



**KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK UYGULAMALARININ
KEŞFEDİLMESİ**

Asiye Güneş

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

MART, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 6 (altı) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Asiye

Soyadı : Güneş

Bölümü : Eğitim Yönetimi

İmza :

Teslim tarihi/....../2019

TEZİN

Türkçe Adı : Kadın Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarının Keşfedilmesi

İngilizce Adı : Discovery of Leadership Practices of Women Managers

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Asiye GÜNEŞ

İmza :

JÜRİ ONAY SAYFASI

Asiye GÜNEŞ tarafından hazırlanan "Kadın Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarının Keşfedilmesi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Sabri ÇELİK

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Ali TAŞ

(Eğitim Bilimleri ABD, Kırıkkale Üniversitesi)



Tez Savunma Tarihi: 07/03./2019

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

*Kendi alanında en iyi olmak isteyen veya her hangi bir amaca güçlü bir şekilde bağlanan
kadınlar için...*

*Kadınların neler yaşadığını anlayan ve üzerine düşeni yapan
erkekler için...*

Ve de eşim ve kızlarım için...

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasından değerli vakitlerini bana ayırarak araştırmamın ilerlemesini sağlayan, tavsiyeleri ve engin bilgisi ile çalışmama ışık tutan, kuramdan uygulamaya her alanda yol göstericiliği, cesaretlendirici tavrı ve örnek duruşuyla Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans tez çalışmam boyunca hem akademik hem de kişisel gelişimime büyük katkı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım *Prof. Dr. 'Mehmet KORKMAZ'a*

Tezime olan önemli katkılarından ötürü tez savunma jürimde yer alan hocalarım Sayın *Prof. Dr. Ali TAŞ'a, Prof. Dr. Sabri ÇELİK'e, görüşmelerdeki yardımı için kıymetli arkadaşım Ülkü ÖZDEMİR'e ve Ayşenur BÜLBÜL'e, sevgili öğrencim ve genç araştırmacı Merve Nur AVCI'ya, görüşme talebimi kabul ederek çalışmanın temeli olan tüm kadın yöneticilerimize, bugünlere gelmemde emeği olan anneme ve babama, desteklerini bir an bile esirgemeyen eşime ve kızlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.*

**KADIN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK UYGULAMALARININ
KEŞFEDİLMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Asiye Güneş
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Mart 2019**

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki üst düzey kadın yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının neler olduğunun belirlenmesidir. Bu çalışma, kadın yöneticilerin liderlik uygulamalarını, özellikle de değerleri, hedefleri ve stratejilerini ortaya koymak için yapılmıştır. Değerler, hedefler ve strateji bileşenleri otantik liderliğin merkezinde yer almaktadır. Kadın yöneticilerin liderlerin uygulamalarının ve deneyimlerinin keşfedilmesi aynı zamanda otantik liderliğin bilgi tabanına da katkı yapılmıştır. Çalışmayla eğitim yönetiminde otantik liderliği ve kadın liderliğini daha iyi anlamamıza yardımcı olunacağına inanılmaktadır. Böylece alan yazında liderlik uygulamaları hakkında daha derin bir anlayış kazandırılacaktır. Çalışmayla eğitim yönetiminde otantik liderliği ve kadın liderliğini daha iyi anlamamıza yardımcı olunacağına inanılmaktadır. Otantik liderliğin lider ve örgüt için olumlu sonuçlar doğuran olumlu bir liderlik olduğuna inanılmaktadır. Otantik liderlik, öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflıktan oluşan bir liderlik olarak tanımlanmıştır.

Bu çalışma, nitel araştırma modellerinden fenomenolojik çalışma deseninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nda üst düzey eğitim yöneticiliği yapan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu fenomeni deneyimlemiş ve bunu yansıtabilecek Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev

yapan altı üst düzey kadın yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada veriler görüşme tekniği ile görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formu otantik liderliğin bileşenlerini ele almak için geliştirilerek cevap alınabilecek şekilde hazırlanan on sorudan oluşmaktadır. Araştırmada gerçek isimler yerine kod isimler kullanılmıştır.

Bu araştırmanın verileri kadın yöneticilerin liderlik uygulamalarını nasıl deneyimlediklerini araştırması sebebiyle Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz(YFA) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılardan en az üçü tarafından tartışılan konu bir tema olarak kabul edilmiştir. Bunun sonucunda kadın liderliğini ve özgünlüğünü açıklamak için beş kapsayıcı ana tema ortaya çıkmıştır: (1) liderlik stratejileri, (2) liderlik gelişimi, (3) anlam verme, (4) ilişkileri geliştirmek ve (5) eğitim yönetim ortamı. Bu beş kapsayıcı ana temadan liderlik stratejileri, ana temasına bağlı olarak olumlu bir çalışma ortamı; zor durumlarla baş edebilme; doğru insanların doğru işlerde olması gibi alt temalar ortaya çıkmıştır. Anlam verme ana temasına bağlı olarak aile; öz farkındalık alt temaları, ilişkilerin geliştirilmesi ana temasına bağlı olarak ilişkilerde güven geliştirmek; mentorlük alt temaları bulunmuştur.

Ortaya çıkan ana temalar otantik liderliğin ana bileşenleriyle ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu çalışma ile ortaya çıkan beş ana temanın, otantik liderliğin dört bileşeni - öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, otantik eylem/içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık- ile bağlantısı ortaya konulmuştur. Bu araştırma bulguları sonucunda kadın yöneticilerin otantik liderlik bileşenlerinin yerine getirir nitelikte olduğu anlaşılmıştır.

Bu araştırma sonucunda günümüzün karmaşık sorunlarını çözmede avantaj olarak kabul edilen otantik liderlik özelliklerinin kadınlarda görülmesi sayısal olarak, erkeklerden daha fazla kadın istihdam eden Milli Eğitim Bakanlığı için bir fırsat olduğunun görülmesi beklenmektedir. Böylece MEB başta olmak üzere tüm kurumlarda kadınların gösterdikleri liderlik özellikleriyle üst düzey konumlarda yer alabilmelerinde bir farkındalık oluşturmaları düşünülmektedir. Bunun yanında çalışmada yer alan üst düzey kadın yöneticilerin liderliklerinin keşfedilmesi kadınlar için yol gösterici ve teşvik edici olacaktır.

Anahtar Kelimeler : Otantik Liderlik, Kadın Yöneticiler, Liderlik

Sayfa Adedi : xvi+81

Danışman : Prof.Dr. Mehmet KORKMAZ

DISCOVERY OF LEADERSHIP PRACTICES OF WOMEN MANAGERS

Master's Thesis

Asiye Güneş

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

March 2019

ABSTRACT

The aim of this study was to determine the results of T.C. Identifying the authentic leadership behaviors of senior women managers in the Ministry of National Education. This study was carried out to reveal the leadership practices of women managers, in particular their values, objectives and strategies. Values, goals and strategy components are at the heart of authentic leadership. It has also been made possible to discover the practices and experiences of leaders of women managers and also to the knowledge base of authentic leadership. It is believed that the study will help us better understand authentic leadership and female leadership in education management. Thus, a deeper understanding of leadership practices will be gained in the literature. It is believed that the study will help us better understand authentic leadership and female leadership in education management. It is believed that authentic leadership is a positive leadership that leads to positive results for the leader and the organization. Authentic leadership is defined as self-awareness, balanced and impartial information, internalized morality and transparency in relations. This study was carried out in the phenomenological study pattern of qualitative research models. The study universe of the study, T.C. The Ministry of National Education is composed of women executives who are executives of senior education. The study group of the research group consists of six senior women managers who have experienced and reflected the phenomenon of the Ministry of National Education. The data were collected using the interview form. The interview form consists of ten questions prepared to respond to the components of authentic leadership. Code names are used instead of real names.

The data of this research were analyzed by using Interpretive Phenomenological Analysis (YFA) method because of the researches on how women executives experience leadership practices. The topic discussed by at least three of the participants was accepted as a theme. As a result, five main themes emerged to explain female leadership and originality: (1) leadership strategies, (2) leadership development, (3) understanding, (4) developing relationships, and (5) educational governance environment. Leadership strategies from these five inclusive main themes, a positive working environment depending on the main theme; cope with difficult situations; sub-themes such as having the right people in the right jobs have emerged. Family depending on the main theme of meaning; sub-themes of self-awareness, developing trust in relationships based on the main theme of the development of relationships; sub-themes of mentoring have been found. The main themes that emerged were evaluated separately with the main components of authentic leadership. The five main themes emerged from this study are the four components of authentic leadership - self-awareness, balanced and objective assessment of knowledge, authentic action / internalized morality, and transparency in relations. As a result of these research findings, it has been understood that female managers are capable of performing authentic leadership components. As a result of this research, it is expected that the presence of authentic leadership characteristics, which are considered as an advantage in solving the complex problems of today, is an opportunity for the Ministry of National Education to employ more women than men. Thus, it is expected that women in all institutions, especially in the Ministry of National Education, will be aware of their leadership in high-level positions. In addition, the discovery of the leadership of senior women executives involved in the study will be guiding and encouraging for women.

KeyWords : Authentic Leadership , Women Managers, Leadership

PageNumber : xvi+81

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	ii
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	iii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZ.....	viii
ABSTRACT	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	6
Araştırmanın Önemi.....	6
Araştırmanın Varsayımları.....	7
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
Tanımlar	7
BÖLÜM II.....	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
Liderlik.....	9
Liderlik ve Cinsiyet	11
Yöneticilik.....	14
Kadın ve Yöneticilik.....	15
Otantik Liderlik	21

Otantik Liderlik Bileşenleri	24
Öz Farkındalık	25
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	26
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı/Otantik Davranış	26
İlişkilerde Şeffaflık.....	27
Otantik Liderlik ile Kadın Yöneticiler Arasındaki İlişki.....	27
BÖLÜM III	30
İlgili Araştırmalar.....	30
BÖLÜM IV.....	33
YÖNTEM.....	33
Araştırmanın Deseni	33
Çalışma Evreni ve Çalışma Grubu.....	34
Veri Toplama Araçları	35
Verilerin Toplanması.....	35
Verilerin Analizi.....	36
BÖLÜM V	38
BULGULAR VE YORUM	38
Liderlik Hikayeleri.....	38
Liderlik Stratejileri.....	40
Olumlu Bir Çalışma Ortamı	42
Zor Durumlarla Baş Edebilme.....	44
Doğru İnsanların Doğru İşlerde Olması.....	45
Liderlik Gelişimi	46
Anlam Verme	48
Aile.....	50
Öz farkındalık.....	51
İlişkileri Geliştirme	56
İlişkilerinde Güven Geliştirmek.....	56
Mentorluk.....	57
Eğitim Yönetimi Ortamı.....	60
BÖLÜM VI.....	60
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	60
Sonuçlar	62
Öneriler	70

Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	70
Karar Vericilere Yönelik Öneriler.....	71
KAYNAKLAR.....	72
EKLER	79
Ek 1: Görüşme Formu.....	80
Ek 2: Katılımcı Bilgilendirme Ve Yazılı İzin Formu	81

TABLÖLAR LİSTESİ

<i>Tablo 1. Bakanlar Kurulu Üyeleri Dağılımı.....</i>	<i>19</i>
<i>Tablo 2. 26. Dönem Milletvekili Dağılımı</i>	<i>19</i>
<i>Tablo 3. Belediye Başkanı Dağılımı</i>	<i>20</i>
<i>Tablo 4. Vali Dağılımı</i>	<i>20</i>
<i>Tablo 5. Müsteşar Dağılımı.....</i>	<i>20</i>
<i>Tablo 6. Rektör Dağılımı</i>	<i>20</i>
<i>Tablo 7. İl Milli Eğitim Müdürü Dağılımı</i>	<i>20</i>
<i>Tablo 8. Otantikliğin Tarihsel Anlamı.....</i>	<i>23</i>
<i>Tablo 9. Otantik Liderlik ile Dönüşümcü, Karizmatik, Hizmetkâr Liderlik.....</i>	<i>28</i>
<i>Karşılaştırması.....</i>	<i>28</i>
<i>Tablo 10. Araştırma Evrenine İlişkin Dağılım</i>	<i>34</i>
<i>Tablo 11. Katılımcılara İlişkin Bilgiler.....</i>	<i>35</i>

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Otantik Liderlik Bileşenleri ile Temalar Arasındaki İlişki	67
--	----

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TDK	Türk Dil Kurumu
YFA	Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımlar sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Geçmişten günümüze kadar dünya nüfusu neredeyse yarı yarıya kadın ve erkeklerden oluşmaktadır. Bu nüfus dengesi tüm toplumlarda olağan üstü bir durum yaşanmadığı sürece böyle devam etmiştir. Toplumlardaki bu nüfus eşitliğine karşılık rol paylaşımında aynı denge görülmemektedir. Kadının alanı ev ve özel yaşamla sınırlanmış; erkek ise toplumda daha önde etkin ve önde bir rol almıştır. Kadına eğitiminde, çalışma hayatında ve çalışmasının karşılığını almasında, toplumsal etkinliklere katılmasında hep “kadın” olduğu için bir takım sınırlar konulduğu belirtilmiştir (Koray, Demirbilek & Demirbilek 2000, s.211). Toplumların kadın ve erkeğe ilişkin farklı değer yargıları ve beklentiler geliştirmesi işlerin yapılmasında da kadın ve erkek ayrımına gidilmesi sonucu doğurmuştur. Toplumda yapılacak işlerden biri olan, toplulukları yönetecek ve yönlendirecek bireyler, yani liderler konusunda da böyle olmuştur. Kadın ve erkek nüfusunun oransal eşitliğine karşılık, iş alanlarının büyük bir kısmında olduğu gibi bu alanda sadece erkek işi olarak algılanmıştır. Kadından beklenen sosyal ve kültürel roller sebebiyle doğası gereği erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma şansı az, liderlik vasıfları olmayan birey şeklindeki toplumsal cinsiyet rolü, kadının liderlik davranışı göstermesini sınırlandırmıştır. Liderlik analizlerinde sadece erkek liderlere odaklanılmıştır; erkek rakipsizdir, bütün liderler erkektir ve hepsi de ‘erkeksi’ özelliklere sahiptir. Liderlik konusu insanlık tarihiyle eş zamanlı olmakla birlikte, liderlik üzerine yapılan çalışmalar da literatürde uzun yıllardır oldukça hacimli bir yer kaplamaktadır. Liderlik tanımı, liderlerin özellikleri ve diğer insanlardan farkları yapılan araştırmaların temelini oluşturmaktadır (Şencan, İbicioğlu & Karabekir, 2015, s.242).

Kadın ve yöneticilik kuramları yan yana getirildiğinde ise, ilk anda karşılaşılan çelişki, yöneticiliğin erkek dünyasının sınırları içinde korunmuş olmasıdır. Yöneticilik, serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünebilme gibi niteliklerle belirlenirken, kadınlara yakıştırılan duygusallık, insancılık, pasiflik vb. özellikler bunun tam karşısında yer almaktadır (Güler 1991). Yönetici gibi düşünmek kavramı birçok kültürde erkek gibi düşünmek olarak algılanmaktadır (Barutçugil, 2002, s.27). Erkekler tarafından kuralları konulmuş, sadece erkeklerin sahip olduğu varsayılan; problem çözme, analitik ve soyut düşünme, görev başarısına yönelme, dayanıklı ve güçlü kafa yapısına sahip olma, heyecan, ve duygusallığı bir kenara koyabilme ve karar verebilme konularında bilişsel üstünlüğü olma gibi tanımlanan davranış biçimlerinin yöneticilik vasfı olarak görülmesi, iş hayatının ve özellikle liderliğin erkek davranışlarıyla özdeşleştirildiği bir ortam yaratmıştır. Toplumun kadına yüklediği veya ileride yükleyeceği roller, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini etkilemektedir (Sanberg & Scowell, 2014). Owen & Todor'a (1993) göre kadınlara yönelik olumsuz kalıp yargılar: "Kadınlar, çalışma düşüncesinin üstünde olan aile talebine yönelirler. Onlar için çocuk bakımı vardır ve böylelikle çalışmaya olan ilgilerini ve zamanlarını kaybederler. Kadınlar ek gelir için çalışır, sonuçta çalışma hayatında başarı gereksizdir. Kadınlara kişisel olarak olumsuz eleştiri yaparsanız negatif geri bildirim verirler. Onları eleştirirseniz gözyaşlarıyla odadan ayrılabilirler. Kadınlar üst yönetim pozisyonları için uygun değildir. Çünkü çok duygusaldırlar ve girişimcilikleri zayıftır." şeklindedir. Erkek işi olarak kabul edilen bu alanda, kadınların üst kademeye ulaşabilmeleri zordur. Oysa nüfusun neredeyse yarısını oluşturan kadın faktörünün ihmal edilmemesi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, toplumun bir bütün olarak kalkınması açısından hayati önem taşımaktadır. Bu hayati öneme rağmen kadınlar, karar verme pozisyonlarında neredeyse tüm ülkelerde yetersiz düzeyde temsil edilmektedir (Çalık, Koşar & Dağlı, 2012, s.639-640). Rekabetin zorunlu ve karmaşık hale geldiği günümüz koşullarında karar alma mekanizmalarında kadınların daha fazla yer almasıyla organizasyonlardaki mevcut sorunların çözümüne kadın bakış açısı gelerek sorunların çözümü kolaylaşabilecektir.

21. yüzyılda çalışma hayatının yaşadığı en büyük değişim hiç şüphesiz kadınların yoğun biçimde çalışma yaşamına girmesi olmuştur. Kadınların çalışma hayatında yoğun bir şekilde yer almasıyla da bir takım ihtiyaçların ve sorunların ortaya çıkması muhtemeldir. Ancak bu ihtiyaçların ve sorunların çözümünde, kadınlar üst düzey temsille irade gösterebileceklerdir. Örneğin üst düzey bir kadın yönetici hamile olduğunda hamile otoparkı ihtiyacını görmüş ve yönetici pozisyonu sayesinde kurumundaki bu sorunu çözmede irade gösterebilmiştir

(Sandberg, 2014). Ancak çalışan kadın sayısındaki artışa ve çalışma yaşamında kadınların ağırlığının artmasına karşılık üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı çok fazla değildir (Barutçugil, 2002, s.14). Yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttığını göstermekte olsa da bu artış oldukça yavaş ilerlemektedir (Çetin & Atan, 2012, s.125). İstatistiklerden, ülkemizde çalışan ve üst düzey yönetici konumuna gelen kadın sayısının daha da artmakta olduğu görülmektedir. Hane halkı işgücü anketinin verilerine göre, 2000 yılında Türkiye’de toplam kadın çalışan sayısı, toplam nüfusun %15.7’sini oluşturmaktadır. Kamu ve özel sektördeki kadın üst düzey yöneticilerin oranı ise %6.6’dır. Bu oranın sanayileşmiş ülkelerde %27, OECD ülkelerinde %26, Batı ve Güney Avrupa’da %21 dünyada ise ortalama %14,1 olduğu ifade edilmektedir (Bayhan & Arslan, 2005, s.100). Yapılan araştırmalarda ülkemizde, kadınlar çalışma alanı olarak en çok kamu sektörünü tercih etmektedirler. Bunun nedenlerinin başında; devlete duyulan güven, düzenli çalışma saatleri örnek verilebilir. Her ne kadar, kamuda çalışan kadın sayısı yıllar bazında artmış olsa da; aynı durum, kadın yönetici sayısındaki artış açısından aynı değildir. Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü’nün 2012 verilerine göre Türkiye’de kamu kurumlarında kadın sayısı; müsteşar, başkan, genel müdür, daire başkanı, bölge müdürü, il müdürü ve bu kadroların yardımcıları pozisyonlarında % 0-20 arasındadır. Türk Milli Eğitim Sisteminde de kadınlar istihdamda sayısal üstünlüğe sahip olmalarına rağmen yönetim kademelerindeki sayıları düşüktür. Kadının Statüsü Genel Müdürlüğünün verilerine göre, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullardaki, kadın yönetici oranı yüzde 11.9’dur. Buna karşın, Bakanlığın verilerine göre, okullarda; okul öncesi eğitimde çalışan öğretmenlerin yüzde 94,8’inin, ilköğretimde çalışan öğretmenlerin yüzde 55,2’sinin; ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin yüzde 53,1 ’inin kadınlardan olduğu görülmektedir (Kadının Statüsü G.M., 2014). Kadın öğretmen oranının ortalama yüzde 55 gibi bir oranda görünmesine karşılık sistem içerisinde yer alan kadın yönetici oranının düşüklüğü oldukça dikkat çekmektedir (Çelikten, 2004). MEB merkez ve taşra teşkilatında görev yapan üst düzey kadrolara bakıldığında 1 genel müdür, 2 bakanlık müşaviri, 1 basın ve halkla ilişkiler müşaviri, 12 daire başkanı, 52 şube müdürü, 2 il milli eğitim müdürü, 12 il milli eğitim müdür yardımcısı, 9 ilçe milli eğitim müdürünün olduğu görülmektedir(MEB, 2016).

Kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması sonucunda yönetsel pozisyonlara gelebilen az sayıdaki bu yönetici kadınlarda liderlik özellikleri olarak eril özellikler aranmaktadır. Bu nedenle, yönetsel pozisyona gelen kadınlar, kendi dişil özelliklerini bir kenara bırakarak, başarılı olmak için eril özellikleri benimsemektedirler. Ancak, biyolojik bir

yaklaşım ile erkek ve kadının farklı özellikler taşıdığı dikkate alındığında, her iki cinsiyetin biyolojilerinden kaynaklanan farklı liderlik davranışları göstermeleri mümkündür (Bayhan & Arslan, 2005). Kadın liderler, genetik özellikleri dışında mesleki, toplumsal cinsiyet ve kültürel deneyimleriyle etkili oldukları güçlü yönlerini stratejik olarak uygulayarak örgütlere katma değer sunmaktadırlar (Roberts, 2007). Kadın liderler, geleneksel emir-komuta liderlik tarzını değil, kadın olarak sahip oldukları benzersiz deneyimlerden yararlanarak başarılı olmaları, bireylerin güçlü yanlarına seslenen liderlik tarzlarına açık kuruluşların hızlı değişen bir ortamda ayakta kalma şanslarını artıracaklardır (Rosener, 2006).

