ilk olarak kadınların erkeklerden daha başarılı olup olmayacağına dair düşünceleri sorulmaktadır. Bu soruya hemen hemen tüm katılımcılar evet cevabını vermişlerdir. Kadınlar erkeklerden daha başarılı olabileceklerine inanmaktadırlar.

Kendilerinin erkeklerden daha başarılı olabileceklerine inanan kadınlar, bunun öncelikle hangi özelliklerini kullanarak elde edebileceklerini düşünmektedirler? Örneklem kitle, 1.83 ağırlık puanıyla kadınların sezgilerine olan güvenlerinin bu başarıda en büyük etken olduğunu belirtmektedir. Onlara göre ikinci önemli özellik 2.16 puanıyla etkili birer dinleyici olmalarıdır.

Çalışma içerisinde pek çok kez değinildiği gibi toplumun kadınlara uygun gördüğü bir rol ve bu rol dolayısıyla yüklediği bir takım sorumluluklar bulunmaktadır. Kadınlar bu sorumluluklarını fazlası ile benimsemişler ve yerine getirmek için uğraş vermektedirler. Üçüncü soru olarak kadınların erkeklere göre sorumluluklarına daha fazla sahip çıkıp çıkmadıkları sorulmaktadır. Gelen cevaplar doğrultusunda, kadınların erkeklere nazaran daha sorumluluk sahibi oldukları konusunda birleştikleri görülmektedir.

Kadınlar, erkeklere oranla daha fazla sorumluluk duygusuna sahip olmalarında hangi özelliklerinin etkili olduğu kanısındadırlar? Bu soruya verilen cevaplarla kesin bir öncelik belirlemede zorlanıldığı görülmektedir. Yine de ağırlıklar sıralandığında sorumluluk duygusunun fazlalığı 2.33

puanıyla ağırlık kazanmaktadır. Bunu 2.47 ağırlık puanıyla gösterdikleri fedakarlıkları dengeleme çabaları izlemektedir.

Anket çalışması içerisinde yer alan diğer altı soru, kadın liderlik özelliklerinin birer birer yönetsel başarı öğeleri ile karşılaştırılmasını sağlamaya yöneliktir ve şu cevaplar alınmıştır.

Kadınların sevecen yaklaşımlarının, öncelikle 2 ağırlık puanı alan katılımcılığa dayalı tartışma ortamı oluşturmalarını sağladığı sonucuna varılmakta ve bunu 2.12 ağırlıkla biçimsel olmayan bir örgüt iklimini yarattıkları görüşü izlemektedir.

Kadınların, duygusallıklarının yönetsel başarı öğelerine yansımaları konusunda fikir birliği içerisinde oldukları gözlenmektedir. Birinci sırayı, 1.62 ağırlık puanıyla organizasyonda biçimsellikten uzak örgüt iklimini oluşturabilmek almaktadır. Empati ve sempati olgularını geliştirmiş olmaları da 2.18 ağırlık puanıyla ikinci en önemli özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

Etkin dinleyici olan kadın liderlerin, öncelikle sorun çözmede başarılı oldukları ve verimliliğe önem verdikleri sonucuna varılırken, bu özellikler sırasıyla 2.08 ve 2.13 ağırlık puanları almaktadır.

Gösterdikleri fedakarlıkları dengeleyen kadınlar, 1.78'le verimlilik, 2.40'la katılımcı bir tartışma ortamı gerçekleştirmede başarılı görülmektedirler.

Kadınların sezgilerine olan güvenleri ile 2.04 ağırlık puanı alan sorun çözme kültürünü geliştirme ve 2.45 ağırlık puanıyla verimli olma özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Kadın liderler sahip oldukları analık duygusunu kullanarak biçimsel olmayan bir örgüt yapısı oluşturmada başarılı görünmektedirler. Daha sonra analık duygusunun empati - sempati olgularında sağladığı gelişme belirlenmektedir. Bu özellikler 1.62 ve 2.42 gibi oldukça farklı ağırlık puanları almaktadır.

