

KADINLAR VE ERKEKLER FARKLI LİDERLİK TARZLARINA MI SAHİPTİR?

Psk. Elif Özdil*

Liderlik

Liderlik üzerine yapılan çeşitli çalışmalardan damıtarak, işlevsel ve pragmatik olan bir tanım vermek istersek, liderliği;

“Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak biraraya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç”

olarak tanımlayabiliriz. Burada liderliğin neler olmadığını vurgulamak, bu olgunun anlaşılmasını daha da kolaylaştırmaktadır (Merih, 2002). *Liderlik, bir ayrıcalık konumu değildir*: Yönetim konumlarına herhangi bir kişi atanabilir, seçilebilir, terfi edebilir, devralabilir veya ele geçirebilir. Bu konum onun lider olmasını sağlamaz. Liderler ise bu konumlarından dolayı ayrıcalık ve üstünlük talep edemezler. Yine de lider, çevresinden farklı olan ancak bu farklılığı çevresinin etkinliği için değerlendirebilen kişidir. *Liderlik, bir kişilik kültürü yaratmak değildir*: Bir kişiye çok fazla formal iktidar yetkileri yüklemek lidere, izleyicilere ve davaya zararlıdır. Liderlik özünde kişilere formal yetkilerin sağlayamayacağı bir sadakat ve izlenme sağlar. Bu, lideri üstün kişi görme, yanılmaz ve yenilmez olarak düşünme haline dönüşmemelidir. *Liderlik, vazgeçilmez olmak değildir*: Etkin ve başarılı bir liderlik vazgeçilebilir olabilmektedir.

*Ankara Üniversitesi Sosyal Psikoloji Yüksek Lisans Programı

Gerçek ve başarılı bir liderliğin temel göstergesi, sosyal, sürece “şovun” onsuz da sürebileceği bir momentum kazandırabilmesidir. *Liderlik, başkalarını suçlamak değildir*: Liderlik ilk ve öncelikli olarak verilen kararlardan ve doğan sonuçlardan sorumlu olmaktır. Gerçek liderlik durumlarında başarının övüncü izleyenlere, başarısızlığın sorumluluğu ve sonuçları da lidere ait olmalıdır.

Grupta en çok nüfuza sahip olan, grubu yöneten ve ona güç veren kişi liderdir. Bir eylemi başlatan, emirleri veren, ödül ve cezalara karar veren, anlaşmazlıkları çözen ve grubu amaçlarına doğru yönlendiren kişidir (Franzoi, 2003).

Liderliğin en temel özelliklerinden birisi etkidir. Genellikle lider, grubun inançları ve etkinlikleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişidir. Beğeni ya da beğenmezlik belirten, yüreklendiren, heveslendiren, özendiren ve her türlü etkinliğin en önünde giden yine odur. Bu işlevler liderin grup üzerindeki genel etkisinin göstergeleridir. Yalnızca, belirli bir lider bunların hepsini yerine getirmiyor olabilir, ama lider olabilmek için, çoğunu yerine getirmek zorundadır. Üyeler, başka bir üyeninkinden çok, liderin istekleri doğrultusunda duyar, düşünür ve davranırlar (Freedman ve ark., 1998).

Birçok grubun yalnızca bir lideri vardır, bazı gruplarda eşit oranda yüksek nüfuza sahip iki veya daha çok kişi olabilir. Genelde gruplar, görevleri çeşitli ve karmaşık oldukça, daha fazla lidere sahip olma eğilimindedirler. Sosyal nüfuzları bakımından liderlerin gerçekleştirmesi beklenen iki temel etkinlik vardır: (1) Görev liderliği, (2) Sosyoduygusal liderlik. Görev liderliği grubun amaçlarını başarmayı; sosyo-duygusal liderlik ise grup etkileşiminin duygusal ve kişilerarası özelliklerini sürdürmeyi gerektirir. Etkin görev liderliği için gerekli özellikler etkinlik, yöneticilik ve ilgili

grup göreviyle ilgili bilgidir. Etkin sosyo-duygusal liderlik için gerekli özellikler ise yakınlık, anlayış ve çatışmaları uzlaştırma becerisidir.