Kadın erkek fırsat eşitliğinin ve kadının karar alma mekanizmalarındaki yerinin sıklıkla tartışıldığı günümüz Türkiye'sinde, eğitim yönetiminde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında, kadınların birtakım engeller nedeniyle cesaretleri kırılrsa da, her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerlemesiyle doğal bir sonuç olarak örgütlerde farklı bir yönetim modeli de ortaya çıkmaktadır (Palmer & Hyman, 1993). Kadınların karar mekanizmalarında daha fazla rol alarak lider olmalarıyla birlikte konu ile ilgili yapılan çalışmalar da hız kazanmıştır. Fakat yapılan bu çalışmalar, genellikle kadınların karşılaştığı sorunlar ve örgütlerde hangi oranda yer aldığı sayısal veriler üzerine yoğunlaşmıştır. Diğer yandan bu engelleri aşarak yönetici pozisyonuna kadar yükselmiş kadınlarla ilgili yapılan çalışmalarda da liderlik özellikleri bakımından kadın ve erkekleri karşılaştırmıştır (Cook ve Rothwell, 2000). Bu bağlamda erkekleri referans göstermeden, kadın yöneticileri tek olarak ele alan araştırmalar pek yaygın olmamıştır. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerle karşılaştırılmadan kadınların liderlikteki özgünlüğü tek başına bir olgu olarak yeterince değerlendirilmemiş ve incelenmemiştir. Kadınların yönetim becerilerini ve özellikleri araştırmaların çoğunun aksine, avantajlı oldukları da ifade edilebilir (Karaca Çakınberk, 2011). Yönetimsel pozisyonlara gelmiş kadın yöneticilerin cinsiyetlerine özgü farklı liderlik özelliklerinin ortaya konulması örgütlerin geleceği açısından önemli olduğundan engelleri aşarak yöneticilik konumuna ulaşan kadın liderlerin özelliklerini ve bu kadınların deneyimlerini tanımlayan nitel çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Başarılı olmuş kadın yöneticilerin kariyerlerindeki ilerlemeyi kendilerinde var olan hangi özelliklerine bağladıklarının bilinmesi önemlidir (Toduk Akiş, 2004, s.220). Göktaş, Hasançebi, Varışoğlu, Akçay, Bayrak, Baran, & Sözbilir, (2012) araştırmasından elde edilen bulgulara göre Türkiye'de eğitim araştırmalarındaki çalışmaların büyük bir oranının nicel araştırmalardan (% 69.9) oluştuğu ve bunu nitel araştırmaların (% 26.7) takip ettiği tespit edilmiştir (Göktaş vd., 2012, s.448). Araştırma verileri kadın yöneticiler üzerinde nitel araştırmaların daha fazla

yapılması gerektiğini göstermektedir. Buna ek olarak, kadınların liderliği nasıl uyguladıkları-değerleri, hedefleri ve stratejileri tam olarak ele alınmamıştır. Değerler, hedefler ve stratejiler otantik liderliğin bileşenleri olup, kadın liderler için bunları keşfetmek otantik liderliğin bilgi tabanına da katkı sağlayacaktır. Otantik liderlik yeni bir yapı olduğundan, bu alanda araştırma çalışması yeterince yoktur. Bu çalışmalar, genellikle Türkiye'de yeni olup henüz kavramın özelliklerinin belirlenmesi ve karizmatik liderlik, dönüşümsel liderlik ve etik liderlik yaklaşımları gibi diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştırılmasına çalışılmaktadır (Bass, 1999; Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Sparrowe, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Ersalan'a göre de, sistemli bir şekilde yoğun olarak çalışıldığı "liderlik" olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların alan yazına kazandırılması oldukça önemlidir.

Bu çalışma da, otantik ve kadın liderliğinin kavramlarını birbirine bağlayarak kadınların liderlik uygulamalarındaki değerler, hedefler ve stratejilerin eğitim yönetimi ortamı bağlamında nasıl ortaya çıktıklarını araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmayla eğitim yönetiminde otantik liderliği ve kadın liderliğini daha iyi anlamamıza yardımcı olunacağına inanılmaktadır. Otantik liderliğin lider ve örgüt için olumlu sonuçlar doğuran olumlu bir liderlik olduğuna inanılmaktadır. Otantik liderlik, öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflıktan oluşan bir liderlik olarak tanımlanmıştır. Öz farkındalık, liderlerin değerlerini, kimliğini, önceliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olan kişisel gelişimlerinde ömür boyu süren bir yolculuktur (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). Kişinin kendine karşı sahte değil de dürüst olması benlik bilincinin, benlik bilinci de özgünlüğün kritik bir bileşenidir (İmamoğlu, Günaydın & Selçuk, 2011). George (2003), yüzyılımızda kurumsal yönetimlerin otantik liderleri karizmalarına değil de karakterlerine göre, çalışanlarını topluma en iyi hizmeti vermek için motive edebilme yeteneklerine göre seçtiklerini iddia etmektedir. O'na göre kurumlarda otantik liderler görmeye başlamadığımız sürece toplumun güvenini yeniden kazanmak imkansızdır. Bu inanış alan yazında da yerini bulmuştur (Avolio & Gardner, 2005; Cooper vd., 2005; Ilies vd., 2005; Klenke, 2007).

Araştırmamız sonucunda kadın yöneticilerde otantik liderliğin hangi boyutlarda gerçekleştiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece hem otantik liderliğin bilgi tabanına katkı yapılmış hem de eğitim yönetimi ortamlarında üst düzey kadın yöneticilerin liderlik uygulamasındaki özgünlük olgusu keşfedilmiştir. Bu araştırma sonucunda günümüzün karmaşık sorunlarını çözmede avantaj olarak kabul edilen otantik liderlik özelliklerinin kadınlarda görülmesi

sayısal olarak, erkeklerden daha fazla kadın istihdam eden Milli Eğitim Bakanlığı için bir fırsat olduğunun görülmesi beklenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı başta olmak üzere tüm kurumlarda kadınların gösterdikleri bu liderlik özellikleriyle üst düzey konumlarda yeri alabilmelerinde bir farkındalık oluşturabilecektir. Bunun yanında çalışmada yer alan üst düzey kadın yöneticilerin liderliklerinin keşfedilmesi kadınlar için de yol gösterici ve teşvik edici olacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki üst düzey kadın yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının neler olduğunun belirlenmesidir. Bu çalışma, kadın yöneticilerin liderlik uygulamaları, özellikle de değerleri, hedefleri ve stratejileri ortaya konulmuştur. Değerler, hedefler ve strateji bileşenleri otantik liderlik için merkezi bir noktadır. Kadın liderlerin uygulamalarının ve deneyimlerinin keşfedilmesi aynı zamanda otantik liderliğin bilgi tabanına da katkı yapılmıştır.. Çalışmayla eğitim yönetiminde otantik liderliği ve kadın liderliğini daha iyi anlamamıza yardımcı olunacağına inanılmaktadır. Böylece alan yazında liderlik uygulamaları hakkında daha derin bir anlayış kazandırılacaktır.

Araştırma Soruları

Kadın eğitim yöneticileri nasıl liderlik yapıyorlar?

Kadın yöneticilerin değerleri, hedefleri ve stratejileri liderliklerinde nasıl ortaya çıkar?

Kadın yöneticilerin liderliklerinde özgünlük var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın bulguları, kadınların otantik liderliği nasıl deneyimlediği ve gösterdiğine ilişkin bilgiler sağlayarak eğitim yönetimindeki kadın liderler ile ilgili bilgi tabanına katkıda bulunabilir. Değerler, hedefler ve stratejiler otantik liderliğin bileşenleri olup, kadın liderler için bunları keşfetmek otantik liderliğin bilgi tabanına da katkıda bulunur.

Görüşme yapılan altı üst düzey kadın eğitim yöneticisinin kadınlara ilham kaynağı ve kadınların stillerini geliştirmelerinde yardımcı olması beklenmektedir. Çalışma ile Milli Eğitim Bakanlığı başta olmak üzere tüm kurumlarda kadınların gösterdikleri bu liderlik özellikleriyle üst düzey konumlarda hak ettikleri yerleri alabilmeleri için farkındalık oluşturacağına inanılmaktadır. Bu çalışma ile otantik liderlik ve kadın yönetici kavramları birbirine bağlanarak eğitim yönetimi ortamında nasıl ortaya çıktığı değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada,

1. Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki üst düzey kadın yöneticilerin sorulara verdiği cevaplar, gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
2. Veri toplama aracı araştırmanın amacına hizmet eder niteliktedir.
3. Çalışmaya katılan bütün kadın yöneticilerin hepsi üst düzeylerde çalıştıklarından, çalışmalarının birbirine benzeyen bazı yönleri olabilir.
4. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin liderliği, bu kadınlar kadar yüksek düzeyde yöneticiliğe ulaşmamış olan diğer kadın yöneticilerden farklıdır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma kapsamı, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nda 2018 yılında görev yapan üst düzey kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Bu araştırmaya katılan kadınların tamamı, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki görev yapan kadınlar üst düzey görevlerde bulundu.

Bu araştırma, kadın liderlerin liderlik davranışlarını araştırmış ve bu liderlerin görüşme soruları üzerindeki yanıtlarına dayanmaktadır. Yanıtlar, liderlik ve tecrübelerine ilişkin algılamalarına dayanmakta ve başkalarının onları nasıl algıladığına uyumlu olup olmadığını göstermek için doğrulama yapılamamaktadır.

Bu araştırma kapsamındaki elde edilen veriler, nitel bir çalışma sonucu ortaya çıkmış, bulguları genellemek araştırmanın amacı değildir.

Tanımlar

Bu bölümde lider, yönetici, yönetim, liderlik otantik liderlik kavramları tanımlanacaktır.

Lider: İki veya daha fazla insanı belli hedefler çevresinde bir araya getirme ve bu hedefleri icra edebilmek için bireyleri motive etme hüner ve kabiliyetlerin toplamıdır (Eren, 1993).

Yönetici: Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 2010).

Yönetim: Örgütün amaçlarına uyumlu olarak insan ve madde kaynaklarının kullanılmasıdır. Yönetim kavramındaki temel husus, örgütsel hedeflerin elde edilmesi yoluyla eğitim çalışanlarının işlerinin kolaylaştırılmasıdır (Cemaloğlu, 2005).

Liderlik: Grup faaliyetlerini grup amaçlarını yerine getirmek üzere etkileme durumudur (Bass, 1985).

Otantik Liderlik: Otantik liderlik; lider ve izleyenler arasında pozitif yönlü bir ilişki gelişmesini sağlamaya dayalı olarak karşılıklı öz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını ve böylece pozitif yönde bir kişisel gelişimin önünü açan bir liderlik sürecidir (Luthans & Avolio, 2003).

Otantik Liderlik: Lider ve izleyenleri arasında şeffaflığa dayalı bir ilişkiyi gerekli kılan, izleyenlerine kim oldukları ve neye inandıkları konusunda şüpheyi yer bırakmayacak biçimde şeffaf bir liderlik yaklaşımını esas alan, kendini bilme argümanına dayalı olarak ortaya çıkan ve bu argümandan beslenen bir liderlik sürecidir (Eriksen, 2009).

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik için geçmişten günümüze “Lider kim olur?” ve “Nasıl lider olunur?” sorularına 20.yüzyılda bilimsel olarak cevap aranmaya başlanmıştır. Bu soruya cevap sayılabilecek ilk açıklama; özellik teorisi. Özellik teorisi, kişinin lider olabilmesi için doğuştan getirdiği bazı özelliklerinin bulunması gerektiğini savunmuştur. Lider doğuştan fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı özellikler taşır. Zaman geçtikçe özellik yaklaşımına uymayan kişilerin de lider olduğu görüldü. Özellik yaklaşımının lideri açıklamada yetersiz kalması nedeniyle, ikinci olarak davranışçı yaklaşım ileri sürüldü. Davranışçı yaklaşımına göre, liderleri belirleyen faktörler kişisel özellikler değil, temsil ettikleri gruba uygun davranış göstermeleridir. Üçüncü geliştirilen durumsallık yaklaşımı ise liderin, durumuna göre yaklaşım göstermesi gerektiğini kabul etmektedir. Durumsallık yaklaşımı tek bir doğru davranış modeli olmadığını, koşullara göre liderin nasıl davranması gerektiğine karar vermek durumunda olduğunu savunur. Bazı durumlarda lider otokratik davranması gerekirken, bazı durumlarda koşullar lideri demokratik davranışa yöneltebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin kullanılacağını doğru seçimini liderin etkinliği belirler (Cemaloğlu, 2007).

1978 yılından itibaren Burns ve Bass (1985) yönetim ve liderlik çalışmalarında, klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerine ilişkin bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. İlk olarak Burns tarafından 1978 yılındaki “Dünya Sınıf Liderleri” adlı çalışmasında dönüşümsel liderlik kavramı isimlendirilmiş ve Bass (1985, 1990, 1997, 1998) tarafından savunulmuştur. Geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan Transaksiyonel (etkileşimci) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel (dönüşümcü) lider arasındaki farkların ortaya konması önemliydi. Dönüşümcü liderlik, lideri izleyenlerin

etkileyici bir vizyonla harekete geçirilmelerini, problemlerinin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirilmelerini, grup hedeflerinin kabulünün teşvik edilmesini ve bireysel gelişim faaliyetlerine katılmayı kapsamaktadır. Etkileşimci liderlik ise, takipçileri ile kendi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, takipçilerinin rollerini ve görevlerini tanımlar, işin yapılması için astlarına yeterli güveni verir. Lider işini tamamlayan astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer ast amaca ulaşamazsa lider yaptırımlar kullanır (Korkmaz 2006).

Rost (1991), liderlik, ile ilgili olarak yaklaşık bir asırlık sürede 200'den fazla tanımın yapıldığını belirlemiştir. Hackman & Johnson (2013)'da tarihçilerin, felsefecilerin ve sosyal bilimcilerin yüzyıllardır, liderliği anlama ve açıklama çabası içinde olduklarını ifade etmiştir. Konfüçyüs'tan Plato'ya, Plato'dan Machievelli'ye kadar dünyanın en çok bilinen düşünürleri, insanların bir başkasının öncülüğünde hareket etmesi durumunu kuram haline getirmeye çalışmışlardır. Bu durumun bir sonucunu vurgulamak amacıyla Stogdill (1974), liderliği tanımlayan kişi sayısı kadar farklı liderlik tanımı olduğunu ifade etmiştir (Özkan, 2016). Liderlikle ilgili paradigmlar ve kuramlar: Lider Kimdir? Lider Nasıl Olmalıdır? üzerine etraflı bir anlayış sunsa da, liderliğin kesin bir tanımının yapılamaması, akademisyenler ve uygulayıcılar için liderlik çalışmalarının zorluğunu göstermektedir.

Literatürde, liderlik olgusunun ilişkin üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım olmasa da tanımlardan bazılarını paylaşmakta fayda var.

Hemphill & Coons liderlik için paylaşılan amaca yönelik olarak, grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışdır tanımını yaparken Bass liderliği bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, yetenek ve bilgilerinin toplamı olarak tanımlamıştır. Katz & Kahn ise liderlik örgütün mekanik yapısına yönelik, rutin işlerin dışında ve bunların daha üstünde geliştirilen etkileşimdir derken Burns'a göre liderlik, takipçilerin güdülerini kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklar kullanılarak yükseltildiğinde, karşılandığında ve tatmin edildiğinde ortaya çıkar demiştir. Yulk ise liderlik için bir insanın, söylediği şekilde davranması halinde gelişme kaydedileceğini vurgulayarak başka bireyleri ikna etmesidir (Coşar, 2011).

Efil'e (1996) göre liderlik, belirli şartlar altında kişisel amaçları ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesi sürecidir. Şimşek'e (1999) göre ise liderlik belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır. Zel (2001) liderliği; bir grup

insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır görürken; Can (2002) liderliği, amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır.

Budak'a(2003) göre liderlik grup süreçlerinin odak noktası, bir kişilik özelliği, itaat sağlayıcı bir durum, başkalarını etkileme, belirli davranışlar, bir güç ilişkisi, amaçlara ulaşmak için bir araçtır. Galvin & O'Donnell'e (2005) göre liderliğin yedi katmanı vardır. Bunlar; davranış, alışkanlıklar, beceriler, özbenlik, çerçeveleme, karakter ve uyumdur. Yapılan tüm liderlik tanımlarında vurgulanan ortak mesaj "*Liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupta etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir.*" denilebilir. Başka bir ifadeyle de birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabaları liderlik tanımının özünde yer almaktadır (Eraslan, 2004).

Liderlik ve Cinsiyet

Liderlik, içeriği ve anlamı sürekli değişime uğramış bir kavramdır. Liderlik alanında sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla liderlik ve lider tanımı yapılmıştır (Erçetin, 2000, s.3). Liderliğin içerik ve anlamının değişime uğramasının nedenleri arasında genel olarak toplumsal değişimler gösterebilir. Toplumsal değişimler, bireylerin psiko-sosyal, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik alanlardaki değişimler nedeniyle gerçekleşmektedir ve bireylerin yaşamlarında köklü değişikliklere neden olmaktadır (Özkan, 2016, s.616). Kadının ekonomik anlamda iş hayatına girişi, on dokuzuncu yüz yılın ikinci yarısında sanayi devrimi ile birlikte gerçekleşmiş (Coşkun, 2003), akabinde bununla yetinmeyip zor olsa da çalışan konumundan yönetici konumuna geçiş yapılmıştır.

Kadınların yönetici konumuna geçişleri ile çalışmalardan bir kısmı kadın yöneticiler, liderler ve onların liderlik tarzlarını konu almıştır. Ancak liderlik, yöneticilik kavramları toplumlarda hep erkek imajı ile birlikte düşünülmüş dolayısıyla kadınlara uygun görülmemektedir. Cinsiyet rollerine bağlı olarak gelişen sosyal roller; toplumun kişilerden yapmalarını beklediği davranışlar ve görevler olarak ifade edilebilir (Durmuş, 2001). Geleneksel toplum yaşamı içerisinde kadının rolleri arasında yöneticilik rolü yoktur. Geleneksel olarak karar verici, yöneten, erk sahibi erkeklerdir ve erkeklerin hakim olduğu bir dünyaya kadınların girebilmesi oldukça güçtür. Liderlik ve yöneticilik özgüvenli, başarıya yönelik, atılgan, tutkulu, özgür, bağımsız ve etkin bir kişilik yapısı öngörürken geleneksel olarak kadın imgesi kadınların girişimci, lider ve yönetici olabilmeleri konusunda engel teşkil etmektedir (Güldal, 2006).

Boel Berner'e göre; her yerde, kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde bile, kadınlar erkekler tarafından yönetilmektedir. 1988 verilerini inceleyen Berner, kadınların %70'inin toplam işgücünde % 44.4 oranında yer aldığı İsveç gibi gelişmiş ülkelerde diğerlerine göre daha yüksek oranlarda kadın çalışan olsa da yönetici konumlarına bu yüksek oranların yansımadağı sonucuna ulaşmaktadır (Katkat, 2000). Kadınların üst düzey yönetici ve liderler arasında sayısı çok fazla olmasa da (Barutçugil, 2002), yer alması liderlikle ilgili yeni çalışmalar yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Burns'a göre liderlik kavramı, dünya üzerinde en çok gözlemlenen; ancak en az anlaşılan olgular arasında olsa bile (Özkan, 2016), yakın zamana kadar yapılan liderlik çalışmalarında genel olarak cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkileri dikkate alınmamıştır. Liderlik analizlerinde sadece erkek liderlere odaklanılmıştır; erkek rakipsizdir, bütün liderler erkektir ve hepsi de 'erkeksi' özelliklere sahiptir. 1930'lardan 1940'ların sonuna kadar uzanan liderlik araştırmaları liderin özellikleri üzerine odaklanmıştır. Özellik teorileri, liderlerin takipçilerinde bulunmayan birtakım özelliklere sahip olduğunu savunur. Liderler; uzun boyludurlar, yüksek sosyoekonomik statüye sahiptirler, zekidirler, kararlıdır, güçlü bir yargılama yeteneğine sahiptirler, iletişim ve başkalarını etkileme yetenekleri güçlüdür. Tüm bu özellikler erkeklere atfedilen özelliklerdir, etkili liderlik için erkeksi özellikler gerektiği düşünülmektedir; ortalama bir kadın erkekten daha kısadır ve daha az zeki olarak algılanmaktadır (Onay & Heptazeler 2014).

Liderlik konusundaki ilk kuramlardan olan davranışsal kuramlar, durum ve çevreyi baz alan kuramlarda yapılan çalışmalarda da liderler erkek olarak görülmektedir. Çalışmalarda kullanılan deney grubu da hava kuvvetlerindeki uçuş personeli, fabrikalardaki ustabaşılar, harp okulu öğrencilerinden oluşmaktadır. Cinsiyet farklılıklarının liderlik davranışlarını etkileyebileceği düşünülmemektedir (Heler, 1997).

Dipboye (1975, 1977), Fidel (1970), Goldberg (1968), Gutek & Stevens (1979), Haefner (1977), Rosen & Jerdee (1974), Schein (1975), Shaw (1972), Terborg & Igen (1975) tarafından yapılan çalışmalar, kadınların erkeklerden farklı değerlendirildikleri inancını güçlendirmektedir. Hatta kadınlar erkeklerden daha olumsuz değerlendirilmektedir (Onay & Heptazeler, 2014, s.79) .

Kadınların çalışma hayatında varlığını göstermesiyle liderlik çalışmaları da bir boyut daha kazanmıştır. Wallson & O'Leary (1981), yaptıkları bir araştırma sonucu şu yargıya ulaşmışlardır: Birtakım çalışmalar, belirli pozisyonlardaki kadın ve erkeklerin yetenek

açısından aralarında fark olmadığını ortaya koysa da, fark olduğu konusunda bir algı süregelmektedir. Bu önyargıların bir nedeni, statü özelliği olarak cinsiyetin etkisidir..Yapılan bir bağka arağtırma, kadın yöneticilerin kendilerini erkek yöneticilerden farklı algıladıklarını ortaya koymaktadır. Myers & McCaulley (1985), yönetici geliğim 37 programına katılan 1051 erkek ve 181 kadın yöneticinin kendi kendilerini değerlendirdiği raporları incelemiğtir. Kadınların kendilerini; sezgileri güçlü ve duygusal olarak, erkeklerin ise mantıklı ve akıllı olarak algıladıkları ortaya konmuğtur (Wilson, 1995).

