

Leadership Insights



Dr. Yeşim Toduk AKIŞ

Bir Bakışta

- 1 Liderlik erkeksi bir özellik midir?

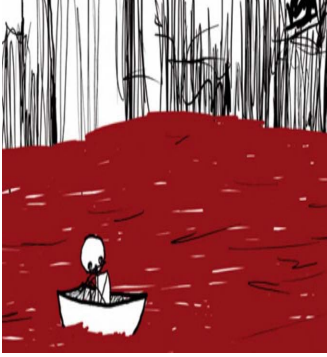
KADINLARDAKİ BAŞARI
GÜDÜSÜ, ONLARIN
EMPATİ KURMA VE
KARŞISINDAKİNİN
DUYGULARINA ÖNEM
VERME
ÖZELLİKLERİNDEN
KAYNAKLI...

“Liderlik erkeksi bir özellik midir? “

“Kadın” olmak liderlik için bir dezavantaj mı? Yoksa kadın kimliği liderlik kimliğini zenginleştirir mi?...

“Kadın ve liderlik” konusu, liderlik araştırmalarının önemli bir parçasını oluşturduğu halde, bu konuda yapılan araştırmaların ortaya çıkardığı farklı sonuçlar, aklımızdaki sorulara kesin cevaplar vermenin hiç de kolay olmadığını gösteriyor. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin başarıları hakkındaki düşüncelerini öğrenmeye yönelik yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerin elde ettikleri başarıların daha çok çalışmalarına, şansa ya da işin kolay olmasına bağlandığını gösteriyor. Kadın yöneticiler konusunda olumsuz düşünen bazı erkek yöneticiler, kadınların başarısızlıklarını yeteneksizliklerine bağlarken, erkeklerin başarısızlıklarını kötü şans, görevin zorluğu ya da yeterli çaba gösterilmemesi ile ilintili buluyorlar. Buna benzer bir durum, Jago ve Vroom'un 1982'de kadın ve erkeklerin otoriter davranışlarının algılanmasıyla ilgili yaptıkları bir araştırmada da göze çarpıyor. Araştırmaya göre, kadınların gösterdiği otoriter davranışlar olumsuz olarak değerlendirilirken, erkeklerin göstermiş oldukları aynı davranışlar olumlu olarak değerlendiriliyor. Elbette ki, liderlik literatüründe kadın yöneticilerin başarılarını destekleyen araştırmalara da rastlamak mümkün. Eskilson ve Wiley'in araştırması, kadınlar tarafından yönetilen grupların daha verimli olduklarını gösteriyor. Aynı şekilde, J.E. Smith'in ABD'de yapmış olduğu araştırma, kadınların yaratıcılık gerektiren işler yapan grupları yönetme konusunda erkeklere göre daha başarılı olduğunu ortaya koyuyor.

Cornell Üniversitesi öğretim üyesi psikiyatrist Anna Fels'in "Do Women Lack Ambition?" (Kadınlar Hırstan Yoksun mu?) isimli makalesinde belirtmiş olduğu üzere, "hırs" kelimesi kadınlar için bencillik, kendini beğenmişlik ya da başkalarını kendi çıkarları için kullanma gibi olumsuz çağrışımlar yapıyor. Karşılına çıkan tüm engellere rağmen başarılı olmuş kadınlar, bu durumla erkekler gibi övünmek yerine başarılarını başkalarına mal ediyorlar ve başarıyı hiçbir zaman tek başlarına elde ettikleri bir şey olarak görmüyorlar. Ona göre, kadınların "hırs"tan uzak durmalarının nedeni, toplumda kabul gören "kadın" imajıyla ters düşme endişesinden kaynaklanan başarı korkusudur. Fels'in cinsiyet rolleri üzerine Stanford Üniversitesi'nde yapmış olduğu araştırma, bu görüşünü destekler nitelikte sonuçlar vermiştir. Stanford Üniversitesi öğrencilerine "Bem Sex Role Inventory" (BSRI) uygulanarak kendilerinden anketteki 60 sıfatı kadın özellikleri, erkek özellikleri ve nötr özellikler olarak sınıflamaları istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadınları tanımlayan özellikler şöyle sıralanıyor: Uysal, sadık, neşeli, merhametli, utangaç, cana yakın, şefkatli, diğerlerinin ihtiyaçlarına önem veren, öven, anlayışlı, incinmiş duyguları onarmaya istekli, tatlı dilli, sıcak, yumuşak, kolay aldanan, çocuksu, sert konuşmayan, nazik, çocukları seven ve kadınsı. Araştırma, kadınları ifade eden en önemli unsurun "vermek" olduğunu ortaya koyuyor ki bu da kadınların neden iş hayatında "destekleyici yönetici" ve "iyi takım elemanı" olarak değerlendirildiklerini en güzel şekilde açıklıyor. Fels'e göre, bu iki özelliği ortaya çıkaran kadınlar "iş hayatına uygun" ve "kadınsı" olarak kabul edilirlerken, işyerinde ön plana çıkmaya çalışan hırslı kadınlar toplumun onlardan beklediği "kadınsal roller" ile ters düştükleri için "kadınsı" bulunmuyorlar. Bu nedenle de, başarılı kadınlar "kadınsı" olmak adına hırslarını törpüleyip ve geri plana çekiliyorlar. Daha önceki araştırmalar ise, kadınlardaki başarıyı paylaşma güdüsünün, onların empati kurma ve karşısındakilerin duygularına önem verme özelliklerinden kaynaklandığını vurguluyor.