Sonuçta özetlersek, kadınların da iş yaşamında başarılı olabileceği, bu başarıya ulaşmada sezgilerinin çok önemli bir yeri olduğu, yönetsel

başarı öğelerinden katılımcı bir tartışma ortamı ve biçimsel olmayan bir örgütü oluşturmada etkili oldukları vurgulanmaktadır.





SONUÇ

Sonuç

Lider, bir grup insanın belli bir amaç doğrultusunda takip ettikleri, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişidir. Klasik anlamda lider, emir verme yetkisini kendisinde bulan kişidir. Bugün liderin çalıştığı ortamda meydana gelen değişimler lideri de değiştirmiştir. Günümüz lideri rehberlik yapmalı, insanlara eşgüdüm sağlamalı, işbirliği oluşturmalı ve yeni teknoloji ile yönetim yaklaşımları belirleyerek uygulamalıdır.

Liderlik belirli bir zaman ve durumda grup üyeleri üzerinde etkili olma sürecidir. Liderlik yönlendirerek etkileme, diğer bir ifadeyle, belli bir konuda yöneltme hareketidir. Liderlik önceleri yapı, sistem ve verimliliğe dayalı sıkı kontrol ve zorlama ile anılırken, günümüzde kültür, vizyon, misyon, yaratıcılık ve katılımcı yönetimi içermektedir.

Liderlikte etkileme sürecinin kaynağı olarak güç görülmektedir. Güç, insanlarda olan ilişkileri yönlendirmek anlamında, rollerde bir farklılaşmayı ifade etmektedir. Etkileyen ve etkilenen olmak üzere iki tarafın oluşması ile gerçekleşmektedir. Bu oluşumlarda sağduyu ve sezgiyle birleştirilen bilimsel bilgi, ekonomik olanaklar, sevgi ve anlayışla

geliştirilmiş iletişim, sahip olunan yetki en belirgin güç kaynakları olarak ortaya çıkmaktadır.

Lider ve yönetici kavramları zaman zaman karıştırılmakta, birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Oysa aralarında çok kesin ayrımlar bulunmaktadır. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Lider ise kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama, gelişimlerini sürekli kılma gibi özelliklere sahiptir. Küreselleşme çağının getirdiği etkin ve hızlı iletişim, değişim ve gelişmeler artık dönüştürücü yaklaşımları organizasyonlara taşımaktadır. Bunlara toplam kalite yönetimi, organizasyonlarda ful yetki devri, kademe azaltma, etkin bir vizyon oluşturma örnek verilebilir. Yeniden yapılanma içindeki organizasyonların, başarılı olabilmeleri, sürekliliklerini sağlayabilmeleri, yöneticilerinin liderlik özelliklerini de göstermeleri ile mümkün olabilmektedir.

Liderlik konusunda bir çok kuramsal yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, içerisinde bulunulan dönemin özelliklerine göre sürekli geliştirilerek, yenilenmeye ve çoğalmaya devam etmektedir.

Özellik yaklaşımı liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen kuramdır. Liderlik bazı bireylerin sahip olduğu, gruptaki diğer kişilerin sahip olmadığı yetenek ve özelliklerin bir bütünü olarak kabul edilmiştir. 1940'lerden sonra liderlerin yöntemlerini, davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Liderin ne yaptığı tanımlanarak, etkinliği, başkalarını yönlendirebilmesi için gereken davranışları incelenmiştir. Bu şekilde oluşturulan davranışsal yaklaşım, liderlik davranışlarının belirlenebileceği, kişinin bu davranışları gösterebilmesi için eğitilebileceği tezini savunmuştur.

1960'larla birlikte durumsallık yaklaşımı şekillenmeye başlamıştır. Bu yaklaşımla, bir liderlik modeli etkinliğinin, uygulandığı duruma ve içinde bulunduğu şartların uyumuna bağlı olduğu belirtilmiştir.