1990'ların bağında Bernard Bass tarafından kadın yöneticilerle ilgili kapsamlı bir analiz yapılmığtır. Bu analiz bulguları şu şekilde özetlenebilir: Bass, kadınlarla ilgili literatürde 'kadınların yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen' ifadesinin çok kullanıldığını ve bunun, kadınların büyük mücadele ve zorlamalarla yönetsel seviyeleri hak ettiklerini gösterdiği kadar, kadınların bu seviyeler için kk grldklerinin de bir ifadesi olabileceğine dikkat ekmiğtir. Bu arağtırmada ayrıca, kadınlar ve erkekler arasında yönetici davranığı olarak önemli farkların olmadığı, sadece bazı önyargılı grupların bu kk detaylar üzerinde durdukları ileri srlmğtir. Bu konuya farklı bir yaklağım da E. Steven tarafından getirilmiğtir. Steven; kadınlarla erkeklerin farklı özelliklere sahip olmalarının doğal olarak onların alışkanlıklarını, güdülerini, olaylara yaklağımlarını etkileyerek; kadınların arkadaşlık iliğkilerine önem veren, esnek, hoğgrl, insana dönük yöneticiler olmalarına yardımcı olacağını ileri srmğtir (Bass'tan akt. Onay, 2014).

Kadınların ve erkeklerin liderlik stillerini karėılaėtıran arağtırmalar da yapılmığtır. Kadınların liderlik tarzının farklı bir yönüyle ilgili basmakalıp beklentilerle tutarlı olarak, demokratik ya da otokrat yol gösterici olma eğiliminde olan kadınlar, erkeklerinkinden daha demokratik ya da katılımcı bir tarz ve daha az otoriter ya da yönlendirici bir tarz benimseme eğilimindeydiler. Bu cinsiyet farkı, organizasyonlarda yapılanlar da dahil olmak üzere liderlik alığmalarının her üç sınıfında da ortaya ıktı. Bulgular, sosyal davranığta cinsiyet farklılıklarının sosyal rol teorisi açısından yorumlanabilir (Eagle & Johnson, 1990).

Nalbant'ın 2002 yaptığı arağtırmada Toplam 44 yöneticinin %15.6'sı kadın, %84.4' erkek, %93.3' fakülte ve yüksekokul, %6.7'si yükse lisans ya da doktoralıdır. Sonuç itibariyle yukarıda belirtilen altı kategoride cinsiyet farklılığının değiğik bir sonuç doğurmadığı, kadın yöneticilerin erkeklerden farksız liderlik davranığı sergiledikleri ynetilenlerce tespit etmiğtir. Farklı alanlarda yapılan diğer alığmalar liderlik davranığının değerlendirilmesi sürecinde kadın ve erkek liderin farklı değerlendirilmediğini ortaya koymuğtur. Cellar, Sidle, Goudy & O'Brien, 2001; Giannantonio, Olian & Carroll, 1995; Kushell & Newton, 1986; Shore, 1992;

Shore ve Thorton, 1986; Tsui & Gutek, 1985; Bollman & Deal (1991; 1992) liderlik davranışının değerlendirilmesi üzerine yaptıkları çalışmalarda kadın ve erkek liderlerin herhangi bir açıdan birbirlerinden farklı değerlendirilmediklerini bulmuşlardır. Aynı şekilde, Lopez-Zafra & Del-Olmo- Ablanado (1999) ve Thompson (2000), eğitim sektörü ile ilgili yaptıkları çalışmada kadın ve erkek liderlerin değerlendirilmesinde cinsiyet farkının bulunmadığını rapor etmişlerdir (Uğurlu & Hovardaoğlu, 2005, s.15).

Sonuç olarak kadınların lider olamayacağından sadece erkek işi olarak kabul edilen liderlik olgusu için başlayan tartışma kadınların erkeklerle farklı liderlik tarzları olup olmadığı sorusuna kadar uzanan bir araştırma süreci yaşanmıştır. Kadınların liderliği konusunda iki farklı görüş ve liderlik sunulmuştur. Birincisi, liderlikte kadınlar ve erkekler arasında çok az fark olduğu görüşü; ikincisi, kadınların erkeklerden farklı liderlik tarzlarına sahip oldukları yönündeki karşı görüştür. Son olarak, kadınların cinsiyete özgü farklı özelliklerinin örgütler için daha uygun bir alternatif liderlik kaynağı olabileceği görüşüdür (Rey, 2005).

Yöneticilik

Literatürde yönetici ile aynı anlamda kullanılan çok değişik kelimeler bulunmaktadır. Genel anlamda yönetim ve yönetici kelimeleri, idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını vermese de, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır. Hangi tanım ele alınırsa alınsın yönetim sürecinin işleyişi ve bunu yöneten yöneticilerin makro ve mikro açılardan işlevi farklılık gösterir (Karcı, 2012).

Yönetici, esas itibarıyla, örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişidir (Koçel, 1998). Başka bir ifadeyle yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü işleten kişidir (Aydın, 2010). Örgütü amaçları doğrultusunda yaşatma görevini üstlenen yöneticinin kararlar vermesi, bu kararların uygulanışını planlaması, planların yürütülmesi için gerekli örgütsel düzenlemeleri yapması, çalışmaların yürütmesi için yetki ve etkisini kullanması, çalışanlar arasında iletişim kurarak çabaları eşgüdümlemesi ve yapılan çalışmaları değerlendirmesi beklenir (Ağaoğlu, 2014). Yönetim süreçleri de denilen bu eylemlerin merkezinde karar alma yer alır. Örgütsel yaşam verilecek kararlara göre düzenlenir. Bu süreç bütün yönetim süreçlerini de kapsadığı için, yönetim kalbi olarak da görülür (Şişman, 2016). Klasik örgüt kuramı açısından

tanımlanmış olan yönetici sorumluluklarının modern yaklaşımlarda farklı sorumlulukları vardır. Modern kuramlar yöneticiliğin örgütün sadece gözle görülen kaynaklarının yönetimi olmadığını aynı zamanda örgütün ve üyelerinin anlam dünyasının da yönetimi biçiminde algılanmasını savunurlar (Şişman, 2004). Yönetici, belirli bir takım yetkilerle himayesindeki grubu belirli amaçlar doğrultusunda yöneten, grubun işbirliğini ve koordinasyonunu sağlayan kimseye denir. Bir başka tanımla da, örgütün sevk ve idaresinden yasal olarak sorumlu olan kişiye yönetici denir (Okçuoğlu, 2015). Günümüz koşullarında oldukça karmaşık bir yapı kazanmış olan örgütsel süreçler için çok değişik kademede yöneticilik pozisyonları yer almaktadır. Başka bir deyişle en alttaki personel (operasyonel/uygulayıcı personel) ile en üstteki personel (üst yönetici) arasında oldukça çok sayıda yöneticilik kademesi bulunabilmektedir (bölüm amirleri, birim amirleri, kısım amirleri, şefler, teknik amirler vb). Buna karşın örgütlerde bu durum kuramsal olarak şu şekilde sınıflandırılmıştır; Üst kademe yöneticileri (amirleri); Orta kademe yöneticileri (amirleri) ve İlk kademe yöneticileri (amirleri) (Bayat, 2006).

Eğitim açısından bakıldığında eğitim yöneticilerinin önemli sorumlulukları vardır. Yönetici kritik önemdeki etkenlerden birisidir. NASSP'nin yapmış olduğu çalışmalarda eğitim yöneticisinin liderlik rolü şu başlıklar altında toplanmıştır.

- Akademik hedeflere ulaşılabilceğini göstermek,
- Yüksek beklenti için ortam hazırlama,
- Öğretim lideri gibi davranma,
- Kuvvetli ve dinamik olma,
- Öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunma,
- Disiplin ve düzeni sağlama,
- Kaynakları en iyi biçimde kullanma,
- Zamanı iyi kullanma,
- Sonuçları değerlendirme (Cemaloğlu, 2007).

Kadın ve Yöneticilik

Toplumu ve medeniyetleri doğuran kadındır. Kadim medeniyetlerin temelinde geçmişten günümüze hep kadın bulunmaktadır. Yaşanılan zamanlar farklı olsa da kadınların yaşadığı sorunlar geçmişten günümüze benzer şekillerde ortaya çıkmaktadır. Erkek ve kadınlar cinsiyet bakımından farklıdır ancak fırsatlar bakımından eşit olmaları gerektiğini, rol ve sorumluluklarının eşit derecede önemli olduğunu ve toplumda bu sorumlulukların birbirini

tamamlayarak cinsiyetler arası adaletin sağlanabileceğini görmek gerekmektedir. Kadınlar çalışma yaşamı, eğitim, sağlık, sosyal güvenlik, siyaset ve sivil toplum örgütleri gibi genel olarak toplumsal yaşama katılım sağlayan her alanda toplumsal cinsiyet veya ayrımcılık temelli çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Çalışma yaşamı, toplumsal yaşamın diğer alanlarında da varlık gösterebilmenin temel koşullarından biri olarak değerlendirilmektedir (Çakır, 2008). Uzun yıllar süren toplumsal, ekonomik, kültürel, siyasi gelişmeler sonucunda, bu varsayım aşılıyor kadın çalışma hayatında yer almış ve sonrasında yönetsel kademelerde yer almaya da başlamıştır (Okçuoğlu, 2015). Tarihin bazı dönemlerinde kadın yöneticiler görülmüş olsa da katkıları yeterince görünür olamamıştır. Yüzyıllardır kadınların, bağımlı, itaat eden, uyumlu varlıklar olarak tanımlanmasıyla devam eden bir çok ön yargı yüzünden kadının yöneticilik özellikleri taşımadığı düşünülmüştür.

1900'lu yıllar kadınların yönetimde yavaş yavaş görülmeye başladığı bir dönemdir. 1900'lu yıllarda profesyonel olarak çalışan kadınların sayısı oldukça düşüktü ve meslek sahibi olan kadınların çoğu, ortak özelliği insanlara yardım ve hizmet etmek olan öğretmenlik ve hemşirelik gibi alanlarda çalışmaktadır. Yönetici olma fırsatını yakalamış olanlar ise yöneticiliğe, alt kademe yöneticisi olarak başlamıştır. 1940 ve 1950'li yıllarda da üst düzey yönetici kadınların sayısı oldukça düşüktü. 1959 yılı ise yönetici olmak isteyen kadınlar için bir kilometre taşı olmuştur. Bu tarihte kadınlar ilk kez Harvard- Radcliffe işletmecilik programına kabul edilmiştir (Arıkan, 1999).

Yönetimde kadınların yer almalarına ilişkin konular ise 1970'li yılların başında araştırılmaya başlanmış ve yapılan ilk çalışmalarda “Kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusuna cevap aranmıştır. Çünkü bu dönemde iş yaşamı ve sosyal yaşam birbirine karışmamış, erkekler yönetici; kadınlar kadın mesleği olarak kabul gören sekreter, büro elemanı, bankalarda orta kademe büro personeli olmuşlardır (Koray, 2000). 1970'li yılların ikinci yarısı ve sonraları, “Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışlarda da farklılık yaratır mı?” sorusu araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar, kadın ve erkeklerin yönetsel pozisyonlarda farklı tutum ve davranışlara sahip olup olmadığını karşılaştırmalı olarak ele almışlardır. 1980'den günümüze kadar yapılan araştırmalar ise “Kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar?” sorusu üzerinde odaklanmıştır. Bu araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki azlığı vurgulanmış ve bu sayıyı çoğaltabilmek için neler yapılması gerektiği tartışılmıştır (Toraman, 2011).

1990'lı yıllarda da kadın yöneticilerin geldikleri son nokta eskisinden çok farklı olamamıştır. Kadınların kendine özgü özellikleri ile üst düzey yönetsel kadrolara ulaşması geçmişte olduğu

gibi günümüzde de hala çok güçtür ve yapılan araştırmalar, örgütsel hiyerarşide üst kademelere çıkmak isteyen kadınların, "kadınsı yönetsel özellikleri"ni bir yana bırakıp, erkeklere özgü bir yönetsel kimlik ile özdeşleşmeleri gerekliliğinin altı çizilmektedir (Arıkan, 1999). Kadınların yöneticilik görevine gelmesi, istese bile, oldukça güç olmaktadır. Düşük ücretli, geçici ve düşük statülü işlere girme; doğum izni ve işyerine fazla zaman ayıramama gibi nedenlerle işte yükselememe söz konusu olabilmektedir. Ayrıca kadının yönetici olması ile statüsünün yükselmesine karşın, çalışma saatleri uzamakta, görevi nedeniyle seyahatlere sık çıkmakta, bu durum da kadının geleneksel rollerini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle birçok kadın eve iş alarak “aile bütçesine katkıda bulunmayı”, yine geleneksel rollerini aksatmamak için tercih etmektedir. Erkeklerin iş yaşamında hala baskın olmalarının, kadınların mesleki gelişimlerini ve örgüt içinde yükselmelerini engellediği düşünülmektedir. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerin pek çoğunun temelinde ise onlara yönelik olumsuz önyargılar bulunduğu düşünülmektedir. Kısaca kadınların iş yaşamlarında yükselmelerine engel olan bu durumlar “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır.

Kadın yöneticilerin ya da yönetici adaylarının karşılaştıkları sorunlar, genellikle cinsiyetleri ile ilişkili kabul edilse de bunun yanında kadının yaşı da problem edildiği görülmüştür; ya çok genç ya da çok yaşlı bulunabilmektedir. Bugün toplumsal ve iş yaşamında en ileri seviyede katılımın sağlandığı ülkelerde bile kadınların, “kadın yönetici” kavramını kabul ettirebilmek için büyük çabalar harcadığı bilinmektedir. Uygun koşullar sağlandığında, motive edildiğinde, var olan engeller kaldırıldığında veya azaltıldığında kadınların statüsü olan mesleklerde yer alabileceği kanısı kuvvetlenmektedir. Kadınların iş yaşamındaki artışına karşın, yönetim alanında aynı artışın olmadığıdır. Yönetim kademesindeki çalışanlar içinde kadınların az oluşu yine de dikkat çekicidir.

Bugün ülkemizde de kadınlar iş yaşamının her alanında görev yapsa da çalışma alanı olarak en çok kamu sektörünü tercih edildiğini görmekteyiz. Bunun nedenlerinin başında; devlete duyulan güven, düzenli çalışma saatleri örnek verilebilir. Kadınların yoğun olarak çalışmaları açısından gelenekselleşmiş iş sahaları ve meslek gruplarının belirginleştiğini, gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede yapılan araştırmalar bunu göstermektedir. Eğitim gelenekselleşmiş bu alanların en önde gelenlerindedir. Türkiye’de değişik sektörlerde görev alan kadınların konumlarına bakıldığında az da olsa örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerleme kaydetmektedirler (Okçuoğlu, 2015). Bu durumu eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek diğer alanlara oranla oldukça güçtür.

Ülkemizde kadınlar tarihsel olarak devlet memurluğuna dolayısıyla iş yaşamına ilk kez öğretmen olarak giriş yapmıştır. Dârul Muallimat’da kadınların idarecilik görevi yapması ilk kez 1881 yılında olmuştur. Bir erkek müdürle birlikte Refika Hanım müdire olarak görev yapmıştır. Tanzimat döneminde başlayan bu ilk adımlar Meşrutiyet döneminde de gelişerek devam etmiştir. Maarif Nezaretince okullara kadın müfettiş atanmış, yükseköğretimde kadın yöneticiler yer almışlardır. Zekiye ve Zehra Hanımlar 1917’ de İnas Dârül Fünunun da müdür muavini olarak çalışmışlardır (Kurnaz,1996, s.124). Art arda gelen savaşların sonucunda eğitim alanı dışında ilk kez kadınların devlet memuru olarak görev almaları bu dönemde olmuştur. İlk olarak telefon şirketine kadın elemanlar alınmıştır. Daha sonra ise Maliye Nezaretine alınan kadın memurlarla devam edilmiştir.

Kamu sektöründeki ilk kadın yöneticilerinin 1881 yılında ve daha sonra 1927 yılında görev aldıklarını kabul edersek, yaklaşık yüzyıllık bir sürede kamu kesiminde çalışan kadın sayısı toplumda yaşanan değişimlerinde etkisiyle yıllar itibariyle kayda değer bir artış göstermiş olup kadın yöneticiler noktasında aynı değildir.

Kayseri’de yapılan bir araştırmaya göre, 2003-2004 eğitim yılında 656 okulda görev yapan yöneticiler içinde 12 kadın müdür bulunmaktadır. Türkiye’nin en büyük kenti İstanbul’da lise müdürleri arasında yapılan bir başka çalışmaya göre ise, kadın idarecilerin gerek üstleri, gerekse kendilerinden daha alt pozisyonda olan kişiler tarafından kabul edilmelerinde sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre, kadın yöneticilere karşı, erkek yöneticilere göre daha olumsuz bir bakış söz konusudur. Bu da kadının yönetici pozisyonuna gelişini engellemektedir (Çaha, Aydın, & Çaha, 2014). Toplumun erkeklere verdiği yöneticilik statüsünün kadınlar tarafından da kullanılması, gerek erkekler gerekse kadınlar tarafından toplumsal yaşam düzenine aykırı görülmektedir. Toplum düzeninin bir parçası olan kadın öğretmenler bile, toplumun diğer kesimlerindeki kadınlar gibi annelik ve iyi eş olma rollerini benimsemekte, bu geleneksel rollerini, kamusal alandaki rollerinden daha öncelikli görmekte, yönetici olmayı değil, öğretmen olmayı kendilerine daha fazla yakıştırmaktadırlar. Böylece içselleştirdikleri ataerkil kültürü, yeni kuşaklara aktararak, yani onu yeniden üreterek var olan adaletsiz uygulamanın devamını sağlamaktadırlar (Usluer, 2000).

21. yüzyılda dünya nüfusu gibi Türkiye nüfusunun da yüzde 50’sini kadınlar oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitim, sağlık, ekonomi, siyaset ve sosyal alanlarda kadının toplumu dönüştürücü gücünü göz ardı edilemez ve ekonomik gelişim ve refah sağlamak için bu insan kaynağından faydalanmaktan kaçınılamaz. Aksini olduğu takdirde yüzyılın ağır rekabet koşullarında geride

kalmaya mahkûm olacaktır. İş hayatında ağırlığın endüstriyel üretimden bilgi ve hizmet sektörlerine kayması pek çok işin tanımını, organizasyonların yapısını ve işleyişini değiştirmiştir. Bilgisayar, iletişim, finans, sağlık, eğitim sektörlerinin öne çıkmasıyla iş tanımlarında bilgiye dayalı yetkinlikler üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Eğitimleri ve uygun yetkinlikleri nedeniyle bilgi çağıının yarattığı yeni mesleklerin pek çoğuna kadınlar damgalarını vurmuşlardır (Atan, 2011). TÜİK verilerine göre 2004 yılında %20,8 olan kadın istihdam oranı, 2015 yılı Kasım ayı verilerine göre %27,5'e yükselmiştir. 2004'te kadınların işgücüne katılma oranı yüzde 23,3 iken 2015 yılı Kasım ayı verilerine göre %31,6'e yükselmiştir.

Kadının her düzeyde yönetime faal katılımı sağlanmadan ve üst karar alma mekanizmalarında yerini almadan gerçek anlamda kalkınmadan söz edemeyiz. Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yönetici kadın imajı çok yenidir. Bu nedenle de istihdam oranlarındaki artışa rağmen üst düzey yönetim alanlarında kadın sayısı çok azdır. Yasal olarak kadınların önünde hiçbir engel olmamasına rağmen uygulama kısmında yönetsel görevlerde kadın sayısı erkek sayısına oranla oldukça düşüktür (Okçuoğlu, 2015). Her ne kadar, kamuda çalışan kadın sayısı yıllar bazında artmış olsa da; aynı şey, kadın yönetici sayısındaki artış açısından aynı paralellikte gelişmemiştir. Kamuda çalışan üst ve orta derecedeki yöneticilerin; %80'i şef, %15'i şube müdürü, %3,7'si daire başkanı, %0,62'si de genel müdür yardımcısı statüsündedir (Yavuz, 2011).

Tablo 1

Bakanlar Kurulu

Bakanlar Kurulu	Kadın		Erkek		Toplam
	F	%	F	%	
	2	% 7,6	24	%92,4	26

Kaynak: https://www.basbakanlik.gov.tr/Forms/_Global/bakanlar.listesi (20.12.2017)

Tablo 1'e göre Bakanlar Kurulu üyelerinin % 7,6 'ı kadın iken %92,4'ü erkektir.

Tablo 2

26. Dönem Milletvekili

26.dönem Milletvekili	Kadın		Erkek		Toplam
	F	%	F	%	
	80	% 14,57	469	% 85,43	549

Kaynak: http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.dagilim (16.04.2017)

Tablo 2'ye göre milletvekillerinin %14,57'si kadın iken %85,43'ü erkektir

Tablo 3

Belediye Başkanı

Belediye başkanı	Kadın		Erkek		Toplam
	F	%	F	%	
	40	%3	1341	%97	1381

Kaynak: ysk.gov.tr/30.03.2014 Yerel Seçimler

Tablo 3'e göre 30.03.2014 yerel seçimlere göre belediye başkanların %3'ü kadın iken %97.'si erkektir.

Tablo 4

Vali

Vali	Kadın		Erkek		Toplam
	F	%	F	%	
	2	%2.5	79	%97.5	81

Kaynak: <https://www.e-icisleri.gov.tr/>(16.04.2017)

Tablo 4'e göre valilerin %2.5'si kadın iken %97.5'i erkektir.

Tablo 5

Müsteşar

Müsteşar	Kadın		Erkek		Toplam
	F	%	F	%	
	-	0	26	%100	26

Kaynak: Bakanlıkların web siteleri, Nisan 2017

Tablo 5'e göre müsteşarlarımızın %0'ı kadın iken %100'ü erkektir.