Amrop International bünyesindeki projeler vasıtasıyla tanıştığım 1500 kadın ve erkek Türk yöneticiyi ayırtırdığımda, Fels'in görüşlerini destekleyen sonuçlara ulaşıyorum. Kadın yöneticiler bir şirketin tepe yönetimini erkekler kadar çok arzulamıyorlar. Belki de, yıllar içinde bu isteklerini törpülüyorlar. Kimi zaman da tepe yönetici olmanın getirebileceği başarı veya başarısızlık korkusuyla bağlantılı olarak çekingen davranabiliyorlar. 16 Mayıs 2002 tarihinde düzenlenen 7. İnsan Kaynakları Zirvesi kapsamında yer alan "Liderlikte Kadın" adlı sunum sırasında "Bem Sex Role Inventory" araştırmasını Amrop Hever Group Türkiye adına gerçekleştirdik. 20 soruluk bu cinsiyet anketi 30 kadın yöneticiye uygulanarak Türkiye'deki kadın ve liderlik konusuna ışık tutar nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin erkeklere attığı özellikler, "agresif", "kendine güvenen", "lider gibi hareket eden", "özgür", "risk almaya istekli" ve "uyum sağlayabilen" nitelikleri iken, kadınlara "merhametli", "anlayışlı", "kibar", "sıcak", "şefkatli", "sadık", "arkadaş canlısı" ve "hareketleri önceden tahmin edilemeyen" niteliklerini atfetmişlerdir. "Mutlu", "sır tutan", "sistemik bir düşünce yapısı olmayan" nitelikleri ise hem kadın hem erkek yöneticilere ait özellikler olarak sınıflandırılmışlardır. Önemli bir diğer sonuç şudur ki, araştırmaya katılan kadın yöneticiler "hırslı" ve "rekabetçi" gibi erkek özelliklerini nötr özellikler arasına koymuşlardır. Görülüyor ki, geleneksel olarak erkeksi ve negatif bir özellik olarak görülen "hırs", kadınların kendi yönetimleri söz konusu olduğunda nötr olarak algılanabiliyor.