Bazı gruplarda bir kişi görev lideri, diğeri de sosyo-duygusal liderdir. Başka gruplarda ise bir lider bu iki görevi de yapar. Böyle durumlarda lider ne zaman görevdeki üst, ne zaman destekleyici dert ortağı olacağını bilmelidir. Bu zor bir iştir, çünkü bu iki liderlik özelliği genelde çatışır. Araştırmalar esnek liderlik özelliği olan bireyin ne zaman göreve odaklanacağını ve ne zaman kişilerarası ilişkilere ilgi göstereceğini bildiğini göstermiştir. Bunlar ayrıca diğer grup üyeleri tarafından en çok tercih edilen liderlerdir. Liderliğin fazla ilgi görmemiş bir özelliği, liderin nüfuzunun kabul edilmesinde izleyicilerinin oynadığı roldür. Hollander'a (1992) göre, liderler ve izleyicileri bir sosyal alışveriş ilişkisindedirler. Lider, izleyicilerine yol gösterir, ileri görüş ve sosyal kimlik kazandırır ve amaçlarına ulaşma olanağı sağlar ve izleyiciler buna liderin nüfuzuna daha duyarlı olarak karşılık verirler. Hollander (1961), liderin grup üyelerini nüfuzu altına almadaki bu becerisini güvenin biriktirilmesi olarak tanımlar. Bu güven, zamanla grubun amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmedeki etkinlik ve grup normlarına itaat ile kazanılır. Ardından bu güven, grup üyelerinin normalde yapmaya istekli olmayacakları yenilikleri yapmalarını sağlamak için kullanılır. Liderin başlarda gösterdiği yetkinlik ve itaat işaretleri izleyicilerinin güvenini ve saygısını kazanır ve bu daha sonra liderin aykırılıklarının -yaptığı yeniliklerin- anlayışla karşılanmasını sağlar (Akt; Franzoi, 2003).

Kadınlar ve Erkekler Farklı Liderlik Tarzlarına Sahiptirler?

Bodyshop kurucusu Anita Roddick: “ Şirketimi kadınsı ilkelere göre (değer verme, sezgisel

kararlar alma, hiyerarşi kurmama, işini yaşamının bir parçasıymış gibi görme, ondan ayırmama, emeğini severek harcama, kazancını nasıl kullanacağına ilişkin dünyaya karşı sorumlu olma) yönetiyorum” diye bildirmiştir. Örgütsel yaşamda başarılı erkek yönetimi kalıpyargısı güçlü bir şekilde yerleşmiştir ve kadın yöneticiler buna uyum konusunda bir baskı altındadırlar (Vinnicombe, 1999).

Liderlik üzerinde cinsiyetin güçlü etkisine olan ilgi oldukça yenidir. İlk çalışmalar 1970'li yılların başlarında ABD'de yürütülmüştür. Dokuz sigorta şirketinde çalışan erkek yöneticilerden ‘genel olarak kadınları’, ‘genel olarak erkekleri’ ve ‘ başarılı yöneticileri’ nitelendirmeleri istenmiştir. Başarılı yöneticiler, çok büyük bir oranda erkek özellikleriyle tanımlanmıştır. Bu zamana kadar sürdürülen benzer çalışmaların sonuçları gösteriyor ki, başarılı yönetim kalıpyargısı erkekleri anımsatmaktadır. 1970 ve 1980'lerdeki kadın yöneticilerden farklı olarak bugünün kadın yöneticileri, ‘başarılı yöneticiler erkektir’ şeklinde yargıda bulunmamaktadırlar, ancak kadın ya da erkek hiçkimse başarılı yöneticileri kadınsı olarak da tanımlamamaktadır. Erkek yöneticiler ve daha az sayıdaki kadın yöneticiler başarılı yöneticileri erkeksi özelliklere sahip, (örneğin, özgüvenli, rekabetçi, kararlı, saldırgan, bağımsız) olarak tanımlamaya devam etmektedirler (Vinnicombe, 1999).