Tablo 6

Rektör

Rektör	Kadın		Erkek		Toplam
	F	%	F	%	
	13	%8.6	151	91.4	164

Kaynak: <http://www.yok.gov.tr/>Nisan 2017

Tablo 6'ya göre Türkiye'deki üniversite rektörlerinin %8.6'sı kadın iken %91,4'ü erkektir.

Tablo 7

İl Milli Eğitim Müdürleri

İl milli eğitim müdürleri	Kadın		Erkek		Toplam
	F	%	F	%	
	2	%2.5	79	%97.5	81

Kaynak: http://www.meb.gov.tr/baglantilar/mem/index_ilmem.asp/Nisan 2017

Tablo 7'e göre Milli Eğitim Bakanlığı'nın il müdürlerinin %2.5'si kadın iken %97.5'i erkektir. Kadın il müdürleri Bilecik ve Sakarya'da görev yapmaktadır. Tablolardaki veriler,

kadınların üst düzey karar mekanizmalarındaki yönetim alanında sayılarının az olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Sayısal göstergelerden başta eğitim yönetimi alanı olmak üzere kadınların üst düzey karar alma mekanizmalarındaki yöneticiliklerde kendilerine yer bulmakta, yükselmekte ve erkek meslektaşlarıyla baş edebilmekte büyük güçlük çektiğini görmekteyiz. Bunun sonucu olarak kadınların yeterince yer alamadığı üst düzey karar mekanizmalarındaki, yetersiz temsiline karar alma süreçlerinde kadın sorunlarına duyarlılığın yetersiz kalması söz konusu olacaktır. Kadının toplumu dönüştürücünün gücü ve liderlik özelliklerinin göz ardı edilmesiyle kalkınma ve refah düzeyini artırmada toplumun yarısını oluşturan bu insan kaynağından yararlanmamak anlamına da gelmektedir.

Otantik Liderlik

Otantik kelimesi, İngilizce “authentic” kelimesinden gelmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde gerçek, hakiki, doğru, orijinal, içten, samimi, gibi anlamlara gelmektedir. Liderlik açısından, bu kavramın doğru, içten, samimi ve gerçek anlamlarına göre düşünülmesi gerekmektedir (Turhan, 2007). Otantik liderlik, Chan Hannah & Gardner 'a göre 1990'larda sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya çıkmış ve liderlik alanında yeni tartışma başlatan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Erikson (1995) otantikliğin gerçekte, ya hep ya hiç durumu olmadığını, yani insanlara ya tamamen otantik ya da hiç otantik değil şeklindeki keskin bir yaklaşımın doğru olmadığını, buna karşın kişilerin az veya çok otantik olabileceklerini öne sürmüştür. Bu sav, hem liderlerin hem de astlarının gelişim süreçleri ile paralel olarak daha fazla otantik olma şanslarının olduğunu vurgulamaktadır. Harter'ın (2002) tanımına göre, otantiklik insanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralel olması anlamını taşımaktadır. Harter, otantiklik kavramını; kişinin kendi deneyimlerine bağlı olarak duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançlarını kabullenmesine yani “kendini bilmesine” dayalı bir süreç olarak açıklar ve kendi içyapısıyla uyumlu bir şekilde gerçek duygularını yadsımadan düşünmeyi ve davranmayı gerektirdiğini ifade eder (Avolio & Gardner, 2005). Otantiklik kelime anlamı olarak, psikolojik olarak bireysel özellikler ve kimliklerle anılırken, felsefik olarak; bireysel erdemler ve etik davranışlarla ilişkilidir (Novicevic, Davis, Dorn, Buckley & Brown, 2005). Otantiklik, kişinin kendisine karşı dürüst olmasını bir mecburiyet haline getirmek yerine o kişinin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmektir (Klenke, 2007). Hem kişinin içsel kanılar, inançlar ve duygulara sahip olmasını hem de bu kişinin kendi gerçek benliğini yansıtan bir biçimde davranmasıdır. Otantik liderden

düşündüğü ya da hissettiği şeyi söylemesi ve bu doğrultuda hareket etmesi beklenmektedir. Bu tutumda olan otantik liderler niyetleri şeffaf olarak algılanmaktadır. Onların benimsedikleri değer yargıları ile hareketleri arasında tutarlı davrandıkları kabul edilir. (Gardner & Schermerhorn, 2004). Bu bağlamda otantik liderler kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, değer yargıları, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir. Avolio ve arkadaşları (2004) otantik liderleri "düşünce ve davranış biçimlerinin son derece farkında olan ve başkaları tarafından kendi ve diğerlerinin ahlaki bakış açısına, bilgisine ve yeteneklerine hakim; kendine güvenen, umutlu, iyimser ve ahlaki kişilik bakımından üst düzeyde bireyler" olarak tanımlamaktadır. "Otantik liderlik" teriminin seçilmesinin nedeni, liderliğe yönelik bütün olumlu yaklaşımlara ve bu gelişiminin altında yatan temel düşünceye odaklanmaktır (Coşar, 2011). Avolia ve arkadaşları (2004), otantik liderliği dönüşümcü liderlik ile etik liderliğin harmanlandığı bir temel yapı olarak ele almıştır. Dönüşümcü liderlikte belirtildiği gibi otantik liderler yol gösterici ya da katılımcı ve hatta otoriter olabilmektedir. Otantik liderler itibar oluşturmak ve onları takip edenlerin saygısını ve güvenini kazanmak için derin kişisel değer ve inançları doğrultusunda hareket eden kişilerdir. İzlediği bu idarecilik yolu sayesinde takipçileri tarafından otantik lider olarak tanınmaktadırlar. George'a (2003) göre, otantik liderler diğer insanlara gerçekten liderlikle hizmet etme arzusundadır. Onlar, fark yaratmak için yönettikleri insanlara yetki vermeye heveslidir. Ayrıca, yönettikleri insanları mantığın yanında vicdan, tutku ve merhamet gibi özelliklerle de donanmış olmak üzere yönlendirir. Otantiklik, çalışanların gelişimi, iyiliği ve kendilerini tanımaları için şarttır. Nitekim otantik kurumlarda liderler ve çalışanlar birbirlerindeki gelişme potansiyelini açığa çıkarmak için çalışmaktadır (Kıyık Kıcı & Paşaoğlu). Begley'e (2007) otantik liderlik tanımını, kendini tanımaya dayalı olan, başkalarının yönelimlerine duyarlı olmayı içeren, teknik bakımdan çok yönlü olmayı gerektiren ve bu bağlamda liderlik eylemlerinde sinerji yaratan fonksiyonel bir süreç olarak yapmıştır.

Literatürde otantik liderlik bileşenleri üzerine en belirgin çalışma Kernis (2003) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, otantikliği "kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik" olarak tanımlamış ve dört bileşen belirlemiştir. Bunlar: Farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve ilişkiselliktir. (Kernis, 2003). Kernis'in (2003) tanımladığı otantikliğin dört ana bileşenini kullanarak Illies, Morgeson & Nahrgang (2005) dört bileşenli

bir otantik liderlik modeli oluşturmışlardır. Modellerindeki bileşenler, kişisel farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkisel eğilimlerdir. Gardner vd.'nin (2005) ve Illies vd.'nin (2005) otantik liderlik çalışmalarının üzerine katkıda bulunarak otantik liderliğin özelliklerini kişisel gelişime yol açan kişisel farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, tarafsız düşünme ve ilişkilerde şeffaflık olarak ileri sürmüşlerdir (Memiş, Aydın, Kabasakal & Ertüner Saraçer, 2009). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing & Peterson (2008) çalışmalarında son nokta olmamakla birlikte otantik liderlik kavramlaştırmalarına dayanarak öncelikle otantik liderliği beş farklı, ama bağlantılı sabit bileşen olarak incelemişlerdir: Öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif. Otantik liderlik yapısını işlevselleştirmeye yönelik ilk çalışmalarında içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif boyutları arasında kavramsal örtüşme ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak bu boyutlar içselleştirilmiş ahlak anlayışı olarak adlandırılan tek bir boyuta indirgenmiştir. Tek boyutlu bileşen liderin davranışsal bütünlük sağlamaya yönelik içsel dürtüsünü kapsamaktadır (örneğin: değer yargıları ve hareketler arasındaki tutarlılık) (Walumbwa vd., 2008). Walumbwa ve arkadaşları (2008)'nin çalışması kapsayıcı, yeni, özgün ve ölçüm aracını da bünyesinde barındırdığından mevcut araştırma için tercih edilebilir olarak değerlendirilmiş ve otantik liderliğin dört bileşeni bu çerçevede ele alınmıştır.

Tablo 8

Otantikliğin Tarihsel Anlamı

	YAZAR	TANIM
I. FELSEFİ ANLAMLAR	1. Bir Ahlaki Erdem Olarak Otantiklik	
	Baumaster, 1987	Sivil ve dini değerlere karşı ahlaki bir sorumluluk.
	Kierkegaard, 1996	Kişinin duygusal olarak anlamlı yaşam tarzının yansıması.
	Furtak, 2003	Kişinin dünyaya karşı duygusal uyumu.
	Pianalato, 2003	Bir kişinin emirlerini takip etmek ya da kalabalığı izlemenin “ortalamalığı” üzerinden doğan erdemli istek.
	2. Etik Bir Seçim Olarak Otantiklik	
	Heidegger, 1927, 1962	İçsel motivasyonu ve otantik seçimleri ile “kişinin kendini kazanması”.
	Sartre, 1948	Kişinin alternatifleri seçme ve hedef düzenlemede, özel ilgilerini ve toplumsal sorumluluğunu dengeleme isteğinin ve yeteneğinin tanınması.

Adorno, 1953	Bireyin kişisel gelişim talepleri ve başkalarında böyle bir kapasitenin gelişmesi için toplumsal sorumluluğuyla uyum içerisinde ilerici yolları arama kapasitesidir.
Danzinger, 1997	Öz, ideal zihin ve ruh ile gerçek arasındaki bir farktır.
3. Özellik/ Durum olarak Otantiklik	
Hoy ve diğ., 1996	Kişinin kendi inançlarının ifade etmesi kendi kararlarının sorumluluğun kabulü ile beraber gelmektedir.
Goldman ve Kernis, 2002	Çelişen duygular ve hevesler kişisel büyüme deneyimlerini anlamlı bir şekilde artırır ve kişinin gerçek duygularının karmaşıklığı hakkında bilgi verir.
Ryan ve Deci, 2002	Bireysel durum bireyler kendilerini yeterlilik, özgür irade ve ilişkililik temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eder şekilde kendilerini düzenlediklerinde ortaya çıkar.
Kernis, 2003	Bireysel farklılığın psikolojik yapısı sadece kişinin güdülerinin ve kendiyle ilgili tarafsız bilişlerinin öz farkındalığını değil aynı zamanda kişinin davranışsal ve ilişkisel seçimlerinin özgür iradesini yansıtır.
4. Kimlik olarak Otantiklik	
Trilling, 1972	Kişinin sosyal rollerinin bireysel yargılarının kullandığı normlar diğerlerinin de onu yargılaması için kullanılabilir.
Erickson, 1995	Kendini işaret eden terimlerde özel kimliklerimize eklediğimiz anlamlar.
Harter, 2002	“Kişinin deneyimlerini sahiplenmesi “ ve saklı düşüncelerine ve duygularına göre hareket etmesi.
Peterson, 2005	Bunun bir kişi tarafından ya da bir kişi, bir şey ya da performans için yapıldığını ve aynı zamanda ilgili kişiler tarafından kabul veya ret edildiğini benimsemek.

Kaynak: (Novicevic vd., akt.Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T.)

Otantik Liderlik Bileşenleri

Başlıca otantik liderlik bileşenlerini öz farkındalık, bilgiyi tarafsız işleme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı/otantik eylem ve ilişkisel şeffaflık olarak kabul edilmektedir (Banks, 2012, s.1003; Walumbwa vd., 2008, s.94).

Öz Farkındalık

Kişilerin hayat içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetlerinde, kendi varlıklarının ve varlıklarının neyin oluşturduğunun farkına vardıklarında öz farkındalık oluşur. Öz farkındalık bir varış noktası değil aksine, kişinin benzersiz yeteneklerini, gücünü, amaç duygusunu, temel değerlerini, inançlarını ve arzularını anlaması için sürekli gelişmekte olan bir süreçtir. Kişinin sahip olduğu bilginin farkındalığını, deneyim ve yetenekleri de içerebilir (Avolio & Gardner, 2005). Kendinin farkında olmak, kendini kandırmamak ve hareketlerinde samimi olmak otantik bir liderin bilinen en temel özellikleridir (May, Hodges, Chan, & Avolio, 2003). Öz farkındalık, liderin kişiliği ve inandığı değerler ile ilgili bir şeydir (Banks & Mhunpiew, 2012). Öz farkındalık bir bireyin kendi güdülerini, duyguları, istekleri ve kendi bilgisinin farkında olması ve bunlara güvenmesidir. Bu kapsamda kişinin kendi yetenekleri ve zayıflıklarını, karakter özelliklerini ve duygularını bilmesi yer almaktadır ve sadece bununla sınırlı da değildir. Kişinin duygularını anlaması duygusal zekanın bir parçasıdır. Öz farkındalık, kişinin kendi özelliklerinin, değerlerinin güdülerinin, duygularının ve çelişkilerinin farkında olması ve bunlara güvenmesinin bir yansımasıdır. Bu hangi liderin güçlerini ve zayıflıklarını bildiğini ve herhangi bir adaptasyon ya da gelişimin gerekliliğinin ölçüsünü yansıtır. (Illies vd., 2005). Kısaca, otantikliğin farkındalık bileşeni kişinin ihtiyaçları, değer yargıları, hisleri, kişilik yönleri ve bunların tavırlarındaki yerini içermektedir (Kernis, 2003). İzleyenlerin sahip olduğu temel değerler, pozitif duygular, güdüler ve amaçlar da izleyen öz farkındalığı için gerekli unsurlardır. Otantik liderler sözleri ve tavırlarıyla izleyenlerine örnek olurlar (Gardner vd., 2005). “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur” sözüyle Confüçyus öz farkındalığa sahip kişileri tanımlamaktadır. Öz farkındalığa sahip kendini tanıyan kişiler, dünyayı algılama şekli ve bu algıların kendini çözümleme sonucunda kendi olumlu ve olumsuz özelliklerini tanırlar ve kendilerine karşı daha samimi ve yüksek seviyeli ahlaki dürüstlük sahibi olarak görülürler (Luthans & Avolio, 2003; akt. Keser, 2013).

Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Otantik liderlik bileşenlerinden bir diğeri olan bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesine göre, otantik liderler bilgiyi veya tecrübeyi abartmadan, çarpıtmadan, reddetmeden ve görmezlikten gelmeden tarafsız bir biçimde kullanmaktadırlar (Kernis, 2003; akt. Yaşbay, 2011). Otantik liderliğin diğer bir bileşeni olan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, kişinin kendisi hakkındaki bilgisinin tarafsız değerlendirilmesi ile alakalıdır. Başka bir ifadeyle, kişisel bilgiyi, içsel deneyimleri ve dış kaynaklı gelişimsel bilgiyi inkar etmemek,

çarpıtmamak, abartmamak veya görmezden gelmemeyi içermektedir. Bunların yerine kişinin olumlu ve olumsuz yönlerini, niteliklerini ve özelliklerini kabullenmesini ve bunlara karşı objektif olmaktır (Kernis, 2003). Bilgiyi tarafsız değerlendirme, bir konu ile ilgili bir yargıya varmadan önce diğerlerinin görüşlerini almak ve eldeki verileri doğru bir şekilde değerlendirebilme kabiliyetidir (Asarkaya Memiş vd., 2009).

Kendini objektif bir biçimde değerlendirebilen bu liderler bu değerlendirme sonucunda kendiyile ilgili doğru yorum yapabilmekte ve neyi başarıp neyi başaramayacağı konusunda gerçekçi bir yaklaşım sergilemektedir. Böylece kendini bu doğrultuda geliştirmek için çaba gösterme gayretinde olacaktır. Bunun sonucunda kişisel bilgilerin toplanmasında olumlu ya da olumsuz bütün özelliklerin yalanlanmadan, değiştirilmeden tarafsız bir şekilde dikkate alınarak karar verilmesi sağlanmış olacaktır. (Gardner vd., 2005: Kernis, 2003: Illies vd., 2005). Tarafsız değerlendirme kişilere birbiriyle ilişkili tüm bilgileri yorumlamayı, gözden geçirmeyi ve böylece hatasız karar verebilmeyi sağlamaktadır.

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı/Otantik Davranış

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, otantik liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarındaki ortaya konulmuş iki boyut olan içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif arasında görülen kavramsal örtüşme sonucunda, bu boyutların tek bir boyuta indirgenmesiyle ortaya çıkmıştır (Tabak vd. 2012).

Otantik liderliğin üçüncü bileşeni olarak gördüğümüz içselleştirilmiş ahlak anlayışı/otantik davranış için kültürümüzün önemli değeri olan Mevlana Celaleddin Rumi'nin "Ya Olduğun Gibi Görün Ya da Göründüğün Gibi Ol" sözü hemen akla gelmektedir. Mevlana Celaleddin Rumi'den çok öncede Yusuf Has Hacıp, Kutadgu Bilig adlı eserinde bireyin ve toplumun mutlu olabilmesi için izlenmesi gereken yollardan doğruluk anlayışı ile adeta otantik davranışı tanımlamıştır. Yusuf Has Hacıp'in eserinde belirttiği gibi, kimin düşündüğü ve söylediği bir olursa, işte doğru insan odur; içi dışı gibi, dışı içi gibidir; doğru ve dürüst kişi böyle olur; kişi gönlünü çıkarıp avucuna koyarak başkalarının önünde mahcup olmadan dolaşabilmelidir. İşte içselleştirilmiş ahlak anlayışı (otantik davranış) da kişinin özümsemiği ahlaki değerleri davranışlarına her koşulda yansıtmasıdır (Illies vd., 2005). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı davranış, tavırlar ve özellikle de kişilerin gerçek benlikleri ile uyum içinde hareket edebilmesini kapsamaktadır. Otantik bir şekilde davranmak, sadece başkalarını memnun etmeye yönelik hareket etmek veya "hatalı" davranmayarak cezalardan kaçınmanın yerine kişinin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları ile uyum içinde hareket etmesi anlamına gelmektedir (Kernis, 2003). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin derinden bağlı olduğu etik değerlerini

her türlü durumda davranışlarına olduğu gibi yansıtmasıdır (Asarkaya Memiş vd., 2009). Kişi eylemlerinde bireysel değer yargıları ve ahlaki perspektifine göre davranmalıdır. Bu izleyenlerin lidere olan bağlılığını artırmaktadır (Banks, 2012). İçselleştirilmiş ahlaki bir bakış açısına sahip liderler, dış çevrenin beklenti ve taleplerini yerine getirmek için içsel değer yargılarına, inançlarına ters hareket etmezler (Walumbwa vd., 2011).

İlişkilerde Şeffaflık

İlişkisel şeffaflık, bireyin iyi ya da bütün özelliklerinin farkında olması ve bunu çevresindekilere doğru bir şekilde ifade ederek, onlarla arasında samimiyete ve güvene dayalı bir ilişki geliştirme sürecidir. Otantik liderliğin dördüncü bileşeni tabiatla ilişkilidir. İlişkilerde otantiklik kişinin yakın çevresiyle ilişkilerinde içten olması "sahte olmaması" anlamına gelmektedir. İlişkilerde şeffaflık bileşeni kişinin yakın ilişkilerinde açıklık ve dürüstlüğü değer vermesi ve bunu başarmasını içermektedir. İlişkisel otantiklik size yakın insanların, iyi ya da kötü, gerçek kişiliğinizi görmelerinin önemini kapsamaktadır. Bu maksatla, otantik ilişkiler seçimsel bir kendini açma ve karşılıklı samimiyet ve güven geliştirme sürecini içermektedir (Kernis, 2003).

Lider ile izleyen arasındaki ilişkide zamanla gelişen güven duygusu ilişkisel şeffaflığın doğal bir sonucudur. İzleyenler liderin hareketlerini daha şeffaf bir şekilde gözlemleyebilirler. Zamanla izleyenlerin liderde gözlemledikleri değerler ve isteklerle kendi değer ve istekleri uyumlu hale gelecektir. Lider bütün izleyenlerin ihtiyaçlarını dikkate alır ve aldığı kararlarda adil davranması sonucunda da izleyende lidere karşı güven duygusu gelişmektedir (Gardner vd. 2005).

Şeffaflık, bir insanın kendisini başkalarıyla ilişkilerinde, bir nesnenin aynadaki yansıması kadar net ve olduğu gibi, sansürlü bir biçimde ifade edebilme becerileridir (Ilies vd., 2005; Walumbwa vd., 2011). İlişkisel şeffaflığın en can alıcı noktası, liderin gerçek kendini izleyenlerine göstermek için verdiği çabadır (Tabak vd., 2012). Otantik liderler gerçek duygu ve düşüncelerini izleyenlerine aktarırken hem şeffaf davranırlar hem de bu duyguları uygunsuz ve zararlı olmayacak bir çerçevede sunmaya çalışırlar (Gardner vd., 2005).

Otantik Liderlik İle Kadın Yöneticiler Arasındaki İlişki

Otantik liderlik, liderlik ile ilgili tüm pozitif yaklaşımlara ve liderliğin gelişimine temel oluşturmaktadır (May vd., 2003, s.163). Modern liderlik yaklaşımlarına bakıldığında otantik

liderlik tarzının da bu yaklaşımların bir birleşimi de olduğu söylenebilir. Aralarında bazı noktalarda benzerlikler olmakla beraber, otantik liderliğin belli sınırlarla diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında modern liderlik yaklaşımlarının cinsiyet değişkeni üzerine yapılan araştırma sonuçları da otantik lider ve kadın yönetici arasında ilişkiyi ortaya kullanmada kullanılabilecektir.