Hızla gelişen ve değişen yönetim anlayışları ile insanların sadece ekonomik veya sosyal yönlerinin olmadığı, daha karmaşık bir yapıya sahip

oldukları görülmüştür. Böylelikle etkileşimsel ya da karizmatik liderlik gibi alternatif yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Bugün küreselleşmiş dünyada, çok hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler süreci, ulusal ve kültürel oluşumları iyi analiz edemeyen örgütler ve bu örgütlerde yer alan liderler için zor geçecek gibi görünmektedir. Ayrıca rekabetin giderek ağırlaştığı bu ortamda yarışabilmek, yarışta üstünlük sağlamak, mutlak örgütsel ve yönetsel dönüşümler gerektirmektedir. Önemli olan örgüt iklimini, kültürünü değiştirebilmek, katılımcılığa dayalı bir tartışma ortamı oluşturabilmek, amaç birliği sağlayabilmek, verimliliği, karlılığı, kaliteyi, etkililiği ve etkinliği gerçekleştirebilmektir. Bütün bunları içeren dönüştürücü liderlik yaklaşımları günümüzde, en azından bugün en etkin yönetim tarzı olarak görünmektedir. Ancak kabul edilmelidirki, dönüşümler daha pek çok yeni yaklaşım geliştirilmesine uygun ortamlar hazırlamaktadır.

Tüm bu oluşumlar yaşanırken sahneye yeni bir oyuncu çıkmaktadır. Aslında bu oyuncu yeni değildir; ancak yetekleri yeni keşfedilmeye başlanmıştır. Bu oyuncunun adı kadındır. Toplumsal yaşamda kadının sürekli olarak ikinci sınıf insan anlayışına maruz kalması, bireysel haklarının hiçe sayılması, kölelik yaşamı içerisinde hizmet eden olarak görülmesi, haklı bir tepkiye yol açmıştır. Tepkiler bir kadın yaklaşımı yönündeki gelişmeler ile kadınların özgürlüğü hareketinin doğmasına neden olmuştur.

Kadınlar tarihi gelişim sürecinde, erkeklerle eşit haklara sahip olma savaşı vermişler ve yasal haklarını elde etmişlerdir. 18.yüzyılın son yarısından itibaren de günümüzdene yakın bir anlamda, bağımsız ücretli işçiler olarak çalışma yaşamına girmişlerdir.

Günümüzde hemen her ülkede kadın ekonomik yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Yaşanan hızlı değişimlerle, ekonomik gelişmelerini tamamlamış ya da tamamlamaya çalışan ülkeler için nüfuslarının yaklaşık olarak yarısını oluşturan kadınların, işgücüne gereksinimleri olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Önemli olan çalışma yaşamında kadın olsun erkek olsun herkesin eğitimleri, beceri ve gelişimleriyle doğru orantılı değerlendirilerek, eşit yetki ve sorumluluk alabilmeleridir.

Ancak ne yazık ki, tepe yönetimi ve liderlikte bu eşitliğin

sağlanamadığı görülmektedir. Oysa kadınlar gerek küresel gerekse yerel düzeylerde barışın sağlanması, yoksulluğun ortadan kaldırılması, çalışma yaşamı ile insancıl gereksinimlerin birleştirilmesi gibi konularda kadın bakış açısını dünyaya kazandırabilirler. Dünyanın bu anlamda kadınların liderliğine gereksinimi olduğu yadsınamaz.

21.yüzyılda şirketlerin en büyük rekabet avantajlarından biri, işgücünde kadınların yeteneklerinden tam olarak yararlanmak olacaktır. Artık çalışma yaşamında bir kadının başarılı olabilmesi için erkek gibi davranması gerektiği önyargısına son verilmektedir. Kadınlar kadın olmanın bilinci ile kendi özelliklerini kişisel yetenekleri ve nitelikleriyle birleştirerek, çalışma yaşamında zirveye yönelmektedirler.

Kadınlar yönetim alanında yerlerini alırken, cinsiyetleri ile ilgili bir takım özellikleri de beraberinde yerine getirmektedirler. Bu özelliklerden bazıları sevecenlik, duygusallık, etkin bir dinleyici olmak, dengeli fedakarlıklar göstermek, sezgilerinin güçlülüğü ve analık içgüdüsüdür.