21. yüzyılda değişen yönetim ve liderlik anlayışı ile bağlantılı olarak, kadın olmanın yönetimde avantajlar sağlayacağı düşüncesindeyim. Yeni yönetim kültürlerinde yetkilendirmek, güven, saygı, dürüstlük ve ortak bir vizyonu paylaşmak gibi farklı araçlar bir araya gelirken; otoriter, kontrol ve komuta sistemine dayalı yönetim kültürü gün geçtikçe yok oluyor. Yeni yüzyıl sosyal çevresinde kadın ve erkek çalışma değerlerinin uyum içerisinde bir araya getirilmesi önem kazanırken, liderlerin de kadın ve erkek çalışma değerlerini birleştirebilen kişiler olması bekleniyor. Ayrıca, yeni yüzyılda liderler çalışanlarını daha fazla destekliyor, onlarla beraber çalışıp ortak kararlar alıyor ve onları koruyorlar. Bu da demektir ki, McFarland, Senn ve Childress'in öne sürdükleri "Hizmetkar Lider" kavramı yeni yüzyıl liderlik anlayışının ayrılmaz bir parçası oluyor. Hizmetkar lider vasıflarının en önemlisi güvenilmek, diğerleri empati sahibi olmak, aktif dinlemek, ikna kabiliyetine ve güçlü sezgilere sahip olmak. Liderlik artık "güç" ve "otorite" yerine "güven yaratmak" ile özdeşleştiriliyor. Yeni yüzyılda artık otoriter liderlere değil, takipçilerinin güvenini kazanmayı hedefleyen ve bu güven ortamı içerisinde belirlenen hedeflere tam bir takım ruhuyla koşulmasını sağlayan liderlere ihtiyaç var. 21. yüzyıl liderlik anlayışının temelinde "güven" yer alıyor. Bu nedenle de, yeni yüzyıl yönetim ve liderlik anlayışına kadınlar erkeklerden daha kolay ve çok daha başarılı şekilde uyum sağlayabiliyorlar. Koç Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Zeynep Aycan'ın Türkiye'de gerçekleştirdiği kapsamlı bir araştırmaya göre, "güvenilir olma" ya da "güven yaratma" başarılı kadın yöneticilerin kariyerlerindeki beş temel başarı faktöründen biri. Anlaşıyor ki, kadın liderler toplumun onlara yüklediği "verici olma" özelliğini yeni yüzyıl liderlik anlayışının temeli olan "güven yaratma" özelliğine dönüştürürlerse, dezavantajlarını avantaja çevirmiş olurlar. Hatta, bu doğal özellik sayesinde erkek liderlerin de ötesine geçerek gerçek birer "lider" olmayı başarırlar.

Günümüz liderlik anlayışının "özverili lider" ve "güven yaratma" kavramlarıyla şekillendirilmesi üzerine, çok uluslu firmalar ve onların liderleri sosyal sorumluluk örneği olan projelere imza atıyorlar. Kadın liderler, doğuştan gelen "verici olma" özellikleri sayesinde, bu sosyal projelerde başı çekmeye ve yönetsel liderliğin ötesine geçerek gerçek birer toplumsal lider olmaya başladılar. Türkiye'de bu doğal özelliği avantaja çevirmeyi başaran ve gerek yönetsel başarıyla gerek sosyal sorumluluk örneği çalışmalarıyla gerçek "lider" olarak nitelendirebileceğimiz pek çok kadın üst düzey yöneticimiz bulunmakta. Bu değerli kadın liderlerden biri de Nilgün Demir...

NİLGÜN DEMİR

Nilgün Demir 43 yaşında, erkeklerin dünyasında kadınların kurallarını uygulayan ve "özverili lider" özelliklerini bir yönetici olarak hayata geçirmeyi başarmış başarılı bir kadın lider. 1978'de İstanbul'da lise eğitimini tamamladıktan sonra 1984 yılında Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. Meslek yaşantısına 1984 yılında Roche'ta başlayan Nilgün Demir, çeşitli pozisyonlarda görevler üstlendi ve 1997 yılında Roche'un İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Yönetim Kurulu Üyesi oldu. 2001 yılından bu yana da DSM Vitaminleri'nin Genel Müdürlüğü'nü yürütüyor.

Nilgün Demir, uzun yıllar çeşitli pozisyonlarda çalıştığı Roche'ta sosyal sorumluluk örneği pek çok projeye imza attı. 50.000 çocuk için yapılan "Rococode" adlı sağlık taraması projesi, Derince Sağlık Ocağı inşası ve deprem sonrası Yalova'da yapılan çocuk evi, Nilgün Demir'in üzerinde çalışmış olduğu üç gurur verici proje örneği. Kendisi şu an genel müdürlüğünü yaptığı DSM Vitaminleri'nin önderliğinde Türkiye için çok önemli bir diğer projeyi başlatmak üzere. Bu proje, hırslı ve başarılı olduğu halde maddi olanaksızlıklardan dolayı üniversite sınavına hazırlanamayan öğrencilere ücretsiz özel eğitim sağlamayı amaçlıyor. 1 Ocak 2005 itibarıyla başlayacak olan bu DSM projesi, olanaksızlıklar nedeniyle okuma şansı ellerinden alınan gençlere bir umut olacak ve belki de bir sihir gibi hayatlarının değişmesine yol açacak.