Aşağıda tablo 9.'da otantik liderlik ile karizmatik, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları görmekteyiz:

Tablo 9

Otantik Liderlik ile Dönüşümcü, Karizmatik, Hizmetkâr Liderlik Karşılaştırması

Otantik liderlik bileşenleri	Dönüşümcü Lider	Karizmatik Lider	Hizmetkâr Lider
Olumlu ahlaki bakış açısı	■	■	■
Lider öz farkındalığı			
Değerler	■	■	■
Bilişler	■	■	■
Tutkular	■	■	■
Lider öz denetim	■	■	
İçselleştirme	■	■	
Dengeli işleme	■		
İlişkisel şeffaflık	■		
Otantik davranış			■
Liderlik davranışı			
Olumlu modelleme	■	■	■
Kişisel ve sosyal kimlik	■	■	
Duygusal bulaşma			
Kendi kaderini çizme	■		■
Olumlu sosyal değişim	■		
Takipçi öz farkındalık			
Değerler	■	■	
Bilişler	■	■	
Duygular	■	■	
Takipçi öz denetim			
İçselleştirme	■	■	
Dengeli işleme	■		
İlişkisel şeffaflık			
Otantik davranış			
Takipçi geliştirme			
Örgütsel bağlam			
Belirsizlik	■	■	
İçerik	■		
Ahlak	■		
Pozitif, güç tabanlı			
Performans			

Gerçek

Süreklilik

Beklentilerin ötesi

■

■

■

■

Not: ■- Odak bileşen

Kaynak: (Avolio ve Gardner, 2005, akrt.Örs)

1990 yılındaki Eagly & Johnson 162 çalışmayı inceledikleri meta analiz çalışmasında, kadınların erkeklere göre daha demokratik, katılımcı ve kişiler arası ilişkiler merkezli stillerde liderlik yapmaya eğilimli olduklarını ortaya koymuşlardır (Uğurlu & Hovardaoğlu, 2011).

Eagly & Carli'nin yaptığı araştırmaya göre liderlik teorilerindeki daha fazla işbirliğine dayalı modellere geçiş eğilimi, kadınların gösterdiği liderlik özellikleri ile örtüşmektedir. Araştırma bize, sadece erkeklerin ve kadınların farklı liderlik stillerine sahip olduklarını değil, aynı zamanda kadınların liderlik yaklaşımlarının daha genel olarak etkili olduğunu göstermektedir. Araştırma aynı zamanda kadınların daha katılımcı ve işbirlikçi bir tarzı benimsemelerinin nedenini genetik sebeplerden kaynaklanmadığını tam tersi sosyal rollerden dolayı, işbirliğinin özellikle eril görünmeden kaynaklandığını göstermiştir. Kadınlar örgütlere hiyerarşik olmaktan çok daha ilişkisel yeni bir liderlik tarzı getirmiştir (Eagly & Carli, 2003).

Rosener (1990), Park (1996) & Sakallı (2001) yaptıkları araştırmalarda kadınların erkeklere oranla daha katılımcı, bilgi paylaşımına ve motivasyona önem veren dönüşümsel liderlik davranışları sergilediğini ortaya koymuşlardır. (Bayhan & Arslan, 2005).

Onay' & Heptazeler 'e göre kadın liderler, Judy Rosener'in “etkileşimli” diye nitelendirdiği bir liderlik tarzı kullanmaktadırlar. Yani, katılımcılık, güç ve enformasyon paylaşımını teşvik ederek, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlayarak ve onlara enerji katarak, birlikte çalıştıkları, ilgili herkesle etkileşimlerini olumlu hale getirmeye çalışılan bir liderlik tarzıdır.

Kadın liderler, astlarının kişisel çıkarlarını tüm kuruluşun çıkarı haline dönüştüren ve başkalarını motive ederken karizma, çalışma sicili ve ilişki becerisi gibi kişisel özelliklerini kullanan insanlar olarak tanımlanabilir. Kadın liderler, etkileşimli diye nitelendiren bir liderlik tarzı kullanmaktadır. Yani katılımı, güç ve enformasyon paylaşımını teşvik ederek, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlayarak ve onlara enerji katarak, birlikte çalıştıkları herkesle etkileşimli olumlu hale getirmeye çalışan bir liderlik tarzı benimsemektedirler (Rosener, 2006).

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Türkçe, "otantik liderlik" ve "kadın yönetici"; İngilizce, "authentic leadership" ve "Women Managers " anahtar kavramları çerçevesinde ulaşılan yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Yabancı literatürde yapılan çalışmalar “Otantik Liderlik ve Kadın Yöneticiler” adı altında incelendiği için burada tekrar ele alınmayacaktır.

Otantik liderlik 1990’lı yıllarda eğitim bilimleri ve sosyal bilimler alanlarında gelişmeye başlamıştır. Bu kavram liderlik literatürü için henüz yeni olan bir kavramdır (Chan vd. 2005’akt. Coşar, 2011, s.30). Yabancı literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar Türkiye’de yapılan çalışmalara oranla daha fazladır. Otantik liderlik ve kadın yönetici odağında yurt içinde yapılan çalışmaların ise yeni çalışmalar olduğu görülmektedir.

Örs (2015) yaptığı çalışmanın genel amacı okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırma okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. çalışmadır. Bu çalışmada “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırma 2014/2015 öğretim yılında İstanbul ili, Avrupa yakası, Küçükçekmece ilçesindeki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler ile yapılmıştır. Analizlerde otantik liderlik ölçeği alt faktörleri puanları incelendiğinde, hepsinde kadın ortalamalarının erkek ortalamalarından yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, “ilişkilerde şeffaflık” ve “bilgiyi dengeli değerlendirme” alt faktörlerinde kadınlarla erkekler arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunurken; “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ve “öz farkındalık” alt faktörlerinde kadınlarla erkekler arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır. Otantik liderlik ölçeği toplam puanlarına bakıldığında ise kadınlarla erkekler arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmuştur.

Akgündüz (2012), çalışmasında, iş turizmi kapsamında çalışan şehir otellerinde ve tatil turizmi alanında çalışan resort otellerde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Ayrıca, çalışma kapsamındaki iş görenlerin yaş-cinsiyet ve

çalıştıkları otel türlerine göre otantik liderlik algılarının farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Araştırma İzmir ili ile Çeşme ilçesindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, şehir otellerinde çalışan işgörenlerle, resort otellerde çalışan işgörenlerin, yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını değerlendirirken, onların öz yeterliliklerinden etkilenmediklerini ortaya koymuştur. Ayrıca şehir otellerinde çalışan işgörenlerin, resort otellerde çalışan işgörene oranla otantik liderliğe daha olumlu yaklaştıkları görülmüştür. Her iki tür otelde de kadın işgörenler, erkek iş görenlere göre otantik liderliği daha olumlu değerlendirmişlerdir. 25 ve altı yaş grubundaki kadın işgörenler, aynı yaş grubundaki erkek işgörene kıyasla otantik liderliği daha pozitif algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Coşar (2011) çalışmasına bakıldığında kadın ve erkekler arasında otantik liderlik algısındaki istatistiksel açıdan anlamlı farkın otantik liderliğin boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalıktan kaynaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan kadın çalışanların otantik liderlik algılarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Akıncı (2016) çalışmasında ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu, yüksek düzeyde otantik liderlik özellikleri sergiledikleri ortaya koymuştur.

Kıyık, Gıcır & Paşaoğlu (2014), çalışmasını, akademik platformda çalışan dekanlar üzerinde uygulamıştır. Araştırmanın amacı katılımcılar üzerinde otantik liderlik olgusunu durum saptamayla incelemektir. Veri toplama aracı olarak derinlemesine görüşme metodu uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, dekanların her birinin otantik liderlikle kesişen ve değişen yönlerinin olduğu, kadınların otantik liderliğe daha yatkın oldukları anlaşılmıştır. Sosyal bilimlere oranla, fen ve doğa bilimlerine ait fakültelerde görev yapan dekanların cevaplarının kavrama daha yakın özellikler gösterdiği dikkat çekmiştir. Aynı araştırmada otantik liderlikte en çok referansın tespit edildiği kadın dekanın, açık bir iletişim biçimini sevdiği ve kararlarıyla hayatında net bir duruş sergileme konusunda öz farkındalığa sahip olduğu; herkesin görev tanımlarını tek tek belirleyerek objektif değerlendirme açısından kendine uygun bir ortam hazırlayan; kişisel olarak insanlarla problem yaşamayı sevmediği için insan değil, iş odaklı yaklaşımı benimseyen; etik sıkıntılar yaşamamak adına görev tanımları ve standartları en başta belirleyerek çalışanlarına bu şekilde yaklaşan; düşüncelerini söyleme konusunda açık iletişimi tercih etse de, sevmediği kişilerle iş yapması gerektiğinde profesyonellik gereği iletişim kurduğunu belirten; üst düzey kararları anında mail, mesaj gibi

teknolojik araçlarla tüm çalışanlarına duyurmayı tercih eden, fakülteyle ilgili yapılan icraatları sürekli raporlayarak çalışanlarına sunan; gençlere söz verme ve onlardan fikir isteme noktasında teşvik edici yaklaşımları bulunduğu belirtilmiştir.

Şencan 2014 yılında yaptığı yayınlanmamış yüksek lisans tezi kapsamında kadın rektörlerin videolardaki ifadelerinin kodlanmasıyla belirlenen diğer liderlik özellikleri sırasıyla; “İnisiyatif kullanabilme”, “Vizyon sahibi olma”, “Sosyal Özelliklere Sahip Olma”, “Vizyonu İzleyicilere Benimsetme”, “Öngörülü Olma” ve “Yüksek Motivasyon Sahibi Olma” şeklindedir.

Asarkaya Memiş, Karaçay Aydın, Kabasakal & Ertenü Saraçer (2009) yaptığı araştırmada Türkiye’de otantik liderlik özelliklerinin batı literatüründe ortaya çıkan dört ana boyut çerçevesinde incelenebileceğine işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, otantik liderler, kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini tanıyan, ilişkilerinde şeffaf olan, karar vermeden önce farklı görüşleri değerlendiren ve yüksek ahlaki değerlere sahip kişiler olarak belirlenmiştir.

Pamukoğlu'nun 2004 yılında yaptığı yayınlanmamış yüksek lisans tezinde kadın yöneticilerin kendinin farkında olma, kendini yönetme ve sosyal farkındalık birleşenleri ile yönetici etkinliği arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta kuvvette olduğunu tespit etmiştir.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma deseni, çalışma evreni ve çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bölümlere yer verilmektedir.

Araştırmanın Deseni

Araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışan üst düzey kadın yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının neler olduğunun ortaya konulması planlanmıştır. Eğitim yönetiminde yer alan kadın yöneticilerin liderlik uygulamaları, özellikle de değerleri , hedefleri ve stratejilerini ortaya çıkarmaya yönelik olan bu çalışma, nitel araştırma modellerinden fenomenolojik çalışma deseniyle gerçekleştirilmiştir.

Patton'a göre nitelik, nüansa ve ayrıntıya ilişkindir; karmaşık ve kendine özgü bazı şeylerin standart bir ölçekte beklenenin çok ötesinde bireyin veya bireylerin yaşamlarında yarattığı farka ilişkindir (Patton 1987'den akt., Yıldırım & Şimşek, 2013). İnsan davranışlarının karmaşık ve çok boyutlu olduğu gerçeğinden yola çıkarak; insan davranışına dair olguları araştırırken önceden kararlaştırılıp sınırları çizilmiş yöntemler yerine, insan davranışlarının araştırılmasında derinlemesine bilgi sunacağı düşünülen nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013: 45). Nitel araştırmalarda veriler gözlem, mülakat ve anket yoluyla toplanmaktadır. İnsan ve grup davranışlarının “niçin” ini anlamaya yöneliktir. Nitel araştırma kişilerin kanaatleri, tecrübeleri, algıları ve duyguları gibi sübjektif verilerle meşgul olur ve yorumlamacı paradigmayı esas alır (İlgar & Coşkun Ilgar, 2013).

Nitel araştırmanın temellerini oluşturan bakış açılarından bir tanesi fenomenolojidir. İnsanların çevrelerinde olup biten olayları nasıl değerlendirdiklerini anlamaya çalışan bir

analiz türüdür (Wade & Tavis, 1990). Gerçek ile ilgili değerler ve anlamlar, gerçeğin insanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algılarına ilişkin deneyimleri nitel araştırmanın odaklandığı fenomenolojinin temellerini oluşturmaktadır. Fenomenoloji deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu olgularla günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan, aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için fenomenoloji uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım & Şimşek, 2013, s.78).

Bu çalışmada, otantik liderlik kullanılarak kadın yöneticilerin sergiledikleri liderliklerine dair olguları araştırırken önceden kararlaştırılıp sınırları çizilmiş yöntemler yerine, kadınların liderlikteki özgünlüğünün araştırılmasında derinlemesine bilgi sunacağı düşünülen nitel yöntem kullanılmıştır.

Çalışma Evreni ve Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evrenini, Milli Eğitim Bakanlığı'nda üst düzey eğitim yöneticiliği kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışma evrenine ilişkin istatistik Tablo 10'de verilmektedir:

Tablo 10

Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım

Unvan	Kadın Yönetici
Genel Müdür	1
Bakanlık Müşaviri	2
Basın ve Halkla İlişkile Müşaviri	1
Daire Başkanı	12
Şube Müdürü	52
İl Milli Eğitim Müdürü	2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	12
İlçe Milli Eğitim Müdürü	9
Toplam	91

Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evren çalışma evrenidir (Karasar, 2009, s.110).

Fenomenoloji araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s.80). Bu araştırmanın çalışma grubunda yer alan kadın yöneticiler amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Fenomenoloji araştırmalarında katılımcılar, seçilirken fenomeni deneyimlemiş ve bunu yansıtabilecek bireyler veya gruplar tercih edilir (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Bu araştırmada Otantik liderliği aktarabileceği düşünülen, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan altı üst düzey kadın yöneticisi amaçlı olarak seçilmiştir. MEB'de görev yapan üst düzey kadın yöneticilerden altı üst düzey kadın yöneticiye ulaşılmıştır. Çalışma grubunda yer alan kadın yöneticiler gönüllülük esasına göre çalışma kapsamına alınmıştır. Bu kadın yöneticilerin kod isimleri ve özellikleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Kod İsim	Cinsiyet	Görev Yeri	Konum
Aslı	K	MEB	Daire Başkanı
Banu	K	MEB	Daire Başkanı
Ceren	K	MEB	Daire Başkanı
Duygu	K	MEB	Müşavir
Elif	K	MEB	Daire Başkanı
Fatma	K	MEB	Müşavir

Veri Toplama Araçları

Literatür taraması araştırma boyunca yapılmıştır. Veriler görüşme tekniği ile görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme, nitel araştırmalarda kullanılan başlıca veri toplama araçlarından biridir. Bu yöntemle insanların olguları nasıl algıladıkları, anlamlandırdıkları ve tanımladıkları kolayca anlaşılabilir (Punch, 2005, s.165-166). Ayrıca araştırmacıya esneklik kazandırması, sorular aracılığı ile irdelenebilme fırsatı vermesi, görüşülen kişilerle sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulabilmesi ve ayrıntılı bilgiler elde edebilme imkânı sağlaması bu yöntemin diğer avantajlarından (Yıldırım & Şimşek, 2008, s.74-75). Görüşmelerde kullanılan veri toplama araçlarından biri olan görüşme formu daha önce bir

araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ancak görüşme formunun iç geçerliğini sağlamak amacıyla incelemesi sağlanarak forma son şekli verilmiştir. Bu sayede veri toplama aracının kapsam geçerliliği de sağlanmıştır.

Görüşme formu otantik liderliğin bileşenlerini ele almak için geliştirilerek cevap alınabilecek şekilde hazırlanan on sorudan oluşmaktadır. Bu soruların, evet ya da hayır gibi tek kelimelik cevaplar verilmesini önleyecek şekilde olmasına özen gösterilmiştir.

Verilerin Toplanması

Görüşmelere başlamadan önce potansiyel katılımcılara telefon ile ulaşılmıştır. Ön görüşmede hem araştırma projesinin bir açıklaması hem de katılım isteği sorulmuştur. Araştırma katılımın gönüllülük esasına bağlı olduğu, katılan kişilerin isimlerinin gizli tutulacağı, isimlerinin çalışmada kod isimler kullanılacağı ifade edilmiştir. Katılımcıların belirlediği yer ve tarihlerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin bilim ve etiğe uygun olacak şekilde gerçekleşmesine özen gösterilmiştir. Katılımcıların tedirgin olmaması ve soruları içtenlikle yanıtlamaları için görüşmeler sohbet havasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde görüşme formunda yer alan sorular sorulmuş ve görüşmelerde ses kaydı yapılmıştır. Katılım rızası alınan katılımcılara görüşme sırasında bir rıza formu imzalatılmış bir kopyası katılımcıya verilmiştir.

Verilerin Analizi

Yapılan ses kayıtları Microsoft Word 2007 programında metin haline dönüştürülmüştür. Araştırmaya katılanların gerçek isimleri kullanılmamıştır. Araştırmada gerçek isimler yerine kod isimler kullanılmıştır. Bu araştırmanın verileri kadın liderlerin liderlik uygulamalarını nasıl deneyimlediklerini araştırması sebebiyle Yorumlayıcı Fenomenolojik Analiz(YFA) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu yöntem “kişiye özgü, tümevarımsal ve sorgulayıcı” olarak özetlenmektedir (Smith, Flowers & Larkin, 2009). YFA bireylerin dünyasını anlamaya çalışırken, onların deneyimlerini nasıl anlamlandırdıkları ve deneyimlerine verdikleri cevaplar üzerine yoğunlaşmaktadır. YFA’nın kişiye özgülüğü çerçevesinde, bir katılımcının çok ayrıntılı değerlendirilmesi ile başlayan ve bu analiz tamamlanıp analitik yapı kurulduktan sonra bu yapı üzerine ikinci katılımcının değerlendirilmesine geçilmesi esastır. Bu bağlamda veri analizinin başlangıcında katılımcıların aktardıklarına ilişkin notlar alınır. Tekrar eden temalar not alınır ve üst-alt temalar ilk katılımcı için belirlenir. Her katılımcı için

gerçekleştirilen bu süreç sonucunda katılımcılar arası karşılaştırma ve eşleştirme yoluna gidilerek tekrar eden ve öne çıkan temalar belirlenir (Smith vd., 2009).

Olgu bilim araştırmalarında elde edilen verilerin analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Araştırmada, her bir transkripsiyonu genel temalar aramak için bütünüyle incelenmiştir. Sorular, otantik liderliğin bileşenlerini ele almak için geliştirilmiş olsa da, transkripsiyonlar, otantik bir liderliğe uyup uymadığına bakılmaksızın, temaların ortaya çıkmasına izin verilecek şekilde gözden geçirilmiştir. Katılımcıların en az üçü tarafından verilecek yanıt bir tema olarak değerlendirilmiştir. Birbirleriyle bağlantılı birçok temayla, kapsamlı bir temanın ortaya çıkarılması sağlanmıştır. Böylece kadın yöneticilerin liderlik uygulamaları daha iyi anlaşılacaktır.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde mevcut çalışmadan elde edilen bulguların yorumlanması yapılmıştır. Genelleme yapabilmek demografik bilgilere yer verilmemiş ve her katılımcıya kod isim verilmiştir. Altı katılımcının tamamı Milli Eğitim Bakanlığı'nda üst düzey idari görevlerde olup ve birimlerinin kıdemli yöneticilerdir. Birçoğu karar alma mekanizmalarında da yer aldığından kurumlarının stratejik yönünden etkilidirler. Ayrıca, bulgular, katılımcılar arasındaki bağlantıları betimlemek için bireysel öykülerden ziyade temalara dayalı olarak sunulmuştur. Araştırmada kullanılan sorular, otantik liderliğin bileşenlerini ele almak için geliştirilmiş olsa da, otantik liderlik bileşeniyle eşleşip eşleşmediğine bakılmaksızın, temaların ortaya çıkmasına izin vermek için transkripsiyonlar gözden geçirilmiştir. Katılımcılardan en az üçü tarafından tartışılan tema bir tema olarak kabul edilmiştir. Bunun sonucunda kadın liderliğini ve özgünlüğünü açıklamak için beş kapsayıcı ana tema ortaya çıkmıştır: (1) liderlik stratejileri; (2) liderlik gelişimi; (3) anlam verme; (4) ilişkileri geliştirmek; (5) eğitim yönetimi ortamı. Bu beş kapsayıcı ana temaya bağlı olarak liderlik stratejileri ana temasına bağlı olarak olumlu bir çalışma ortamı; zor durumlarla baş edebilme; doğru insanların doğru işlerde olması alt temalar ortaya çıkmıştır. Anlam verme ana temasına bağlı olarak aile; öz farkındalık alt temaları, ilişkilerin geliştirilmesi ana temasına bağlı olarak ilişkilerde güven geliştirmek; mentorluk alt temaları bulunmuştur

Liderlik Hikayeleri

Liderlik öyküsünü anlatmaları istendiğinde, cevaplar katılımcılar arasında değişiyordu. Üç katılımcı mesleki kariyer yollarını tartıştı, bir katılımcı ömür boyu süren kronolojik bir yaklaşımı benimsedi ve diğer iki katılımcı da liderlik felsefesini tartıştı. Katılımcılardan iki tanesi Banu Hanım ve Ceren Hanım kendilerine yönelik olarak liderlik fırsatlarını

değerlendirdiklerini belirtirken Aslı Hanım, liderlik öyküsünü ‘kısmet ve takdir’ olarak tanımladı.

Fatma Hanım ise çalışmalarında lider olduğunu ancak beklemediği bir gelişmeyle kendi iradesi dışında liderlik hikayesinin başladığını belirtmiştir. Rol modeli olmadan liderlikte ilerlediğini ancak erkeklerden farklı bir lider olduğunu ortaya koymuştur.