Kadınlar doğaları gereği daima erkeklerden daha yapıcı rolleri üstlenmişlerdir. Bu genel yapıcı rol, onları olaylara olumlu yaklaşmaya, iyimser düşünmeye, en önemlisi de insanlara karşı anlayışlı olmaya ve sevecenliğe itmektir. Kadın liderlerin duygusal yanları vardır. Onlar beraberinde çalışanları, üzerinde hakimiyet kurulacak, güç gösterileri yapılacak robot insanlar olarak görmemektedirler. Kadınlar özel yaşamlarında mutluluğu, huzuru yakalayabilmek için ilgili olmaya, dinlemeye her zaman vakit bulmuşlar ve sorunlara çözüm getirmeye koşullanmışlardır. Bu özelliklerini çalışma yaşamına taşıyarak, etkin birer dinleyici olabilirler.

Kadınlar lider olarak bilgiyi, gücü paylaşmaya, kendilerini yıpratmayan fedakarlık dereceleri göstermeye, yardımlaşmalarında dengeyi yakalamaya yönelmektedirler. Kadınlarda yoğun olan sezgi gücü, bilimsel bilgi ile birleştirilerek elde edilen güç liderlik için önemli bir avantajdır. Doğanın kadına tanıdığı en üstün nitelik anneliktir. Annelik vericiliği, fedakarlığı, şefkati, sabrı, hoşgörü ve daha pekçok duyguyu barındırmaktadır. Her kadın çocuk sahibi olsun ya da olmasın, bu duyguların potansiyel olarak birleştiği bir kişilik içerisindedir. Bütün bu

özellikleri çalışma yaşamına taşıyabilen kadın liderler başarıya ulaşmaktadırlar.

Yönetmel başarı öğeleri olarak, biçimsel olmayan örgüt iklimi, katılımcı bir tartışma ortamı, ortak amaç birliği, sorun çözme kültürü ve empati - sempati oluşturabilmek, verimliliği, etkililiği, etkinliği ve kaliteyi sağlayabilmek gösterilmektedir.

Kadınların liderlik özellikleri ile yönetmel başarı öğeleri arasında bir bağlantı kurabilmek mümkündür. Bu amaçla Kocaeli Üniversitesi'ndeki kadın yöneticilerin, kadın liderlik özelliklerinin yönetmel başarıya etkilerine ilişkin görüşleri anket yöntemi ile belirlenmiş ve değerlendirilmiştir.

Örnekleme kitle, liderlikte kadınların da başarılı olabileceğini ve bu başarıda sezgilerine olan güvenlerinin ön planda olduğunu belirtmektedir. Kadınların analık duygusuna bağlı olarak, erkeklere oranla daha sorumluluk sahibi oldukları düşünölmektedir. Sevecen yaklaşımları ile katılımcılığa dayalı tartışma ortamı oluşturabildikleri, duygusallıklarıyla organizasyonda biçimsellikten uzak örgüt iklimi sağladıkları, etkin birer dinleyici olarak sorun çözmede başarılı oldukları görüşü vurgulanmaktadır. Gösterdikleri fedakarlıkları dengeleyerek verimliliği, sezgilerine olan güvenleriyle de sorun çözme kültürünü geliştirdikleri ve analık duygusu ile biçimsel olmayan bir örgüt yapılandırabildikleri şeklinde görüş bildirilmektedir.

KAYNAKÇA

ACKERMAN Roger G., “Yeniden Yapılanmadan Sonra”, Executive Excellence, Yıl 2, sayı 14, Mayıs 1998.

AKDEMİR Ali, “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler”, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Kocaeli, 1998.

AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, Türkiye, 1996.

AKDEMİR Ali, “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

AKKOYUN Füsün, “Liderlik Gücünün Psikolojik Dinamikleri”, 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

ALCAN Ahmet, “Yükselmenin İlk Şartı, Erkek Olmak”, Cumhuriyet, 4 Nisan 1992.