1970'lerde ve 1980'lerde kadınların liderliği üzerinde yapılan çoğu çalışma, kadınların erkeklerle göre lider olma oranlarının neden daha düşük olduğu üzerine temellenmiştir. Bununla ilgili bazı nedenler ileri sürülmüştür: Başarı kaygısı, başarısızlık korkusu, düşük özgüven, kariyer-aile çatışması ve düşük statü arzusu. 1990'larda kadınlar yönetici konumunda daha fazla yer almaya başlayınca, araştırmacılar, kadın ve erkek liderlik tarz-

larındaki benzerlik ve farklılıkları araştırmaya başladılar. Eagly ve Johnson (1990), kadın ve erkeklerin benzer liderlik tarzları sergilediklerini, ancak kadınların biraz daha demokratik ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde olduklarını bulmuşlardır. Otokratik erkek liderlik tarzı benimseyen kadınlar, olumsuz muameleye maruz kalmaya yatkındır. Yine Eagly ve arkadaşları (1995), kadınların kadınsı kavramlarla tanımlanmış rollerde daha yetenekli olarak algılandığını belirtirken, erkeklerin erkeksi terimlerle tanımlanmış rollerde daha yetenekli değerlendirildiklerini bulmuşlardır (Akt; Walsh, 1997).

Rosener (1990), literatürdeki ortak kararı bozup, kadınların ve erkeklerin farklı liderlik tarzlarına sahip olduğunu ileri sürmüştür. Rosener, kadınların liderlik etme tarzlarını ortaya çıkarmış, belirsizliğe karşı hoşgörülü, çalışanlara izin ve yetki veren işbirlikçi tarzı tercih ettiklerini ileri sürmüştür (Akt; Walsh, 1997).

Erkek ve kadın çoğu yönetici, yönetim tarzında cinsiyet farklılıkları olduğunu kabul etmektedir. İlginç olarak, her iki cinsiyettekiler de kadının farklılıklarını olumlu terimlerle anlatmaktadırlar. Ancak ne zaman araştırmacılar yöneticilerden kendi yönetim stillerini anlatmalarını isteseler, cinsiyetler arasında önemli farklılıklar bulamamaktadırlar. Bu, farklılık olmadığı anlamına gelmemektedir. Vinnicombe'nin araştırmasına göre, çoğu kadın yönetici, zorlandığı liderlik stilinden rahatsızdır ve bu da şiddetli strese yol açmaktadır. Çoğu kıdemli kadın yönetici, çocuk sahibi değildir, kariyer ve aile birleşiminin savunulamaz olduğuna inanmaktadır. Kendilerini destekleyen bir eşe ve çocuklara sahip olan erkek yöneticiler için ise durum tam tersidir. Günümüzün uzun çalışma saatleri gerektiren iş dünyasında, kadın yöneticiler, eş ve çocuk sorumlulukları yüzünden sorun yaşamaktadırlar (Vinnicombe, 1999).

Bazı yönetimlerde geleneksel olarak egemen olan, 'emret ve kontrol et' modelidir. Bu modeli kullanan örgütler hiyerarşiktir ve otoritenin sınırı belirlidir. En iyiyi bildiği varsayılan üstler, kararları verir. Performans, grup katkısından çok, bireysel olarak değerlendirilir ve terfi etme, yetenekler doğrultusunda olur. Emret ve kontrol et modeli orduyu anımsatmaktadır. Askeri liderlerle ilgili kitaplar, onlarla ilgili öykü ve felsefeler, başarının, emreden erkek yönetici olmakla geleceğine yönelik inancı güçlendirmektedir. Amerikan kuruluşları buna benzer görünmektedir. Benzer yapılara ve liderlere sahiptirler. Tipik Amerikan yöneticileri, beyaz, erkek, heteroseksüel, evli ve çocuktur. Bireycidirler, düz düşünürler, spor tutkunu olurlar ve genellikle eski askerdirler. İşkoliktirler ve saygın kolej mezunudurlar. Ailelerine önem verirler, ancak onlarla pek zaman geçirmezler (Rosener, 1997).