2014 yılında daha önce çalıştığım kurumdaki yöneticimin Amerika'ya gidip işlerin bana kalmasıyla başladı diyebilirim. Bir anda hızlı bir kararla kurumdaki tüm eğitimle ilgili işler bana kaldı. O süreçte düşe kalka yönetmeyi, koordine etmeyi, ekip çalışmasını nasıl yapmam gerektiğini; aslında bir şekilde kendi başıma öğrendim diyebilirim. Bir rol modelim yoktu. Erkeklerle de yönetim anlayışlarımız biraz farklı. Onlar daha hiyerarşik, boylamsal bir yönetim tarzları var, bizimki daha yatay. Çok hızlı iki sene kadar bir süreçte on kişilik bir takımı koordine edebiliyordum. Sonrasında da uluslararası kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmaya başladık. Çok ciddi bir iş yükünüz var onu yönetebilmeyi öğrendim. Açıkçası ben lider olayım noktasında değildim. Şöyle ki önceki yaptığım çalışmalar ve okulda yaptığım proje çalışmaları sıralarında takım lideri oluyordum yine. Daha önceki tecrübelerimde bu durumlar var ama hiçbir zaman kariyer delisi değildim açıkçası. Çok çalışırım, fazla gereksiz çalışırım ama bu çalışmayı kariyerde şu noktaya geleyim, beş sene sonraki planımda şunlar var gibi düşüncelere girmedim.

Duygu Hanım liderliğini okul yıllarına bağladı. Bulunduğu konuma çocukluktan beri gösterdiği karakteristik özelliklerle geldiğini düşünmektedir:

Okul yıllarımda çok sosyal bir çocuktum. Okuldaki büyük topluluklarda sürekli mikrofonsuz konuyla ilgili şiiri ben okuyabilirim diye öne atılırdım. Öğretmenimizle ilk karşılaştığımız gün “ben adımı yazmayı biliyorum yazabilir miyim öğretmenim?” diyerek yanına gitmiştim. O da bana bir tebeşir verdi, yazdım ama onu yakından tanımak ve öğretmenimin kokusunu da almak için tokalarımı çıkardım ve tokalarımı takabilir misiniz demiştim. Tamamen kendimi göstermeye uğraştığımı düşünüyorum. Okuma yarışmaları yapıldı dönem başlarında, sürekli rekabet ettiğimiz arkadaşlar ve ben iki ya da üç sözcükle onları geçirdim. Onlar vurgu ve tonlamayı yaparak nasıl bizi geçiyorsun derlerdi. Bunlar da sanırım yaradılıştan gelen karakteristik özellikler.

Aslı hanım çalışmalarındaki yeterliliklerin ve çabasının sonucunda amirlerinin de takdiri ile bulunduğu liderlik konumuna geldiğinden bahsetmiştir:

En baştan alayım 1993 Şubat ayında göreve başladım. Aslında meslek (giyim) öğretmeniyim. Stajyerlik döneminde Milli Eğitim Bakanlığı'nın yürütmüş olduğu bir proje ile tanıştım ve proje kapsamında bakanlıkta görevlendirmeyle çalışmaya başladım. Bu kapsamda çalışırken çalışmalarımız beğenildiği için Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı merkez teşkilatında görevlendirildim. 2011 yılına kadar çeşitli Avrupa Birliği Projeleri, Dünya Bankası Projeleri, eş uzmanı olarak; sonra şube müdürü olarak bu çalışmaları yürüttüm. O zaman ki Sayın Bakanımız, Bakanlığı tanımak için cv üzerinden bakarak ve kişilerle yüz yüze mülakatlı görüşmeler yapıyordu. Yapmış olduğumuz çalışmaları Bakanımıza arz ediyorduk. Ben de projelerde yapmış olduğum çalışmaları; idari müdürlerin, amirlerin de katılmış olduğu bir toplantıda bakanımıza anlatma fırsatı buldum. Cv'me de bakarak yeterliliklerim, etkinliklerimin doğrultusunda Sayın bakanımız uygun gördüler ve grup başkanı olarak beni görevlendirdiler. 11 aylık görevlendirme sürem sonunda atandım. 2011 de görevlendirme, 2012 yılının eylül ayında ise kadro ile atandım.

Banu Hanım MEB'deki hikayesiyle başlayarak önüne çıkan fırsatları değerlendirdiğini belirtirken kendini "lider eğilimleri" olan biri olarak tanımlamaktadır:

Güzel bir soru aslında liderlik hikayesi olarak değil de Millî Eğitim Bakanlığı'ndaki hikayem, önce öğretmen olarak atandım, üç yıl süresince görev yaptım ancak öğretmenliğin benim fıtratıma göre bir meslek olmadığını, belli saatlerle gidip yine belli saatlerle gelip sürekli aynı şeyleri yaşamamın bana çok uygun olmadığını gördüm ve bir arayış içerisine girdim. Sonra Millî Eğitim Bakanlığı'nda projelerde değerlendirilmek üzere, ki o zamanlarda adı İlköğretim Genel Müdürlüğü

idi, oraya görevlendirme öğretmen alınıyordu ve buraya başvurdum. Mülakata alan kişi de genel müdürüm; bana şartların ağır olduğunu, bir öğretmen gibi üç ay izninin olmayacağını, yıllık izinle çalışacağımı, mesaimin çok ağır olduğunu ve öğretmenlikte olduğu gibi erken çıkamayacağımı, gerekirse hafta sonu bile çalışılacağını belirtti. Bunlara rağmen kabul ediyor musun dedi. Ben de her şeye rağmen kabul ediyorum dedim. Çünkü ben bir öğretmenin çalışma saati ne kadar az olsa da, öğretmenliği daha çok kadın mesleğiymiş gibi görseler de, tatillerimin azalacağını bilsem de her şeye rağmen kabul ettiğimi belirttim. Çünkü benim yapım gereği bunlar benim için çokta fazla avantaja sahip değildi. Ama bunları bırakarak kalktım bakanlığa geldim ve bakanlık maceram bu şekilde başladı. Uzun süre projelerde çalıştım ve gerçekten zevk alarak bir özveri ile çalıştığımı düşünüyorum.

Ceren Hanımda MEB'deki hikayesinin kendi özel sebebiyle fırsatları değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan hikayesini anlatmıştır:

Ben de öğretmenlik mesleğinden bakanlığa göreve geçtim. Şöyle ki ilk görev yerim olan Isparta'ya atandım bir buçuk yıl kadar görev yaparak stajyerliğimi kaldırdım. Sonrasında tamamen kişisel sebeplerden dolayı geri Ankara'ya gelmek istedim. Öğretmen olarak gelebilmem çok mümkün değildi görevlendirme ile bakanlığın aktif bir birimi olan Projeler Koordinasyon Merkezi'ne geldim. 12 yıl bilfiil Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı'nda bakanlığın yürüttüğü büyük bütçeler Avrupa Birliği Projeleri'nde çalıştım. Çalışırken de çok keyif aldım. Öğretmenliği yazarken çok istememiştim tek tercihimdi üniversite sınavında ve tek tercihim tutturdum. Ama sonra iyi ki öğretmenlik okumuşum dedim. Okurken formasyon eğitimi almış olmam diğer edebiyat fakültelerine göre daha bir artıydı benim için hemen hiç vakit kaybetmeden atandım. Bu konuda şanslıyım hemen mezun olur olmaz göreve başladım. Doğum izinlerimi saymazsak hiç ara vermeden devlette bilfiil çalıştım. Proje Koordinasyon Merkezi'nde AB Projelerinin içerisinde bizzat çalıştım. Çok hareketli özel sektör tarzına ve felsefesine yatkın bir birimdi ve bakanlığın nadir bu tarzda birimleri vardır. Bir okul öncesi projesinde proje direktörlüğü yapmanın etkili oldu ve bu proje direktörlüğü sırasında da şimdi çalıştığımız genel müdürümle çalıştım.

Liderlik Stratejileri

Her kadın liderin stiline çok sayıda özelliği vardı. Bunlar duyarlı, olumlu, işbirlikçi, proaktif, takdir edici ve iletişimsel olarak sayılabilir.

Aslı Hanım, liderlik stilini sistemli, görünür, işbirlikçi, ilişki odaklı ve dinleyici olarak tanımladı:

Daire içindeki görev dağılımında tek bir koordinatör ve görev dağılımı şeklinde değildir. Herkesin görevleri tanımlıdır. Herkes görevleri ve iş tanımları doğrultusunda işlerini yapar. Eğer o işi yapan kişiler, hepsi birbirine eşlidir. Biri izinliyse mutlaka o işi yapan diğer kişi vardır. Olur da işi yapan kimse olmazsa diğer kişiler de o işleri bilirler ve işler hiçbir zaman gecikmez ve sistem aksamadan devam eder. İşlerimiz dediğim gibi güzel bir şekilde rutininde devam eder, çeşitli işlerimiz de olsa grup arkadaşlarımız bu işin neden kendilerine geldiğini sorgulamaz. Herkes hafta sonu da olsa akşam da olsa canla başla çalışıp görevini yapar. Söyleyebilirim ki dairemde herkes benimle çalışmak ister en fazla personel bendedir bunu da belirtmek isterim. Olur da kırk yılda bir işler aksarsa, asla tahammülüm yoktur. Bu iş nasıl aksadı diye sorgularım. Çünkü işlerin kesinlikle aksamaması gerekir. Bütün yaptığım işlerin hepsinin içeriğini, sonucunun ne olması gerektiğini iyi bilirim bu yüzden sorgularım. İşimi tek tek takip ederim. Daima güler yüzlüyümdür, hal hatır sormayı severim, herkesi selamlarım. Bu sayede herkes bana nasıl ulaşacağını bilir, cep telefonu numaram vardır hatta Türkiye genelinde vardır. Telefon numaram öğretmenlik dönemimden beri kullandığım çok eski bir numaradır, hiçbir şekilde değiştirmedim. Hala kullanmaktayım eski öğretmen arkadaşlarımız arayabilirler. Söyleyebilirim ki dairemde herkes benimle çalışmak ister en fazla personel bendedir bunu da belirtmek isterim. Çalışmayı ya da gelen kişilere yardımcı olmayı çok çok seviyorum. Birçok dış kurumlardan arkadaşlarım gelip isim duyarak geliyorlar. Kapım her zaman açıktır. Eğer buradaysam ve herhangi bir randevum yoksa herkesle görüşürüm. İster vatandaş olsun ister makam mevki sahibi olsun bu hiç fark etmez. Onun için gelen herkese

benle ilgili olmasa bile kiminle görüşmesi gerektiğini, ne yapması gerektiğini söyleyip yönlendiriyorum. Bu anlamda da insanlara yardımcı olmaktan mutlu oluyorum.

Esra Hanım, liderlik tarzını ekip çalışması açısından ele aldı:

Liderlik tarzım ekibin bir parçası olmakla ilgili. Ekip ile aynı duyguları, aynı düşünceleri paylaşım onların çalışmalarında onlara mümkün olan bütün kolaylıkları sağlamak şeklinde bir düşüncem var ve çalışmalarını o şekilde yürütüyorum.

Ceren Hanım, temel olarak nitelendirdiği liderlik tarzının bir yönü, insanlara odaklanmaktır:

Yani şöyle söyleyelim teknik olarak personel ile işin içine girip yakın temas halindeyiz. projeci bir insanım; proje yapmak ve o projeyi yürütme aşamasında tüm bileşenler, ayaklar birbirine zincir halkası gibi kenetlenmiş durumda olursa düzgün sonuçlar ortaya çıkar. O yüzden ekibimden kopuk bir yönetici değilim, onlara dahil olurum. Onların bazen önünde, bazen arkalarında bazense yanlarında o işin doğası neyi gerektiriyorsa o şekilde yer alırım. Bizzat hep beraber oturup tartışırız. Teknik alanda uzman kişilere fikirlerini mutlaka sorarım. Kendi fikirlerimin doğru olup olmadığını danışırım. Benim düşüncemin yanında alternatifler üretin gibisinden yorumlar ve diyaloglar yer alır ekibimde.

Banu Hanım, liderlik stilini güçlü çalışma ahlakına, doğru insanların doğru yerde yerleştirilmesine, işin daima içinde olmaya ve iletişime odaklanmıştır:

Aslında ilk önce liderlik denince insan durup düşünüyor. Sanki liderlik çok üst bir mezyetmiş gibi düşünülüyor ama liderlik kelimesinden sıyrılıp yaptığım işe odaklanırım. İş hayatına başladığım andan beri yaptığım işi ya en iyi şekilde yapmak isterim ya da yapamıyorsam orayı terk etmek isterim. Öğretmenlikten ayrılma hikayemde böyle oldu zaten. Çünkü yaptığım işi severek ve özveriyle yapmadığımı düşündüm ve bunu böyle yapmayınca da benden bir şeyler götürdüğünü hissettiğim için de orayı benden daha çok isteyenlere bırakmam gerekiyor diye ayrılma kararı aldım. Burada da gerek yönetici olmadan önceki gerekse şimdilik yönetici olduğumuzda, ki ben yönetici lafını bunun için kullanıyorum, aslen devlette herhangi bir liderlik yapmak ya da liderlikle yönetici kavramı literatürde karışmıştır ya şimdilik ben yöneticilikten gireyim sonrasında da liderlikle ilgili vurguyu yaparım. Yönetici olduğumda da çalışma tarzım hiç değişmedi yine yaptığım işi en iyi şekilde, düzgün ve hatasız yapmak isterim. Ama şimdi daire başkanı ya da yönetici olduktan sonraki sürece gelince de çalışma tarzıma baktığımda hissettiğim şey işini ben gibi hassasiyetle, özenle ve en büyük önceliği gibi davranan personelle çalışmaktan çok büyük keyif alıyorum. Yaptığı işi severek, özenerek yapan, işini en iyi şekilde yapan personelime çalışmayı çok seviyorum. Çünkü ancak o zaman aynı dili konuşabildiğimizi düşünüyorum. Ben belirli saatlerde gelinecek-gidilecek gibi kurallar çerçevesinde dönen bir iş hayatını sevmiyorum. Belirli çerçevelere sıkıştırılmayı sevmiyorum. Bana görevim verilsin ve ben o görevin ne zaman biteceğini bileyim o süreç içerisindeki geçenleri bana bırakın ve ben en iyi şekilde o işi bitirmeye çalışayım. Benim hayat felsefem buydu. Personelimden de beklediğim sanırım tam olarak bu. Doğal olarak insanların farklı huyları ve yetenekleri vardır. Herkesin alışkanlıkları çeşitlidir. Kimisi çok düzeni sever, esnek çalışmayı sevmez; kimisi sizin söylediğiniz çalışma tarzını benimsemeyebiliyor. O nedenle bu noktada bazı sorunlar çıkabiliyor. Bu tür bir durumla karşılaştığınızda da o anda yöneticilikte sıyrılıp, işi en iyi şekilde kurtarabilmek için ekibinizle birlikte çalışıyorsunuz. Çünkü klasik yönetici talimat verir, iş biter gelir ve işi sunar. Ama biz burada ekibimizle sürekli dirsek teması halindeyiz, sürekli iç içe ve istişare içindeyiz. Onlar bizlere daima sorular sorar, biz bir karar vereceksek onlara danışarak hep birlikte düşünürüz ama şöyle de bir durum var ki; yönetici olduğumda gördüm komik bir örnek olacak ama tıpkı öğrenciyken yaptığımız yaramazlıkları öğretmenler görmüyor, kopya çektiğimizde ya da yanımızdakine sataştığımızda karşımızda öğretmenler görmüyor zannediyorduk ama ne zaman ki öğretmen olup masa başına geçtiğimizde sınıfta olan her şeyi öğretmenin gördüğünü sadece onun tolere ettiği kadarının anlaşılmadığını fark ettim. Yöneticilikte de bu böyle. Şimdi bu koltuğa geçtiğinizde tamam bütün personelinizi dinliyorsunuz ama personel yönetici ya da bulunduğunuz konumla alakalı bir durum mu bilemem ama bir genelleme yaparsam, tabi ki herkes için aynısı geçerli değildir, personeller bir parçadan, tek boyuttan bakıyorlar olaya ama siz bir yönetici olduğunuzda sizden yukarıdaki yönetimin ne istediğini de biliyorsunuz, aşağıda da ne olduğunu biliyorsunuz; o iki resmi birleştirdiğinizde de en nihayetinde o kararı siz veriyorsunuz. Bazen personelimiz gelip

işin başka türlü olmasını istiyor, normalde teknik personelin söylediği verilerden yola çıkarak bizim hareket etmemiz lazım ama her şey teknik düzeyde gitmez. Teknik personelinizi söylediğinin dışında tam tersi hareket etmeniz gerekebilir. Bazı karar alma kısmında personelinizi de karara katarsınız ama sonuçta çok farklı kararlara da varabilirsiniz. Onlardan aldıklarınızı süzüp daha başka kararlara varabilirsiniz. O da dediğim gibi masanın diğer tarafına geçince farklı bir bakış açısı katıyor, çok yönlü görmenizi sağlıyor. Bu sebeple liderlik tarzını çok bilemeyeceğim ama çalışma tarzı olarak ekibimle sürekli temas halinde olarak çalışmaktan yanayım ve işe hakim olmayı severim. İşin içeriğini ben de bilmeliyim. Çünkü bir işi tüm boyutlarıyla özümlediğinizde bir ürün çıkıyor ortaya ve ürünün altına da imza atmak istiyorsam o sürecin içinde ben de olmalıyım. Sadece personelim hazırladı bana göndermesi kaldı olmamalı o zaman kendimi rahat hissetmiyorum, işin içerisinde bizde olmalıyız. Belki şuan ki yeniden yapılanma süreci de bunu gerektiriyor. Artık böyle tepede oturan bir yönetici değil de, işin tamamen içinde olan bir yönetici var. Artık bu liderlikte hangi vasfa girer bilmiyorum, sorunuzun cevabı oldu mu onu da bilmiyorum ama demek istediğim; liderlik tarzı daima işin içerisinde olan şekildedir. Dairemizdeki her işin sürecini personelle iletişimde olarak yürütmekteyiz. Kapımız sürekli herkese açıktır ne zaman isterlerse danışmaya gelebilirler, birlikte tasarlar şekillendiririz ama nihai kararları sonuçta veririm.

Duygu Hanım için kişiliği onun liderliği ile doğrudan ilişkilidir:

Ben duygusal bir insanım o yüzden çalışan arkadaşlarımla tamamıyla birlikte onların bu konuda ne düşündüğünü ne olup ne olmayacağını hesap etmeye çalışarak ve farklı alternatiflerin neler olabileceğini düşünerek hepsini masaya yatırırım ondan sonra karar veririm.

Fatma Hanım liderliğini; Kesinlikle yataydır boylamsal değildir şeklinde tanımlar. Ardından liderliğinin cinsiyeti, ilişkileri, örnek aldığı ve ona yol gösteren kişilerle ilgili olduğunu belirtir:

Hatta bazen ekibimdeki ilişkilerde çok fazla samimi olduğumu söylerler. Bizim birlikte çalıştığımız çok sayıda asistan arkadaşımız vardı hala biz onlarla irtibattayız. ben şunun farkındayım; beni yetiştiren hoca Amerika'ya giden hocamdır. Aynı sorumluluğun bizde de olduğunu ve bunların genç ellere bırakılması gerektiğini düşünüyorum. Onlara yöntem öğretilmesini, yol gösterilmesini istiyoruz, genelde lisans öğrencileriyle biraya gelip çocuğun bilgisi var araştırmaları iyi ama yöntem bilmiyor. Biz hemen yöntemi öğrenmesi için elimizden geleni yapıyoruz. Bazen mülakata alıyorsunuz onun kurduğu birkaç cümle siz farkında olmasanız da sizin kafanızda ampul yakabiliyor. Dediğim gibi kendim tecrübe ettiğim için. Büyüklerden kaptığım yapılan yorumlardan bir şeyler alabiliyorsun. O yüzden benim idarelik tarzımda takım çalışması çok çok değerli ve önemli. Erkeklerde bu yok birlikteler ama takım değil, sürekli toplantı halindeler ama takım ruhu yok çünkü yöntemsizlik var, kadınlarda da var kadın-erkek ayrımı yapmak istemiyorum ama bir şekilde egolar savaşları havalarda uçuşuyor ama benim açımdan sürekli toplantı yapmak yerine, birbirini iyi tanıma ve öngörebilmeyi, ben toplantı yapmadan da benim ne düşünebileceğimi samimi çalıştıysak eğer öngörülebilir. Herhalde en çok onu önemsiyorum onun dışında kendi kişisel bir durum aklıma gelmiyor.

Olumlu Bir Çalışma Ortamı

Olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak, bu kadınların liderlik stratejilerinin ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanların işlerinde çok fazla zaman ve enerji harcadıklarından, dedikodu ve çekişmekten uzak, olumlu bir çevreye sahip olmaları önemlidir.

Aslı hanım hem kendine güveni hem de insanlara güveni ile olumlu çalışma ortamı ile ilgili hassasiyetini ortaya koymuştur:

Aslında bu soruyu onlara sormanızı, onların size anlatmalarını isterdim. Onların da ara ara bana dile getirdiklerini söyleyeyim. Öncelikle dairemde kimse kimsenin arkasından şöyle böyle yaptı diye bireysel gelerek şikâyet edemez. Çünkü her iki tarafı da çağırıp yüzleştiririm.