Yeşim Toduk Akış:Çocukluğunuzda sizi hayata karşı yüreklendiren şey neydi?

Nilgün Demir :Erkekleri döven güçlü kızlardan değildim. Kolay ağlayan bir kızdım. Bazı şeyler bana zor gelirdi, yapamam sanırdım. Bahariye İlkokulu'nda okuduğum dönemde kuşlara karşı büyük bir ilgim vardı. Okul kapısında kafesler içinde kuş satarlardı. Bütün paramı şekere değil bu kuşlara yatırır ve onları özgür bırakırdım. Kafesin içinde öylece sıkışık kalmalarından rahatsız olur, uçmak istediklerini bilirdim. Ancak babam sonradan bana bu kuşların uçmadığını ve onları satan adamların ben onları özgür bıraktıktan sonra yeniden yakaladıklarını söyledi. Paramı boşa harcadığıma değil, aldatıldığıma üzülürüm. Çok iyi hatırladığım bir başka anımda kimsenin oyunlarına katmak istemediği bir arkadaşımızı oyunlarımıza almayı başarmamı. Oyun oynarken, o tek başına oturan kızın elini tutardım ama diğer eli boşta kalırdı ve kimse tutmazdı. Ben arkadaşlarım arasında sevilirdim ve onu oyunlarımıza almayı sürdürdükçe herkes onun elini de tutmaya başladı. Hep seçimle sınıf başkanı olurum. Öğretmenlerim beni çok severdi ve iyi bir öğrenciydim.

Yeşim Toduk Akış:İlkokuldan sonra nasıl bir öğrenciydiniz? Hobileriniz nelerdi?

Nilgün Demir:Kurallara başkaldıran biri olmadım hiç. Lisedeyken arkadaşlarım tarafından terbiyeli, çalışkan, örnek bir öğrenci olarak görüldüm. Öğretmenler de beni bu yüzden seviyorlardı; beni görünce hala hatırlarlar. Arkadaşlarım yıllıkta bile beni "çok çalışkan" öğrenci diye anlatmışlardı. Onlara gönüllü ders verirdim. Sınavlarda kopya verirdim, hatta üniversitede bu yüzden uyarıldım. İlkokuldan beri kitap okumak en büyük tutkumdu. Bir de sokakta oyunlar oynardık. Hiç yaramazlık yapmadım. Kurallara çok bağlıydım. Hatta bir kez annemden okulu kırmak için izin istedim, o da verdi. Ama arkadaşlarım, "Böyle okul kırılmaz" diye bana kızmışlardı. İlk kez okulu lise sonnda böyle kırdım.



HATTA BİR KEZ
ANNEMDEN OKULU
KIRMAK İÇİN İZİN
İSTEDİM, O DA VERDİ.



Yeşim Toduk Akış:Şimdi oğlunuzla ilişkileriniz nasıl?

Nilgün Demir :Okuldan geldiğinde evde olmadığımı üzülyorum. Bu durum belki oğlum için önemli değil ama benim için önemli. Çünkü ben annemi okuldan geldiğimde evde bulmak isterdim.

Yeşim Toduk Akış:Arkadaşlarınızla aranızdaki güven ilişkisi nasıl?

Nilgün Demir :Eşim Gökhan, insanlarla ilk tanıştığım da hemen yüz puan verdiğimi, sonra bana karşı tavırlarına göre bu güveni aşağıya doğru indirdiğini söylerdi. İlişkilerime hep olumlu ve güvenerek başladım. Ancak insan kaynaklarında çalışmaya başladıktan sonra insanlara hemen yüz puan vermemeye başladım. Liseden hala görüştüğüm iki kişi var. Onlarla aramızda güven vardır, başımız sıkıştığında birbirimizi çekinmeden ararız. Arkadaşlarım ve akrabalarım, "Nilgün'ün böyle başarılı olacağı belliydi" derler hep. Belki beni fazla idealist, hatta bu yüzden de pop zevklerden uzak bile buluyorlardı. Çok çalışırım ve idealistimdir.