ALDERSON Wayne - ALDERSON Nancy, “Yüzde 90’ı Ödüllendirin”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran 1997.

ALTAN Ömer Zühtü, Kadın İşçiler ve Türkiye’de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu ile Korunması, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:224/147, Eskişehir, 1980.

ALTINAY İpek, “İletişim - Algılama - Önsezi”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 5, Ağustos 1997.

ANA BRİTANNİCA, “Kadınların Özgürlük Hareketi”, Cilt 12.

ANA BRİTRANİCA, “Sezgi”, Cilt 19.

ARAT Yeşim, “1980’ler Türkiye’sinde Kadın Hareketi: Liberal Kemalizm’in adikal Uzantısı”, Türkiye’de Kadın Olgusu, Yayına Hazırlayan: Necla Arat, İkinci Baskı, Say Yayınları, İstanbul, 1995.

AYDIN Ayhan, “Liderliğin Temel İlkeleri Nelerdir.”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

AYKOR Gül, “Dünyada Kadının Artan Rolü”, Kadınlar-Liderlik-Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul, 1993.

BARDWICK Judith M., “Duygusal Liderler”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 1, Nisan 1997.

BASS Bernard M., Bass Stogdill’s Handbook of Leadership, Theory Research and Managerial Applications, The Free Press, NewYork, 1990.

BAŞBUĞU Ayşegül Y., “Özel Alandan Kamusal Alana: Siyasal Temsil ve Kadınlar”, İnsan, Toplum Bilim, Der. Kuvvet Lordoğlu, Kavram Yayınları, İstanbul, 1996.

BAYRAK Sabahat, “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

BENNIS Warren, “Liderlerin Lideri”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 13, Nisan 1998.

BLANCHARD Ken, “Anlaşılır Vizyon”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 7, Ekim 1997.

BLANCHARD Ken, “Gücün Yerinde Kullanımı”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 4, Temmuz 1997.

BLANCHARD Ken, “Kalite ve Koçluk”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 8, 1997.

BRINER Bob - PRITCHARD Ray, “Sevecen Liderlik”, Executive Excellence, Haziran 1998.

BÜYÜK LAROUSSE, “Kalite”, Cilt 12, s. 6230.

CAFOĞLU Zuhale, “Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim”, 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

CASHMAN Kevin, “İçten Dışa Doğru Ustalaşmak”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 17, Ağustos 1998.

CEYLAN Adnan, “Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

COTTRINGER William, “İletişimin Yeniden Keşfi”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 5, Ağustos 1997.

COVEY Stephen R., “Önce Siz Etkilenin”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 5, Ağustos 1997.

COVEY Stephen, “Performans Anlaşmaları”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 4, Temmuz 1997.

CUMMINGS Stephen - DAVIES John, Mission, Vision and Fusion, Long Range Planning V.27, No:6.

ÇAKIROĞLU Ender, “Yönetim Diplomasisinde İletişimin Yeri”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 15, Haziran 1998.

ÇETİN Müjgan, “Toplam Kalite Yönetiminin AR-GE Kuruluşlarının Etkisi”, 4.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1995.

ÇİTÇİ Oya, “Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar”, TODAİE Yayınları, No:200, Ankara, 1982.

DEPREE Max, “Pozitif Bir Ortam Yaratmak”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran 1997.

DODSON Fitzhugh, Doğumdan Yirmi Bir Yaşa Kadar Sevgiyle Disiplin, Çev. İpek Van Den Born, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1998.

DRUCKER Peter, Yeni Gerçekler, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993.

EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitapevi, Bursa, 1987.

EKİN Nusret, Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:3119, İstanbul, 1984.

ERDOĞAN İlhan , İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:242, İstanbul, 1991.

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

ERMİŞ Özlem, “Nasıl Oluşturur Nasıl Yönetirsiniz”, Power, Eylül, 1998.

FRANKEL Boris, Sanayi Sonrası Ütopya, Çev. , Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1991.