Banu Hanım, üst düzey bir yönetici olduğu için, karar alırken sürece çalışanlarını dahil etse de bulunduğu konum dolayısıyla bazı kararlarda değişiklik yapmak zorunda kaldığını, bunu iletişimle ve devamlı bir şekilde çalışma sürecinin içinde olarak aştığını belirtmiştir:

Doğal olarak insanların farklı huyları ve yetenekleri vardır. Herkesin alışkanlıkları çeşitlidir. Kimisi çok düzeni sever, esnek çalışmayı sevmez; kimisi sizin söylediğiniz çalışma tarzını benimsemeyebiliyor. O nedenle bu noktada bazen sorunlar çıkabiliyor. Bu tür bir durumla karşılaştığınızda da o anda yöneticilikte sıyrılıp, işi en iyi şekilde kurtarabilmek için ekibinizle birlikte çalışıyorsunuz. Çünkü klasik yönetici talimat verir, iş biter gelir ve işi sunar. Ama biz burada ekibimizle sürekli dirsek teması halindeyiz, sürekli iç içe ve istişare içindeyiz. Onlar bizlere daima sorular sorar, biz bir karar vereceksek onlara danışarak hep birlikte düşünürüz ama şöyle de bir durum var ki; yönetici olduğumda gördüm komik bir örnek olacak ama tıpkı öğrenciyken yaptığımız yaramazlıkları öğretmenler görmüyor, kopya çektiğimizde ya da yanımızdakine sataştığımızda karşımızda öğretmenler görmüyor zannediyorduk ama ne zaman ki öğretmen olup masa başına geçtiğimizde sınıfta olan her şeyi öğretmenin gördüğünü sadece onun tolere ettiği kadarının anlaşılmadığını fark ettim. Yöneticilikte de bu böyle. Şimdi bu koltuğa geçtiğinizde tamam bütün personelinizi dinliyorsunuz ama personel yönetici ya da bulunduğunuz konumla alakalı bir durum mu bilemem ama bir genelleme yaparsam, tabi ki herkes için aynısı geçerli değildir, personeller bir parçadan, tek boyuttan bakıyorlar olaya ama siz bir yönetici olduğunuzda sizden yukarıdaki yönetimin ne istediğini de biliyorsunuz, aşağıda da ne olduğunu biliyorsunuz; o iki resmi birleştirdiğinizde de en nihayetinde o kararı siz veriyorsunuz. Bazen personelimiz gelip işin başka türlü olmasını istiyor, normalde teknik personelin söylediği verilerden yola çıkarak bizim hareket etmemiz lazım ama her şey teknik düzeyde gitmez. Teknik personelinizin söylediğinin dışında tam tersi hareket etmeniz gerekebilir. Bazı karar alma kısmında personelinizi de karara katarsınız ama sonuçta çok farklı kararlara da varabilirsiniz. Onlardan aldıklarınızı süzüp daha başka kararlara varabilirsiniz. O da dediğim gibi masanın diğer tarafına geçince farklı bir bakış açısı katıyor, çok yönlü görmenizi sağlıyor. Bu sebeple liderlik tarzını çok bilemeyeceğim ama çalışma tarzı olarak ekibimle sürekli temas halinde olarak çalışmaktan yanayım ve işe hakim olmayı severim. Dairemizdeki her işin sürecini personelle iletişimde olarak yürütmekteyiz. Kapımız sürekli herkese açıktır ne zaman isterlerse danışmaya gelebilirler, birlikte tasarlar şekillendiririz.

Duygu Hanım, olumlu bir çalışma ortamı için tüm daireyi birlikte çalışmaya ve birbirlerine destek vermeye ve açık iletişime teşvik etmektedir. Organizasyonun kültürünü, rekabetçi olmaktan ziyade daha işbirlikçi olan tarzla değiştirdi; bu işbirlikçi tarzı hem onlara hem kendine ödüllendirme olarak gördü:

En küçüğünden en büyüğüne hep birlikte istişare ederek başarı gelir. Tek başınıza eğer karar vererseniz onun sonuçlarını, sıkıntılarını en çok siz yaşarsınız ve çalışma arkadaşlarınıza da yataşırırsınız. Bu şekilde özetleyebiliriz.

Fatma Hanım için insanların işlerinde mutlu olmaları ve yaptıkları işleri sevmeleri için kurum kültürü kurumsal ahlak konuları önemlidir. Çalışanların işlerinde daha fazla zaman ve enerji harcamaları için, dedikodu ve çekişmekten uzak, olumlu bir çevreye sahip olmaları gerekir:

Kurum kültürü olması çok önemli. Genel olarak profesyonel yaşamda benim göremediğim şey; gerçekten kurum kültürü ve kurumsal ahlak meselesi. Bunu sadece kadın-erkek bağlamında söylemiyorum yanlış anlaşılmasın. Çok basit örnekleyecek olursak; önceki kurumumda bir gün asistanlarımla bir yere gittik, bir bakan beyle denk geldik merhabalaştık, asistanlarımı teker teker tanıştırdım. Sonra girdik işe çıktık, çocuklar yanıma geldiler benim onları bakanla tanıştırmama çok şaşırmışlardı. Siz benim ekip arkadaşısınız ne var bunda dediğimde çocuklar bunu yadırgamıştı. Çok temel bir durumdur bu girdiğiniz ortamda yanınızdaki insanı tanıştırmak, adam yerine koyma meselesidir bu. Bunu göremeyip hayrete düşmüş olmaları beni hayret

ettirmişti. Kendime kariyerist demiyorum ama, bir kurumda en çok maaş konuşuluyorsa, başka kişilerin özgürlük haklarıyla ilgili çok fazla dedikodu yapılıyorsa çok üzülürüm. Bizim kamu sektöründe şu anda gördüğüm bir mesele bu. Kurum enerjisi, başkalarının özgürlük hakkında, kıdemleri hakkında harcanıyor ki, belki konuşulabilir ama işini yap işte akşam arkadaşınla yemeğe gittiğinde konuş bunları. O tarz konular gözüme çarpıyor. Onun dışında da çok kötü görmüyorum ama keşke daha iyi olsa dediğim şeyler de var dediğim gibi. Mesela diğer bir konuda iletişimsizlik.

Zor Durumlarla Baş Edebilme

Bu kadın yöneticilerin birçoğu öncelikle problemlerle başa çıkılması gerekliliğine değinmiştir. Bu liderlerden bazıları zor durumlardaki tutumunu kendi özellikleri ile tartışırken bazıları da zor durum karşısındaki tutumlarını tartışmıştır.

Aslı Hanım zor durumlarla baş edilmesini kişisel özelliklerine bağladı:

Bir sürü kişi var, bir sürü iş veriyorum, mesela biraz önce gelen uzmanımız protokollerden bahsetti. Hemen uyardım. Siz bir işle, ben bir sürü işle uğraşıyorum ama ben size verdiğim işleri unutmuyorum siz neden unutuyorsunuz siz benden daha gençsiniz diyorum. Benim yarı yaşımdalar. Unutmam, bu da sevdiğim bir yönümdür. Çünkü unutursam iş kalabilir. Bu da benim görevimi layığı ile yerine getirmeme engel olur. İşim çok severek yapıyorum hatta ve hatta geçenlerde kendime şunu itiraf ettim ama ailemin yanında değil tabi ki: “İşim ailemden öne geçmiş.” Buna üzülüm aslında kendi açımdan. Öne geçmemesi gerekir ama çocuğumun sağlığı ile ilgili aldığım bir randevuyu unutup onu götüremedim. Bunlara bakarak biraz iş kolik olduğumu söyleyebilirim. Bunu düzeltmem lazım... İşimi severek, haz duyarak yaptığımdan dolayı üzülüyorum. Bazen daha üst amirlerden dolayı üzüntü yaşayabiliyorsunuz ama o kısa sürede geçiyor. Kinci bir insan değilim öyle olsam işimi asla yürütemem.

Banu Hanım zor durumlarda ani karar vermeyerek istişare ile en iyi seçeneği bulmada çok titiz olduğu üzerinde durdu:

Karar alma noktasına geldiğimde de; işi iyi anlamalı, tanımalıyım ve iyi düşünmeliyimdir. Alternatifleri önüme koyduğumda mümkün mertebe hemen ani karar vermek istemem. Çalıştığınız şeyler üzerinde durup düşündüğünüzde bazen hiç görmediğiniz biz alternatif de karşınıza çıkabiliyor. Onları düşünüp, acil karar verilmeyecek bir süreçte sonunda bu alternatifleri değerlendirip karara varabilirim. Karar verdiğinizde birbirini etkileyecek karışık bir süreç varsa işte burada ekibimle birlikte yaptığım çalışma sonucunun alternatiflerini başkanlarıma danışırım. Arkadaşlar bir durum var ve yapmak istediğim şeyler şunlardır siz ne düşünüyorsunuz derim. Tek taraflı bir bakış açısının olmamasını isterim. Ya onay verirler ya da tekrar gözden mi geçirecek derler işte o zaman biz de tekrar düşünüp karara bireysel değil genel müdürlük olarak hatta daha kapsamlı bakarsak bakanlık olarak varıyoruz. Sonuçta yapılan dokümanlar MEB adına verilir.

Ceren Hanım, zor kararlarda inisiyatif almada sınırları olduğunu belirtirken böyle bir durumda kalması halinde alternatifler ürettiğinden bahsetti:

Bizim de amirimize teknik budur dediğimiz ama bazen de o karar verici kişiyi rahatlatabilmek adına alternatifler ürettiğimiz oluyor. Kendi işimizle ilgili birtakım inisiyatifleri belli ölçüde alabiliyoruz ama yine nihai kararı verici biz değiliz o yüzden o karar vericiye uygun alternatifli cevapları hazırlayıp takdiri ona bırakıyoruz.

Duygu Hanım, zor durumlarda baş edebilmeyi liderlik özelliklerine bağlamıştır:

Ama kendi özelliklerinizin içinde liderlik ruhu yoksa, lider değilseniz zaten burada olamazdınız. Bazı rutin olaylarda da yöneticileriniz size güvenir, bu konuyla ilgili ne yapılacağını sen bilirsin ona göre hareket et derler. Bu süreç tamamen böyledir.

Fatma Hanım, sadece işle ilgili konularda değil hayatın her alanında istişare etmenin zor durumlarla baş etmede önemli olduğunu belirtmiştir:

İstişare yaparak. Bunu hep söylemişimdir, çevrenizde gerçekten tasavvurlarına, bakış açılarına, iyi niyetine güvendiğiniz insanlar çok önemlidir. Ben 30 yaşına geldiğimde hayatımdaki en büyük artımın bu olduğunu düşünüyorum. Çünkü şükürler olsun çevremde ciddi büyük hususları istişare edebileceğim insanlar var. Evlilik kararından tutunda başka vakalara kadar oturup akılı selim konuşabileceğim insanlar vardı ve ben geriye dönüp baktığımda o vakalarda keşke dediğim hiç olmadı. Çünkü kendi kişisel tatminlerimle hareket etmedim. Takıldığım bir şeyin ne kadar ciddi olduğunu arkadaşlarımla, hocalarımla, ailemle istişare ederek anladım. Fazla görüş almakta iyi olmayabiliyor bazen. Yorulabiliyorsunuz. Mesela master tezimde konu seçerken gereksiz çok görüş aldığımı düşünüyorum, orada bu konuyu artısıyla eksisiyle çalışmak istiyordum dedim, çok danıştım sonunda tezimi yazdım ama mutsuzdum, konumdan, örneklememden mutsuzdum. Kendi işim değil gibiydi çünkü çok kişiye sordum, çok kişiyle konuştum. Bu anlamda dengeyi tutturabilmek lazım ama istişare çok önemli. Sadece devlet kararlarında istişare çok önemlidir diye bir şey yok bireysel kararlarınız da da gerçekten o konuda üç beş insan biriktirmeniz iyi olur hem de zihni rahatlatır. Bir işi kendi başınıza göğüslemekle, başkalarının görüşleriyle göğüslemek çok farklı olur. Bazı insanlar çok keskin olabiliyor. Çabuk hareket etmemi isteyip gaz veren ya da sakinleştiren veya yol gösterenler oluyor. Bazense hiçbirini dinlemediğim oluyor, o istişarelerin bende bıraktığı iz olmuyor kendim gibi davranmalıyım ama bu kararı vermem için de o istişarelere ihtiyacım var. İstişare çok çok önemli benim için.

Doğru İnsanların Doğru İşlerde Olması

Banu Hanım, doğru insanların doğru işlerde olmasında yöneticilikten kaynaklanan yasal yetkilerinin yanında liderlik özellikleriyle ilgili olduğunu düşünmektedir:

Burada da gerek yönetici olmadan önceki gerekse şimdilik yönetici olduğumuzda, ki ben yönetici lafını şunun için kullanıyorum, aslen devlette herhangi bir liderlik yapmak ya da liderlikle yönetici kavramı literatürde karışmıştır ya şimdilik ben yöneticilikten gireyim sonrasında da liderlikle ilgili vurguyu yaparım. Yönetici olduğumda da çalışma tarzım hiç değişmedi yine yaptığım işi en iyi şekilde, düzgün ve hatasız yapmak isterim. Ama şimdi daire başkanı ya da yönetici olduktan sonraki sürece gelince de çalışma tarzıma baktığımda hissettiğim şey işini ben gibi hassasiyetle, özenle ve en büyük önceliği gibi davranan personelle çalışmaktan çok büyük keyif alıyorum. Yaptığı işi severek, özenerek yapan, işini en iyi şekilde yapan personelimle çalışmayı çok seviyorum. Çünkü ancak o zaman aynı dili konuşabildiğimizi düşünüyorum. Ben belirli saatlerde gelinecek-gidilecek gibi kurallar çerçevesinde dönen bir iş hayatını sevmiyorum. Belirli çerçevelere sıkıştırılmayı sevmiyorum. Bana görevim verilsin ve ben o görevin ne zaman biteceğini bileyim o süreç içerisindeki geçenleri bana bırakın ve ben en iyi şekilde o işi bitirmeye çalışayım. Benim hayat felsefem buydu. Personelimden de beklediğim sanırım tam olarak bu. Doğal olarak insanların farklı huyları ve yetenekleri vardır. Herkesin alışkanlıkları çeşitlidir. Kimisi çok düzeni sever, esnek çalışmayı sevmez; kimisi sizin söylediğiniz çalışma tarzını benimsemeyebiliyor. O nedenle bu noktada bazen sorunlar çıkabiliyor. Bu tür bir durumla karşılaştığınızda da o anda yöneticilikte sıyrılıp, işi en iyi şekilde kurtarabilmek için ekibinizle birlikte çalışıyorsunuz. Çünkü klasik yönetici talimat verir, iş biter gelir ve işi sunar. Ama biz burada ekibimizle sürekli dirsek teması halindeyiz, sürekli iç içe ve istişare içindeyiz. Onlar bizlere daima sorular sorar, biz bir karar vereceksek onlara danışarak hep birlikte düşünürüz.

Ceren Hanım, doğru insanların iletişimle doğru işlerde olabileceğini vurgu yapmıştır:

Ben bütün elemanlarım için doğru insan mıyım ya da elemanlarım benim için doğru kişiler mi? doğru insan yoktur ama doğru iletişim vardır. Bu her şey için geçerlidir. İster evlilik hayatınızda, ister iş hayatınızda, ister anne kimliğinizde, evlat kimliğinizde kime göre; neye göre doğru insan? Doğru iletişim kurabilme becerisini insanlar geliştirebilir. Ben bunu hem yönetici hem de amirimden bir alt memur olarak söyleyebilirim. Dediğim gibi doğru insan yoktur ama doğru iletişim vardır. Ben de bu yüzden kurduğum iletişime özen gösteririm. Bu bir iletişimdir evet ama işinize sıkı sarılmak tutmak kadar adalet duygunuzu da kaybetmemek önemlidir. İnsani

duygularımız olduğu için kimi insan daha sıcak sempatik gelebilir veya paylaşımınız daha fazla olabilir ama profesyonel açıdan bakıldığında iş zemininde bu ayrımı iyi yapabilmek ve o ayrımı yapabildiğinizi de elemanlarınıza hissettirmek gerekir. Şuana kadar on sene yan yana aynı masada çalıştığım arkadaşlarımdan bir kısmının başına onların yöneticisi olarak geldim. Ama ekibimde daha önce hiç çalışmadığım insanlar da oldu ve benim de bu hissiyatı onlara en iyi şekilde vermem lazım. Mümkün mertebe de adaletli davranabilmemiz çok önemli. İletişim, işini iyi sahiplenme ve hakkaniyet duygunuzu elemanlarınıza iyi yansıtabilmemiz önemli.

Esra Hanım, doğru işlerin ortaya çıkmasını iyi niyete bağlamıştır:

Kesinlikle ve kesinlikle iyi niyet. Kim olursa olsun, ister ben kendim olayım ister çalışma arkadaşlarım olsun; ister astlarım, ister üstlerim olsun ortamdaki bir çalışmanın içerisinde iyi niyet varsa zaten bütün sorunların altından birlikte kalkıyorsunuz ve bütün güzel çalışmalar da zaten o iyi niyetlerin ürünü oluyor. Kesinlikle iyi niyet... Bir işi bilmeyebilirsiniz ama niyetiniz iyiye öğreniyorsunuz ya da size öğretiliyor ama kötü niyet varsa, son derece profesyonel de olsanız o sizin ayağınıza dolaşmıyor.

Liderlik Gelişimi

Her ne kadar çalışmada yer alan kadın yöneticiler, Milli Eğitim Bakanlığı'nda üst düzeyde idari sorumluluklara sahip olsalar da, gelişmeleri ve gelecekleri hakkında da düşünmeye devam etmektedirler. Bu kadınlar liderlik tarzlarını nasıl geliştirdiklerini açıklarken, başka liderleri örnek aldıkları da ortaya çıktı.

Banu Hanım, kötü yöneticilerin de sahip olabileceği etkiyi belirtti:

Ben okula ilk atandığımda okulumdaki ikinci yılımda müdür yardımcılığı konumunda açık vardı ve o zaman okul müdürünün istemiyle müdür yardımcılığına gelebiliyorduk. Öğretmenler odasındaki bir görüşmede müdür yardımcımızın emekli olacağını söyledi ve onun yerine kimin gelmek istediğini sordu. Ben de derse girmektense bu tarz şeyleri daha çok sevdiğim için ben olmak isterim diyerek el kaldırdım. Bana dönerek daha yaşın kaç başın kaç ki buraya aday oluyorsun şeklinde bir cümle kullandı. Ben bu söze çok sinirlenmiştim. Çünkü kaymakam bir ilçeyi yönetiyor, ama mezuniyetinden sonra aldığı bir yıllık eğitimden sonra ilçeye atanıp bunu yapabiliyor. Hakim dediğimiz karar verici kişi, mezuniyetinden sonra bir yıllık teknik eğitimden sonra kalkıp karar verici bir organ haline gelebiliyor, birçok insanı etkileyen bir makama gelebiliyor ama siz öğretmenlik mesleğinizin ikinci yılındasınız ve size bir sürü öğrenci emanet ediliyor, hayat emanet ediliyor buna rağmen bir müdür yardımcılığı görevine talip olduğunuzda yaşın başın ne diye bir cevap alıyorsunuz. MEB sistemindeki yönetime bakıldığında ancak yaşınız kemale erdikçe yönetime geçebilirsiniz ve bir bayan olarak aslında bir bayanın daha çok okulda öğretmen olarak kalması gerektiği, yönetimde de çok gerekli olmadığı hissi gibi bir algı var. Bir de maalesef bayanların yöneticilik tarzı ile ilgili hoş olmayan algı sahip. Çünkü bayanla çalışılmaz, sorunludur, kaprisli olur gibi böyle dışarıdan dayatılan toplum baskıları da var. Bunu gerçeklik oranı nedir ne değildir bilmiyorum ama bu olayı yaşadıkten sonra ben MEB'e geldikten sonra ister istemez size bazen öğretilmiş şeyler oluyor. Hiçbir zaman daire başkanı olur muyum, yönetici olur muyum gibi hayalim olmadı.

Fatma Hanım'ın da Banu Hanım'a benzer bir deneyimi vardır:

Genelde talihsiz olaylar... Daha önceki ayrıldığı kurumda yeni bir yönetici gelmişti, bir toplantı esnasında daha önce yaşanmayan bir durumla karşılaştık. Günahım yokken benim üzerime bırakılmaya çalışıldı ama kurumdaki en üst düzeyden en alt kademeye kadar herkes benim haklı olduğumu savunmuştu. O anda aklınızda bir sürü yeni projeler varken o düzeyden bu düzeye düşünce kendi ontolojik varlığını sorgulamaya başlıyorsunuz. Bir dakika ya israf kötü bir şey ve ben şuan enerjimi israf ediyorum diye düşündüğüm anlardan biri de oydu. Çünkü uzun süre çalıştığınız bir kuruluştaki böyle bir muamele ile karşılaşıyorsunuz ve gelenler de iki aylık yeni kişiler. Biz yıllardır(9 yıldır) o kuruluştayız olan tek bana değil bir arkadaşım da daha olmuştu, kabullenemediğim şeyse 9 yıllık bir emek var ortada, karşımızdakinin ise o konuda hiçbir yetkinliği yok, eğitim sektöründen gram anlayan birisi değil, sorgularken tansiyonum düşüp

hastanelik olunca orada kendi kendime böyle olmamalı kendimi kaybetmemeliyim dedim. Haksızlığa uğrama hissi değil asıl olan, 9 sene bir kuruluştaki kurum tecrübesi olmasına rağmen gelip bir sözde yöneticinin size böyle davranması kötü. ben yine kendimi kurtarıyorum ama bu adam bir sürü insanla çalışmaya devam edecek diye onu kabullenemedim. Başka bir yerde çalışabiliyordum ama benim gitmem olayı iyileştirmiyor bunu biliyorum. İşten ayrılırken yöneticime " gözüm arkada gidiyorum sizin o süreçleri çok iyi takip etmeniz lazım, çünkü bir kez daha bir insana böyle davranılırsa hoş olmaz." dedim. Bu benim açımdan önemli bir kırılmaydı. Orada bir emek israfı vardı ve bence en büyük israf etmek değil emek israfıdır.

Fatma Hanım ayrıca liderlik gelişim gözlem yaptığına da vurgu yapması ile liderlik gelişimini tek bir boyutta görmediğini göstermektedir:

Başladıktan sonra bir ay kadar çevresini tanımaya çalıştım, çok hızlı girmedim açıkçası. Sessizdim, istiyordum. Bakanlığın toplantılarına gittim, genel müdürleri gözlemledim, bilgi işlemde neler yapıyorlar, neler oluyor, kendimi hiç tanıtmadan ara sıra olan toplantılarına gidip oturdum onları izleyip gözlemledim sadece.

Ceren Hanım, kendisine verilen projeyi almayı istemediği halde sadece sorumluluk duygusu gereği mücadele ederek başardığını belirtmiştir. Bu mücadele esnasında çalıştığı kadın genel müdürü rol model aldığından bahsetmiştir:

Bakanlıkta tek kadın genel müdür ve bizim rol model alabileceğimiz tek insan diyebiliriz tabi onun etkisi çok büyük ve o projede proje direktörlüğü yapmam beni sonrasında başarıya ulaştırdı. mücadele esnasında şuan ki çalıştığımız genel müdürümüzle beraber çalışmıştık. Bakanlıkta tek kadın genel müdür ve bizim rol model alabileceğimiz tek insan diyebiliriz tabi onun etkisi çok büyük ve o projede proje direktörlüğü yapmam beni sonrasında başarıya ulaştırdı.