Yeşim Toduk Akış:İşyerinde ekibinizle aranızda güven yaratmayı nasıl başarıyorsunuz?

Nilgün Demir :İşyerinde güven ortamı ancak adil davranarak yaratılabilir. Ekiptekilerle haftada bir gün toplanıp her şeyi ortaya koyarız. Ben ilk geldiğimde "yapamadım" diyemiyorlardı. Bir şey yapılamayabilir, ama bu durumda yardım istenir. Artık bunu söyleyebiliyorlar. Herkes birbirine yardım ediyor. Sadece iş değil, birbirlerine evlerinden taşınırken bile yardım edenler var. Artık birbirleriyle dost oldular.

Yeşim Toduk Akış: "Nilgün Demir" deyince akla ilk gelen şey "güvenilir" olmaktır...

Nilgün Demir :Çünkü standart davranırım. İnsanlara neye kızdığımı, neyi başarılı bulduğumu söylerim. Başarılı olanları takip ederim, başarıları hemen ödüllendiririm.Bu pozitif hava insanları etkiler.

Yeşim Toduk Akış:İş hayatına girmaniz ve sonra genel müdür olma isteği sizde nasıl oluştu? Çoğu kadın yönetici bunun şans eseri olduğunu söylüyor.

Nilgün Demir :Ne kadar çalışırsam çalışayım yetersiz geliyor. Başarısız olmaktan korkuyorum. Dalış kulübünün yaptığı sınavda da 80 almıştım. Daha önce bu kadar yüksek not alan hiç olmamış. Heyet toplandı ve ikinci kez sınava girdim. O zaman da 90 aldım. Boğaziçi Üniversitesi'ne girdim ama çok mutlu olmadım. Kimya mühendisliği bana göre değildi ve çok iyi arkadaşlarım da yoktu. Bölümü sevedim, ekonomiye transfer oldum. "Bitirmene bir yıl kaldı, ne gerek var" dediler. "Mutsuzum, neden devam edeyim ki?" dedim. 1984'te mezun oldum. Ekonomi bölümünde hem mutlu oldum hem de başarılı oldum. Çok zor bir hoca olan Sertel'den 100 üzerinden 120 aldım. Başarısız olma korkusuyla hep çok çalıştım. Detayları gözden kaçırmış olmaktan korktum. Roche'ta temel atılırken bile gidip gece üçe kadar başında durdum. Eski yöneticim Roche Genel Müdürü Faruk Yöneyman benim şirkete veda mesajımda bunu belirtmiş. "İş yaparken çok rahat ettiğim, az bulunur bir çalışma arkadaşısın" diye yazmış.

Yeşim Toduk Akış:Sizce kadın liderler fark yaratıyor mu?

Nilgün Demir :Liderliğin kadın ve erkek diye ayrılmasına sıcak bakmıyorum. İşe yaklaşımın cinsiyetle ilgisi yok, karakterlerle ilgili bir şey bu. Kadınlar bazen duygusaldır. Bu bir açıdan iyi, bir açıdan kötü. İnsanları anlamak, empati kurmak açısından iyi. Ancak sorunların içine fazlaca girmek, üzülmek iyi değil. Erkekler bundan kendilerini koruyabiliyorlar. Ben problemlerin içine fazla düşebiliyorum. Kendimi bu yönde geliştiriyorum.

Yeşim Toduk Akış: Kariyerinizde nasıl ilerlediniz?