Genel olarak kuruluşların geçmişteki başarısında, 'emret ve kontrol et' modeli işlemiştir. Beyaz erkekler bütün örgütleri yaratmış, yönetmiş ve tüm güçlü konumları ele geçirmişlerdir. Ancak ekonomik ortam değiştiğinde, örgütler ve yönetim kuramları da değişmelidir. Görünen odur ki, 'emret ve kontrol et' modeli her zaman en uygun sonucu doğurmamaktadır. Bu modelin en iyi tek model olmadığını söylemek, değerini kaybettiği anlamına gelmez. Tek bir tane en iyi model yoktur. 'Emret ve kontrol et' liderliği, bugünün iş çevresinde rekabetçi örgütlere yardımcı birçok modelden biridir. Etkileşimsel liderlik modeli ise, arzu edilir ve 'emret ve kontrol et' modelini tamamlayıcı görünmektedir. Etkileşimsel model ast üst biçiminden çok, işbirlikçi bir yönetimi kapsar. Bu model, bireysel katkı kadar grup katkısına, bütün düzeylerdeki çalışanların yetkilendirilmesine, çok yönlü geribildirim ve performans değerlendirilmesine önem verir. Bu tarz, esneklik, bireysel

ve grup özidaresinin yanında bilgi ile gücün paylaşımını gerektiren hızlı gelişen örgütlere çok uygun görünmektedir. Bu tarzda profesyonel bayanlar tercih edilme eğilimindedir. Böylece, bu model, kadınların lider görünmedikleri 'emret ve kontrol et' modelinden farklılaşmış olur (Rosener, 1997).

Kadınlar, günlük yaşam içerisinde birçok işle uğraşmakta ve hepsine yetiştirebilmektedirler. Evde eşlerinin ve çocuklarının sorunları, ev işleri; işyerinde farklı sorunlar derken kadınların gün içerisinde beyinleri devamlı meşgul olmaktadır. Kadınlar bu sorunlarla yüzleşmekte ve onları çözmekte ustadırlar. Oysa ki, erkekler bir sorunla ilgilenirken diğer sorunlarla yüzleşmemeyi tercih ederler. Belki de kadınların belirsizliğe karşı hoşgörülü olmalarının nedeni de, bu kadar belirsizlik ve sorunla baş etmeleridir.

Yönetim gelişimi programlarında, kadın yöneticiler, farklı çalışma stillerini sergilemektedirler. Erkek yöneticiler, baskın olarak gelenekselci ve yargılayıcı olarak algılanmaktadırlar. Tersine, kadın yöneticiler önsezili ve ileri görüşlü özelliklerle bağdaştırılmaktadır. Bu ileri görüşlülüğün doğal sonucu olarak daha stratejik kararlar alınıp insanlar güdülenerek verim artırılmaktadır (Vinnicombe, 1999).

Bütün erkekler ve bütün kadınlar aynı stili kullanıyor da denemez. Cinsiyet farklılıkları bir süreklilik içerisinde meydana gelir. Ancak literatüre göre kadınlar ve erkekler farklı şekillerde düşünür ve hareket eder. Rosener'in araştırmasına göre de, bu farklılıklar gerçektir ve liderlik stillerini de etkiler. Çoğu araştırmaya göre kadınlar ve erkekler; vizyon, zeka, karizma, sorumluluk ve yöneticilik anlamında benzer liderlik tarzlarına sahiptirler. Dolayısıyla, kadınlar ve erkekler liderlik özellikleri açısından benzemektedirler. Çünkü çoğu li-

derlik araştırması, özellikler üzerine yapılmıştır. Rosener'in denencesine göre ise, kadınlar ve erkekler benzer genel liderlik özelliklerine sahiptir. Liderlik tarzlarıysa tamamen farklıdır. Rosener'e göre liderlik çalışmalarını birleştirenler, yanlış sorular sorup, yanıtlar için yanlış yerlere bakmışlardır. Büyük şirketlere, büyük üniversitelere ve büyük devlet kuruluşlarına bakmışlardır. Bu tarz örgütlerde kadınların da erkekler gibi yönetmesi beklenir. Çoğu 'emret ve kontrol et' tarzını benimsemişlerdir. Rosener 1989'da, farklı mesleklerdeki erkek ve kadın liderlerle bir araştırma yapmıştır. Bir grup başarılı kadın liderin, gücü nasıl kullandığını, ne tarz liderlik tarzını tercih ettiğini ve ne tür örgütlerde çalıştıklarını araştırmıştır. Karşılaştırma için benzer bir grup erkek lideri de araştırmıştır ve araştırması, yönetimde cinsiyet farklılaşması tartışmasında bir şimşek etkisi yaratmıştır. Kadınların etkileşimsel liderlik tarzını benimserken, erkeklerin 'emret ve kontrol et' tarzını tercih ettiklerini, bu etkileşimsel tarzın esnek, hiyerarşik olmayan hızlı değişim ortamındaki örgütlerde işe yaradığını ortaya koymuştur. Bulguları, bir tarzın diğerinden daha iyi ya da daha kötü olduğunu ileri sürmüyordu, yalnızca kadın ve erkeklerin farklı şekilde yönetmeye eğilimli olduklarını ve etkileşimsel liderlerin geleneksel olmayan örgütlerde başarılı olduklarını gösteriyordu (Rosener, 1997).