GARFIELD Charles, “Mücadeleye Değer Amaçlar Çalışanları Motive Eder”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran 1997.

GUASTELLO Stephen, “Facilitative Styl, Individual and Emergent Leadership in Problem Solving Group”, The Journal of Creative Behavior, Volume 29, Number 4, Fourth Quarter, 1995.

GULL Gregory A., “Dönüşümü Anlamak”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 9, Aralık 1997.

HANDY Charles, “Yeni Sözcükler”, Executive Excellence, Mayıs 1998, s. 8.

HAMMER Michael, “Yönetimin Sonu mu Geliyor?”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 15, Haziran 1998.

HOYİ Ferdin, “2000 Yılında Yöneticileri Bekleyen Sorunlar”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 21, Aralık 1998.

ISAACS William, “Sağduyunun Yeniden Doğuşu”, Executive Excellence, Eylül 1998.

KAZGAN Gülten, “Yönetici Kadınlar”, Kadınlar - Liderlik - Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul, 1993.

KILIÇ Mine, “Kadınlar Gerçeklerle Tanıştı”, Kariyer Dünyası, 24 Ocak 1998.

KILINÇ Tanıl, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı:2, İstanbul, 1995.

KOÇAK Settar - KİRAZCI Sadettin, “Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 1995.

KORAY Meryem, “21. Yüzyıl : Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Anlayışları ve Kadınlar”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

KUZEYLİ Saide, “Her Eleştiri Bir Armağan mıdır Acaba ?”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 21, Aralık 1998.

LUTHANS Fred, Organizational Behavior, Mc Graw - Hill, Sixth Edition, New York - Toronto, 1992.

MCKENZIE Jennifer - KOENIG Will, “Kültürel Yenilenme”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 14, Mayıs 1998.

MILES Robert H., “Şirketin Dönüşümü”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 14, Mayıs 1998.

MİNİBAŞ Türkel, “Liderlikte Cinsiyet Faktörünün Yarattığı Sorunlar”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

NEIDERT David, “En İyi Liderlik”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 13, Nisan 1998.

OCAKOĞLU Günseli Ö., “Yarış Atları”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 7, Ekim 1997.

QUIGLEY Michael E., “Kuantum Kuruluşları”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 14, Mayıs 1998.

PALMER Margaret - HYMAN Beverly, “Yönetimde Kadınlar”, Çev. Vedat ÜNER, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993.

PEROT Roos, "Etkin Liderler", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 1, Nisan 1997 .

PETERS Thomas J. - WATERMAN Robert H., Yönetme ve Yükselme Sanatı, Çev., Altın Kitaplar, İstanbul, 1987.

RODOPLU Gültekin - AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, Tuğra Ofset Matbaacılık, Isparta, 1998.

SİCİMOĞLU Haluk, "Geleceğin Kadını", Kadınlar - Liderlik - Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul, 1993.

SÖNMEZ Mehmet, "Üst Düzey Yönetimde Kadınlar", Panorama, 21 Haziran 1992.

ŞİMŞEK Hasan - AYTEMİZ Dilkan, "Kuramsal Değişim ve Liderlik: Yönetimsel Liderler ve Dönüştürücü Liderler", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Birleşmiş Milletler 4. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İşlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı Taslağı.

TEKELİ Şirin, "Kadın Erkek Eşitliğinde Hukuk Mücadelesi", Basisen Dergisi, Mart 1993, Sayı:49.

TRACY Brian, "Maksimum Başarı", Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran 1997.

ÜLKER Gönül, "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997.

YUKL Gary, Leadership in Organizations, 3rd. Ed. Prentice Hall Inc.Englewood Cliffo, Newjersey, 1994.

WARNER Mark J. - USRY Mark L., "Yöneticiler de İnsandır", Executive Excellence, Nisan 1998.

WERNER Isabel, Liderlik ve Yönetim, Çev. Vedat Üner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

WHITE Thomas H., "İlginç Zamanlar", Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 14, Mayıs 1998.