Nilgün Demir :Hiçbir zaman müdür olayım demedim. Çok gezebileceğim bir iş istedim. O zamanlar satış ve ihracat modaydı. Sonra Roche'ta planlama bölümüne girdim. İnsan Kaynakları Yürütme Üyeliği yaptım. En uzun süreli işim de buydu ve 1994-2001 arasında sürdü. Her şey kendiliğinden gelişti, planlamadım. Roche Aya İrini'de bir konser düzenliyordu. Faruk Bey saat 12'de gidip hiç hazırlık yapılmadığını görünce beni aradı. Organizasyonu hazırladım. Aya İrini ilk kez bu kadar temizlenmiş. Bütün her şey zamanında hazır oldu; kırmızı halılar, mumlar... Faruk Bey, "Bu kadar şeyi ne zaman yaptın?" dedi. Ekibimde güvendiğim birkaç kişiyi oraya götürmüştüm, çünkü kriz durumu vardı. Böylece halkla ilişkiler de bana bağlandı. Büyük projeler de yaptık. 50.000 çocuk için sağlık taraması ve 1999 depremi sonrasındaki projeler de benim kontrolümdeydi. Depremden iki gün sonra Hüsamettin Bey'le görüştim. Müsteşarın kartıyla iki tane prefabrik ev aldım. Evleri götürdük. Orada herkesle arkadaş oldum. 50.000 çocuk taramasında toz toprak içinde çalışanlarla birlikteydim. Bu tür projeler nedeniyle şirkette olma gururum arttı. Böyle bir şeyi başarmış olmaktan gurur duydum. "Ben yaptım" demek önemli değil. Önemli olan işin bitmesi ve doğru olması. Kendimi öne çıkarmayı sevmiyorum.



Yeşim Toduk Akış:Sosyal sorumluluk örneği olan bu projelerden biraz bahseder misiniz?

Nilgün Demir :Hayatımda içinde olmaktan en fazla gurur duyduğum ve kendimi çok şanslı bulduğum üç projeden biri 50.000 çocukta yapılan sağlık taraması ve deprem sonrası Yalova'da yapılan çocuk evi ile Derince'deki sağlık ocağı inşasıdır. 50.000 çocukta sağlık taraması Rocodec adıyla anılır. Bilimsel olarak Roche'un 100. yıl kutlamaları sırasında Türk tıbbına armağanıdır. Bu çalışma yapılan kadar Türkiye'de çocukların kronik hastalıklarının sıklığı ve bölgesel dağılımı bilinmezdi. Bu çalışmanın hem hekimlerimize fibbi bir kaynak oluşturduğunu, hem de Türkiye'nin yetişen iş gücü profilini tanımak açısından demografik bir kaynak olduğunu düşünüyorum. Bu işin arka planında ise hekimlerimizin kapı kapı dolaşması, bu dolaşmaların bürokratik açıdan izinlerinin alınması ve takip edilmesi vardı. Benim katıldığım Güneşoğlu ayağı da oradaki çocuklarımızı, uzaktaki bir köyde var olduklarını, imkansızlıklar içinde büyümeye çalıştıklarını, hep bildiğimiz ama günlük işler içinde unuttuğumuz, eğitilebilirlerse ülkemiz için büyük potansiyel olabilecek yavrularımızı görmemi sağladı. Şimdi de her imkanım olduğunda zamanımı onlar için kullanmaya, ileride ise onlar için çalışmaya niyetliyim. Orada birçok isimsiz kahraman olduğunu biliyorum. Depremden hemen sonra Yalova'da Tigem'in içinde yaptığımız Çocuk Evi ise acılar içinde bir vaha olarak tanımlanabilir. 21 Ağustos'tan Ekim sonuna kadar her gün gittiğimiz bu evin yapımında oradaki görevli askerlerin ve Ankara'nın büyük desteğini almıştık. Dışının boyanmasını bile çocuklara bir tören haline getirmek için bir grafiker arkadaşımızı götürdük. Oraya hediye edilen oyuncakları çocukların büyük bir olgunlukla raflara dizmelerini, kendi evlerini süslemelerini hala unutamam.

Yeşim Toduk Akış:İş hayatında tepeye çıkarken zorlandınız mı?

Nilgün Demir :Bir kere istifa ettim. Bir şey öğrenemediğim bir insanla çalışamazdım. Kadın olduğum için çelme takıldığını hiç hissetmedim. Kimseden bir şey beklemedim. Kendileri teklif ettiler. Yalnızca matris organizasyonlarda çalışmayı tercih etmem, ekiplerin bana bağlı olmasını savunurum.

Kaynaklar

- Akış, Y.T. (2004). "Kadın ve Liderlik", Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Yayınları

AMROP TURKEY

Dr.Yeşim Toduk AKİŐ is Managing Partner in Amrop Hever Istanbul

www.amrop-tr.com

Ebulula Cad. Caglayan Sitesi A Blok No: 26/9 Levent 34330 Istanbul – Turkey

Copyright © 2008 Amrop Hever Istanbul. All rights reserved