Kadınların ve erkeklerin liderlik tarzlarında farklılık olmadığını düşünenler de vardır. Bunlarda biri olan Powell'ın (1997) makalesinde belirttiği gibi, yöneticiler ve kişisel karakteristikleri ile ilgili en büyük araştırmalardan biri Amerikan Telefon ve Telgraf Şirketi'nde gerçekleşti (AT&T). 1970'li yılların sonları ve 1980'li yılların başlarında AT&T'deki 344 düşük düzeyli yönetici (gelecekte orta ve yüksek düzeyli yöneticiler olacaklardı) temsilci olarak alınıp, araştırılmaya başlan-

dı. Yaklaşık yarısı kadındı. Bu yöneticiler, üç gün değerlendirme araştırmalarına tabi tutuldu. Büyük karşılaştırmalar, özgeçmiş, iş ilgileri, kişilik, yetenek, motivasyon ve yönetim potansiyelleri alanlarında yapıldı. Kadınlar, yönetsel yetenekler, etkileşimsel yetenekler, duyarlılık, yazılı iletişim becerileri ve enerji açısından avantajlara sahipti. Erkekler, şirket bağlılığı, işte ilerleme güdüsü ve güce dikkatlilik açısından daha avantajlıydılar. En büyük cinsiyet farklılığı erkeksilik ve kadınsılıktı; erkekler geleneksel erkeksi ilgilere, kadınlarsa kadınsı ilgilere sahipti. Zihinsel yetenek, liderlik yeteneği, sözel iletişim becerileri ve performans sürekliliği açısından bir cinsiyet farklılığı yoktu. Değerlendiriciler bunları hesaba kattıklarında kadın ve erkeklerin benzer yönetsel potansiyele sahip oldukları şeklinde bir sonuca varmışlardır. Kadınların % 45'inin ve erkeklerin % 39'unun 10 yıl içinde orta yönetime ulaşma potansiyeli olduğu görülmüştür. Bray (AT&T çalışmalarını yöneten), aralarında kayda değer farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yöneticilerin kişilik ve motivasyonlarıyla ilgili diğer araştırmalar, çok az cinsiyet farklılıkları bulmuştur. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetme motivasyonu yüksektir. Çoğu araştırma, kadın ve erkek yöneticilerin yönetim başarısını yordarken, gereksinim ve motivasyonlarıyla ilgili psikolojik testlerden aynı sonuçları aldıklarını göstermektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin motivasyon güçleriyle ilgili farklılıklar bulunduğu, genelde kadınların lehine cinsiyet kalıpyargılarıyla uyumsuz sonuçlar bulunmuştur. Farklı örgütlerden yöneticilerin incelendiği araştırmada, Donnell ve Hall, kadınların düşük temel gereksinimler ve yüksek kendini gerçekleştirme (self-actualization) bildirdiklerini göstermektedir. Kadınlar daha mantıklı ve daha yüksek motivasyonel profil sergilemişlerdir; gelişim olanaklarıyla, özerklikle,

meşdan okumayla daha ilgili ve iş çevresi ve karla daha ilgisiz görünmektedirler (Powell, 1997).

Cinsiyet ve liderlik yetenekleri hakkında bir efsane vardır. Buna göre kadınlar erkeklerden daha iyi takım oyuncularındırlar, daha açık ve olgundururlar, hassas durumlarla daha iyi başa çıkarlar ve başkaları üzerindeki etkilerinin daha fazla farkındadırlar; bu nedenle, erkeklerden daha iyi insan yöneticileridirler. Ancak bu efsane yanlıştır. Yapılan uluslararası bir taramada, özel ve devlet sektöründe yer alan üst yönetimdeki kadın ve erkekler arasında yönetim uygulaması ve liderlik açısından fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kakabadse'nin taramasına göre cinsiyet, performansın önemli bir ayırdedicisi değildir. Ancak, bağlam -şirketin yapısı, patronun liderlik tarzı ve ofisteki tutumlar- güçlü bir rol oynar. Kadın ve erkek yöneticiler, farklı örgütlerde farklı tepkiler verebilir; ancak bunun nedeni kişilik ya da cinsiyet farklılıkları değildir, bağlamsal baskılardır (Kakabadse, 1999).

Günümüz Örgütlerinde Cinsiyet ve Liderlik İlişkisi

21. yüzyıl iş ortamında ortaya çıkması ve gelişmesi beklenen önemli liderlik tarzı, birleştirici (connective) liderliktir. Dünya çapında birbirine bağlı olma bakış açısına göre birleştirici liderliğin temelleri, 21. yüzyıl iş ortamının dramatik olarak değişen yapısına uygun yeni bir etkileşimsel liderlik modelini kapsamaktadır. 21. yüzyıl iş ortamının karmaşık taleplerinin, örgütsel ve politik liderlik için kadınların sosyalleşmiş davranışlarını öngörmesi beklenmektedir (Lipman-Blumen, 1992).

Birleştirici liderlik, adını yalnızca bireylerin görevlerini ve egolarını birleştirmekten değil, ortak amaçları başarmak için biraraya gelen gruplardan almaktadır. Bu tarz liderlik, bireyleri başkalarına ve başkalarının amaçlarına bağlamakta-

dır. Bir ilişki ve ortak sorumluluk ağı içinde, başkasını yenme hırsına ve rekabetçiliğe kalkışmadan sorumluluğu paylaşmayı da içermektedir. Birleştirici liderlik, ortak düşmanlar yerine, grup bağlılığı ve işbirlikçi üyeleri olan gruplar yaratır. Bu tarz liderlik, şirket ve çalışanlar arasındaki gerilimi çözebilme becerisine sahiptir. Bu etkileşimsel liderlik biçimi, aynı zamanda, uygulayanları bireycilikten ve rekabetçilikten uzak tutar (Gardner, 1990).

Dünya çapında daha fazla kadın, işgücüne dahil olmaktadır. Bu yükseliş, örgütlerin etnik ve ulusal yapısındaki farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Daha fazla kadın, yeterli liderlik özelliklerine sahip olmak için iş deneyimi kazanmakta ve eğitim görmektedir. Örgütler, cinsiyete, kalıpyargılara ve rol beklentilerine bağlı olarak etkili liderlik oluşturma görüşlerini genişletmişlerdir. Bu çabalar, kadınların, mezunlar için hazırlanmış mezun eğitim programlarına katılmalarıyla birlikte, 2030 yılında yönetim konumunda erkeklerden sayıca çok üstün olacakları tahminiyle desteklenmiştir (Grion, 2001; akt: Stelter, 2002).

Kadınlar liderlik rollerinde daha fazla bulunmaya başlayınca, liderlik davranışlarındaki cinsiyet farklılıkları da daha önemli olmaya başlamıştır. Kadınların işyerindeki performansını ve algısını etkileyen cinsiyet önyargılarını keşfedip yok etmek gerekmektedir. Kültürleri erkeksi tarzlara değer veren ülkeler, rekabetçi ve güçlü lider davranışlarına önem verir ve erkek normlarını en iyi uygulamalar olarak görürler. Gibson'ın (1995) yaptığı bir çalışmada, erkeksilik açısından kültürel olarak eşleşmiş dört ülke incelenmiştir. Ülkeler liderlik davranışı, cinsiyet farklılıkları ve tarz tercihleri açısından değerlendirilmiştir. Norveç ve İsveç ile ABD ve Avustralya kıyaslanmıştır. Liderlik, amaç vurgusu, etkileşim kolaylığı, işi kolaylaştırma, destek verme ve kişisel gelişim bağ-

lamında ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, Norveç ve İsveç örgütleri, işbirlikçi, eşitsizliği en aza indirmiş, işçileri birbirine bağlı, ulaşılabilir mevkilere sahiptir ve saldırgan davranışları en aza indirmiştir. Tersine ABD ve Avustralya örgütleri, yükselen bireycilik, açıkça tanımlanıp ayrılmış cinsiyet rolleri, azalan grup bağlılığı, yükselen bireysel gelişme ve kişisel ilgiler sergilemektedir (Akt; Stelter, 2002).

Eğer kadın ve erkek yöneticiler arasında fark yoksa, örgütler fark varmış gibi hareket etmemelidir. Bunu göz önünde bulundurarak örgütler, cinsiyet ayrımı yapmadan yönetsel konumlarda dengeyi sağlamalıdır. Kadın ve erkek yöneticilerin iş deneyimlerindeki farklılıklar en aza indirilmelidir. İnsan kaynakları nitelikleri bugünün örgütlerinde şarttır. Yalnızca ürüne önem verip işçileri hiçe sayan kuruluşlar, adanmış iş gücüne ve uzun süre etkililiğe sahip olamaz. İnsan kaynakları becerileri kadınların tekelinde varsayılırsa, kadınlar için bir risk ortaya çıkar. Kadınlar, insan kaynakları yönetimi gibi duyarlılık gerektiren, ancak ikincil yönetim boyutunda yer alırlar (finans, satış, üretim yönetimlerinde yer alamazlar). Örgütler, çalışanlar için standart ve esnek kariyer yollarının ikisini de yaratmalıdır. Çalışanların gereksinimlerine göre bu yolların her ikisini de yerine göre uygulayabilmelidir. Örgütler, kadın ve erkek yöneticilerin kişisel özelliklerinde farklılıklarını varsaymamalıdır. Yapacakları uygulamaların ve programların, uygulayacakları politikaların, yöneticilerin iş deneyimlerindeki cinsiyet farklılığını azaltacağına inanılmalıdır. Erkekler ya da kadınlar yönetimde daha iyidir denemez. Mükemmel, ortalama ve çok kötü yöneticiler, iki cinsiyette de vardır. Örgütler kadın ya da erkek olmasına bakmaksızın en etkili yöneticileri bulmalı, desteklemeli, geliştirmeli ve yükseltmelidir (Powell, 1997).

Kaynaklar

- Franzoi, S. L. (2003). Chapter 9: Group behavior. *Social psychology* (4. Baskı) içinde (313-348). New York: McGraw-Hill.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M. (1998). *Sosyal psikoloji* (3. baskı). (A. Dönmez, Çev.). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1989.)
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Kakabadse, A. (1999). *The Debate: Do men and women have different leadership styles?* Management Focus Issue (12 Summer 1999). Cranfield School of Management.
- Lipman-Blumen, J. (1992). *Connective leadership: Female leadership styles in the 21st-century workplace*. Sociological Perspectives, Pacific Sociological Association. Achieving Styles Institute.
- Merih, K. (2002). Liderlik bir sosyal kalitedir. *Merih-Index*. 22 Haziran 2005, <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>.
- Powell, G. N. (1997). Leadership and gender: Vive la différence? M. R. Walsh, (Ed.), *Women, men, and gender: Ongoing debates* içinde (298-305). New York: Yale University Press.
- Rosener, J. R. (1997). Leadership and the paradox of gender. M. R. Walsh, (Ed.), *Women, men, and gender: Ongoing debates* içinde (294-297). New York: Yale University Press.
- Stelter, N. Z. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. *The Journal of Leadership Studies*, 8, 88-99.
- Vinnicombe, S. (1999). *The Debate: Do men and women have different leadership styles?* Management Focus Issue (12 Summer 1999). Cranfield School of Management.
- Walsh, M. R. (1997). Leadership: Do women and men have different ways of leading? M. R. Walsh, (Ed.), *Women, men, and gender: Ongoing debates* içinde (291-293). New York: Yale University Press.