Bazı kadın liderler başkalarına nasıl danışabildiklerini tartıştılar. Karar verme süreçlerini ve insanlara nasıl davrandıklarını tartıştılar. Gözlemledikleri liderlerden ne yapmamaya dair örnekler verdi.

Ayrıca başkalarının onları izlediklerini ve potansiyel olarak davranışlarını modellediklerini fark etmişlerdir. Onlar, konumlarının görünürlüğünün ve söz ve eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisinin son derece farkındadırlar.

Kendi personeli, öğrenciler ve bir bütün olarak organizasyon için olabilecek en iyi liderler olmaya çalışmaktadırlar. Bunu yapmaya devam etmelerinin bir yolu, liderlik literatüründe güncel kalmaktır. Eğitimlerine devam etmek ve bilgi ve stratejileri kendi liderlik tarzlarına dahil etmek için zaman ayırmaktadırlar. Bunun yanında kadın liderler ile ilgili bir çalışmanın yapılmasından memnun olduklarını belirtmeleri ve katılımdaki istekleri gelişime açık liderler olduklarını göstermektedir. Banu Hanım ve Esra Hanım eğitimlerine devam etmelerinin kendi liderliklerinin gelişiminde önemli olduğunu düşünmektedirler.

Banu Hanım eğitimi işinin bir parçası olarak görmektedir:

Daha çok karar verici olma ya da işimi en iyi şekilde yapabilmek için orada karar verici olmam lazım diğer türlü olmaz. Özellikle de eğitim yönetiminde de yüksek lisans ve doktora yapıyor olmam bunu bir yerlerde gösterme ihtiyacı doğuruyor.

Esra Hanım yeni ve farklı şeyler öğrenmenin kendisini motive ettiğine inanmaktadır. Doktora yapmasının yanında adalet ve uluslararası ilişkiler gibi farklı alanlarda eğitim almanın yöneticilikte bakış açısını geliştirdiğini düşünmektedir:

Şöyle ki öğrenim hayatıma devam ediyorum. Doktoramı bitirdim ama farklı üniversitelerden farklı eğitimler almaya devam ediyorum. Adaleti bitirdim, şuan da uluslararası ilişkiler son sınıftayım... Ama bunla yetmiyor. Gerçekten burada bir hedefim yok farklı alanları okurken ama o okuduğum alanlardan kendi branşımla ya da işimle ilgili olmayan çok farklı şeyleri öğrenince onlar bana daha bir heyecan katıyor ve motive ediyor. Sanırım bu iş hayatıma da yansıyor. Dolayısıyla da herhangi bir konuya bakarken o farklı alandan aldığım eğitimlerin katkısını görebiliyorum, ekleyebiliyorum sanırım. Buda beni mutlu ediyor ve ben kendimi yeni yeni bu anlamda tanıyorum.

Aslı Hanım emeklilik ile ilgili planlarını paylaşırken gelecekteki hedef ve isteklerini de paylaşmıştır:

Her ne kadar emeklilik yaşı gelmiş, çocuklarımla daha çok vakit geçirmek istesem de; bu denli hayaller kurmadığım ve layık görüldüğüm için geldiğim görevimde daha iyi şeyleri başarıp faydalı olabilmek için emeklilikten önce bir üst görevli daha olmam lazım. Makamlar bunu uygun görüp takdir ederse olur. Öncesinde nasıl kimseden bir şey istemediysem bunda da gidip istemem. Ama uygun görülmesi halinde bir yurt dışı teşkilatında ülkemizi temsil etmek isterim. Çünkü genel müdür konumunda olduğunuzda -kendisi önümüzü çok çok açan, planlarımızı uygulayan ve güzel çalışmalar yapabilen biridir- ulusal ya da uluslararası alanda Türkiye'yi temsil etme konusunda bir görevim olsun ve bununla daha da farklı çalışmalar yapıp görevime damga vurup veda etmeyi isterim.

Aslı Hanım kadın liderlerin gelişimdeki sorumluluklara da dikkat çekmiştir.

Türkiye'nin daha ileri ve çağdaş bir ülke olabilmesi için kadın liderlerle birlikte hem kendi içimizde hem de Avrupa'da daha iyi anlatabilen bir ülke olacağımızı temenni ediyorum. Sizin gibi kadınlarla, cinsiyetle ilgili araştırmaların yapılmasını, artmasını isterim ve elimden gelen yardımları esirgemeyeceğimi bildirmek isterim...

Anlam Verme

Bu kadınlar liderlik hakkında konuşmaya ve lider olarak kendileri için neyin önemli olduğuna dair hazırlıklıydılar. Ancak nasıl anlam verdikleri sorulduğunda, en fazla duraklama olan soru bu soru olmuştur. Kadın liderler için anlam, insanların yaşamlarında fark yaratmayı ifade etmektedir; aileleri ile zaman geçirmek ve onların yaşamlarına, liderliklerine ve başarılarına yansımaktadır. Ayrıca gelecek için hayalleri hakkında konuştular. Bu liderler için aile çok önemlidir. Kadın liderlerin çoğunun çocukları vardı. Çocuk sahibi olmayanlar için, anne baba, kardeşler de dahil olmak üzere arkadaşlarının önemini tartışmışlardır.

Bu kadınların üst düzey rolleri vardı. Aynı zamanda kişisel yaşamları ve başarıları için aileleri ile zaman geçirmektedir. Bununla beraber işleri sebebiyle sayısız talepleri yerine getirmektedirler. İş-yaşam dengesi kurarak çalıştıkları kişiler için sağlıklı bir yaşam tarzını ile model olmaya çaba göstermektedirler.

Aslı Hanım, ailesine yeterince zaman ayıramadığı için duyduğu pişmanlığı paylaşırken aslında ailesinin kendisi için ne kadar değerli olduğunu vurgulamıştır. Çocuğunun sağlığı ile ilgili aldığım bir randevuyu unutup onu götürememesi ile yüzleşerek bunu düzeltmek istediğini

de dile getirmiştir. Bununla birlikte ailesi ile birlikte insanlara yardım etmek ile ilgili uzun vadedeki planları da vardır:

Dünyam iş olmuş durumda ama bunun yanında ailemle beraber görmek istediğim özellikle birkaç ülkeler var. Bunları bu sefer iş anlamında değil de ailemle gidip gezip görmek istiyorum. Mesela çok param olsa, milli piyango çıksa gibi bir durum... Eğer olsa öncelikle ihtiyacı olan çocuklara yardım ederdim. Eşimle de aynıyızdır. İhtiyacı olan insanlara yardım etmeyi çok seviyoruz. Onların dışında dünyada hak eden herkesin, hak ettiğini alması gerektiğini düşünüyoruz.

Banu Hanım için kendinin anlamını değerli olmakla ilgili bulmaktadır:

Öncelikle şu hayatta yaptığım her şeyi severek yapmak isterim, sevmediğim bir işi yapmam. Yapma sürem de uzar o yüzden benim için temel şey yaptığım işi sevmek; ikincisi ise insanın kendisini de unutmaması gerektiğini düşünüyorum. Kendinizin de farkında olmalısınız çünkü siz ne kadar mutluyunuz karşınızdaki insanı da o kadar mutlu edersiniz, kendinizle ne kadar barışık olursanız karşınızdakilerle de o kadar barışık olursunuz. Kendini unutmadan sevdiğim şeyleri yapmak isterim. Bir de varlığım ile yokluğumun hiçbir fark yaratmadığı bir ortamda durmak istemem. Maaşımı kazandığım iş bile olsa... Bir süre sonra insanın kendini değersiz hissetmesi ortaya çıkıyor. Bence insanın kendini önemli ve değerli hissetmesi çok önemli bir durum. Lazım olan ihtiyaçlar hiyerarşisine baktığımızda bile saygınlık, saygı görmek, değerli olmak, bir yere ait olmak vardır. O yüzden benim işte ölçtüğüm budur. Ya da bulunduğum arkadaşlık ortamında; o ortamda benim varlığım ile yokluğum hiçbir değer katmıyorsa ben orada olmamayı tercih ederim. Çünkü etkisiz elemanımdır. Orada olmanın da bir anlamı kalmaz o halde. Benim yerime çok daha fazla değer katacak insanlar olsun. Hayattaki ölçütüm bu olmuştur ve bir şeyler üretmek sonucunu görmek istemişimdir. Ürettiğim şeyin sonucunu gördüğümde mutlu olan bir insanım. Kişisel olarak bana faydası dokunmak zorunda değil. Yaptığım ürün birilerinin ihtiyacını görüyorsa, birilerine dokunuyorsa o benim için çok önemli. Sorumluluklarımı layığıyla yerine getirmek isterim. Yaptığım iş sıradanlaşıp, rutine dönerse; devlet memurluğunda aslında bir rutini yerine getiriyormuş gibi olsanız dahi, rutini sevmediğim için giderim oralardan. Benim sadece iş hayatımda değil arkadaşlık hayatımda da, aile ilişkilerimde de böyle rutin yaşamayı pek sevmiyorum. Arada belli kalıplarda düşünmekten sınırları aşmak lazım. Beni en önemli motive eden şey her ne olursa olsun severek yapmamdır. Dıştan çok içsel motivasyon önemlidir. Ama dışta da daha önce de belirttiğim gibi ekip arkadaşlarımla motivasyonları iyiye o beni de motive eder. Ekiple birlikte motive olup işimi yapabilirim ama normal şartlarda içsel motivasyoncu bir insanım.

Ceren Hanım hayatının merkezine ailesini koyarak anlam bulmaktadır:

Kendi dünyam olduğunda ben bunu iş gibi düşünemem. Bu soruda ilk olarak aklıma işim değil de eşim, çocuklarım ve anne babamın istekleri, benim isteklerini ne kadar karşılayabildiğim gelir. Tabi ki işte bunların yanında anlamlandırılır ama ilk etapta iş gelmiyor tabi ki. İç içe geçmiş çemberlerde en içteki çember ailem olur.

Duygu Hanım, hayatlara dokunduğunda anlam bulduğunu verdiği bir örnek olayla aktarmıştır:

Bu çok ayrıntılı bir soru ama illere gittiğinizde öğretmen ve öğrencilerimizle bir araya geldiğimizde eğer herhangi bir konuda onların hayatına dokunabiliyorsanız, sorun çözebiliyorsanız ne kadar yorgun olursanız olun oradaki mutluluğu gördüğünüzde, yani o insanın hayatına bir katkı sağladığınızda; bu bir kız çocuğunun okula ulaşması olabilir, bir öğretmenimizin Van'da gittiği yerde ulaşım ya da lojman var mı sorusunun cevabını 147'yi arayarak alması sorunu çözme konusunda olabilir. Ya da sisteme başvuracak ama teknik sebeplerden dolayı başvuramamış, onun bu sorununu çözdüğünüzde olabilir. İnsanların hayatına dokunduğunuzda ve eğitime dair bir şey yaptığınızı gördüğünüzde tüm yorgunluğunuz gidiyor. O adanmışlığın yerini bulduğunu görmüş oluyorsunuz. Çok çalışmak, önceliğinizin işiniz olması, özverili çalışmak ve bütün arkadaşlarınızın beklentilerini eşit doğrultuda hitap edebilmek, onlara destek olduğunuzu hissettirebilmek. Ben bunları yapıyor olabilmekle mücadele eden çalışan bir kadın olarak görüyorum.

Esra Hanım, aile ve iş dengesini kurarak anlam bulduğunu tartışmıştır:

Ben zaten işimin çok anlamlı olduğunun bilincinde biriyim. Ama özel hayat gibi düşünürsek, iş ile özel hayatı birleştirmek gibi düşünürsek aile hayatına çok önem veren birisiyim ve ben

gerçekten de ailesine bağlı bir insanım. Herkes için geçerli olduğu gibi iş yaşamımdaki mutluluk ile hayatını da etkiler. Aile hayatındaki mutlulukta iş hayatındaki mutluluğu etkiler. Bu bağlantıyı, dengeyi çok iyi kurmaya çalışıyorum. O yüzden kendi dünyamda da; iş hayatımla özel aile günlük hayatımı dengeli bir şekilde yürütmeye çalışıyorum. Mutluluk ve huzur en önemli şey. Yani ne iş yaparsanız yapın, ne konumda olursanız olun eğer siz mutluyunuz, etrafınızdaki herkesi mutlu edebilirsiniz. Eğer mutsuzsanız etrafınızdaki insanları zaten mutlu etmeniz mümkün değil. Bu yolda ilerlemeye çalışıyorum elimden geldiği kadar.

Fatma Hanım, hayatın anlamını felsefik olarak değerlendirmiştir:

Şanslı bir çocukluğum oldu, farklı ideolojilerin arasında büyüdüm. Empati kurmayı öğrendim. Karşı taraftakiler benim annem, babam, ablam olmasına rağmen onların içinde her şeyi görebilme şansı edinebildiğim için, daha doğal süreçlerle eleştirel düşünceyi geliştirebiliyorsunuz ve gerçekten varlığınıza da öyle anlamlandırıyorsunuz. Eleştirel düşünceden kastım şu; her şeye muhalif bir bakış değil, hiçbir şeyi gözlemlemeden yapmamayı öğrendim bunu kazandım bu süreçte. Hala tam anlamıyla kazandım değil yine de zihni toyluklarım var onu biliyorum. Ama eleştirel düşünmek kişiyle alakalı mesela daha önceki bahsettiğim kişiyle yaşadıklarımız sonucunda hastanelik olmama rağmen ben onun çocukluğunda bir şeyler yaşamış olabileceğini düşündüğümde arkadaşlarımdan tepki almıştım. Allah insanı muazzam şekilde yaratmış ama insan nasıl o hale gelmiş fitrata ters hareketler olarak irdelerim. Biriyle konuşurken; bir çocukluğu, iki aile arka planı bunların bir simülasyonunu yapıyorum beynimde. Yöneticilerimle ilgili de diyelim ki o gün selam vermedi bana, bunun neden olduğunu düşünür muhtemel sebepler bulurum. Her zaman selam vermek zorunda da değil derim. Bu insanı huzurlu yapan da bir şey çünkü beklentilerinizi de azaltıyorsunuz.

Aile

Kadın liderlerin çoğu için ailesi ve çocukları çok önemlidir. Çoğunlukla ailenin öneminden ve onlara zaman ayıramadıkları ile ilgili duydukları suçluluğu tartışmışlardır.

Ceren Hanım, tüm rollerinde en iyi olmak istediğini ancak bunun sebebini de cinsiyetine bağlamıştır. Toplumsal cinsiyet rollerinin kendisini etkilediğini belirtmiştir:

Çalışan kadın ben iyi bir eş, iyi bir ev hanımı, çocuklarıma iyi bir anne olayım, sosyal hayatta da biçilen görevlerde en iyi olayım ister. Bu durum kadınları hem ruhen hem de biyolojik olarak yıpratır. Hem bir eşim, annem... Belki de birkaç yıl sonra çocuklarım okuldan geldiğinde onlara kapıyı ben açmak istiyorum ve bu şuan benim için daha ağır basan bir istek. Belki de biçilmiş rollerden dolayıdır. Evli olmasam daha farklı bir bakış açım olabilir. İçinde bulunduğumuz ortam kimliklerimizi etkiliyor.

Elif Hanım, aile ve iş yaşamındaki mutluluğun birbirini etkilediğini belirtmiştir:

Aile hayatına çok önem veren birisiyim ve ben gerçekten de ailesine bağlı bir insanım. Herkes için geçerli olduğu gibi iş yaşamımdaki mutluluk ile hayatını da etkiler. Aile hayatındaki mutlulukta iş hayatındaki mutluluğu etkiler. Bu bağlantıyı, dengeyi çok iyi kurmaya çalışıyorum. O yüzden kendi dünyamda da; iş hayatımla özel aile günlük hayatımı dengeli bir şekilde yürütmeye çalışıyorum. Mutluluk ve huzur en önemli şey. Yani ne iş yaparsanız yapın, ne konumda olursanız olun eğer siz mutluyunuz, etrafınızdaki herkesi mutlu edebilirsiniz. Eğer mutsuzsanız etrafınızdaki insanları zaten mutlu etmeniz mümkün değil. Bu yolda ilerlemeye çalışıyorum elimden geldiği kadar.

Aslı Hanım, ailesine vakit ayıramamasının yarattığı suçluluk duygusunu tartışmıştır:

İşim ailemden öne geçmiş.” Buna üzıldüm aslında kendi açımdan. Öne geçmemesi gerekir ama çocuğumun sağlığı ile ilgili aldığım bir randevuyu unutup onu götüremedim. Bunlara bakarak biraz iş kolik olduğumu söyleyebilirim. Bunu düzeltmem lazım.

Duygu Hanım, lider bir kadın olarak aile hayatıyla da iyi bir model olmanın kadınlar için öneminden bahsetmiştir:

Kızım ile eşimle uzun süredir vakit geçiremiyorum diye öz eleştiri yapabiliyorum. Hem ailemizden aldığımız hem de kendimizin üzerine koyduğu değerler, anneliğimiz her zaman birinci sırada geliyor. İşimizi aksatmadan anne olacağız. Evimiz, ailemiz, anneliğimiz ve burada doğru bir model olabilmek için daha titiz, daha çok çalışarak, daha hassas davranarak, ayrıntıları daha etraflıca irdeleyerek, daha güçlü olmamız gerekiyor. Sayımız belki de az olduğu için, diğer arkadaşlarımıza doğru model olabilmek için, onlara destek olabilmek için gelebilecek her türlü eleştiriye cevap verebilmek için güçlü bir kadın olmamız gerekiyor. İşimizi belki de erkeklerden daha iyi yapmamız gerekiyor denilebilir basitçe.

Öz Farkındalık

Bütün kadınlar için, öz farkındalık liderliklerinin önemli bir parçasıdır. Hepsinin kendi farkındalıklarına odaklanır; ancak bunu çeşitli şekillerde yapmaktadır.

Esra Hanım öz farkındalığının bir kısmını cinsiyetine bağlamıştır. Kadın yönetici olmak çok zor olsa da kadın yöneticilerin Bir kadın olarak karar alma sürecinde söylediklerinin gerçekten işe yarar olduğunu ispatlama konusunda zaman zaman sıkıntı yaşasa da bir zorluğu başardıktan sonra yaşadığımız hazzın motive etmesi gibi motive olduğunu belirtmiştir:

Zaten bizim toplumumuzun yapısı gereği kadın çalışıyorsa evde de işlere bakmalı kadın ben onu da düşünüyorum. Biraz erkekler göre daha fazla çalışmak zorundayız. Biz bir işin içine girdiğimiz zaman evde olsun iş ortamında olsun gerçekten güzellik kattığımızı düşünüyorum. O yüzden de profesyonel olmak kesinlikle gerekli. Amatör ruhlu profesyonel olmak gerekli. Profesyonel ruhlu amatör olmak değil de amatör ruhlu profesyonel olmak ve bunu her yerde olmak. Kadın olmak iş hayatında elbette ki zor ama çok güzel. Kolay olan şeyin zor olan şeyden daha az güzel olduğunu düşünenlerdenim yani bir iş zorsa ve o siz o işi başarabiliyorsanız bana daha fazla haz veriyor.

Esra Hanım öz farkındalığı olan bir lider olarak olumsuz olayların kendisine katkısını aktarmıştır:

Bir işi başardığım zaman aldığım övgüler doğru yolda olduğumu gösterdi ve o doğru yolda ilerlemek için çaba sarf ettim. Ama olumsuz olaylar olarak işimiz gereği elbette ki birçok şey yaşadık. O olumsuz olaylardan da ders aldım ve gerçekten o olumsuz olayların bana çok çok katkıları oldu. Mesleki gelişimim anlamında da... Herkesin hayatında zaman zaman kötü şeyler olabilir. Zaten normal kişisel yaşamımda da her zaman her şerde bir hayır vardır düşüncesine sahip olan bir insanım. Şimdi geriye dönüp baktığımda yaşadığım olumsuz olayların aslında beni ne kadar olgunlaştırdığını, bazen de bilgi birikimi anlamında olumsuz olayı çözmek için, bir sonuç bir çözüm üretebilmek için farklı alanlarda araştırma yapmamız gerekiyor. O anlamda nasıl katkılarda bulunduğunu kendim daha rahat görebiliyorum. Her türlü konuda, gerek insan-ilişki boyutunda olsun, gerek resmi yazışmalar boyutunda olsun, gerek bir toplantıdaki katılım veya toplantıdaki bir yönetim, hangi konu olursa olsun; aslında olumsuz olaylar olumlu olaylardan olumsuz dönütler olumlu dönütlerden çok daha fazla benim kendimi geliştirmemi sağladı diye düşünüyorum. Motive edicilik değil de öğrenmek anlamında katkı sağladı diye düşünüyorum. Çünkü ben kendim kendimi zorlarım. Bir zorluğu yaşadığım zaman, bir olumsuz olay karşıma çıktığı zaman bu engeli nasıl aşarım şeklinde bir bakış açısıyla oraya yaklaştım. Tabii ki motivasyonum çok düştü, ağladığım günler çok oldu, moralimin bozulduğu ve sanırım yapamıyorum diye kendimi çok eleştirdiğim zamanlar oldu ama onları atlattıktan sonra evet ben bu olaydan şunları öğrendim diyebildim. Mevzuata hakimiyet olsun, resmi işlerin nasıl yürütüleceği olsun; sonuçta buraya üniversiteden bürokrasi işleri nasıl yapılır diye bir eğitim aşarak gelmedim. Okuldaki öğretmenliğim sırasında da tecrübelerim bu yönde değildi. Bürokrasi, yöneticilik bunlar çok ayrı beceriler gerektiren bir işleyiş. Şuanda da çok iyi olduğumu kesinlikle iddia etmiyorum, gelişmeye açık çok yönlerim olduğunu düşünüyorum. Olaylara genel bakış açım böyle diyebiliriz. Sürekli, acımasızımdır kendime karşı, hangi konuda olursa olsun, yemek içmek konusu da olabilir, giyim kuşam da olabilir, arkadaşlarımla sohbetlerimde, yazdığım resmi yazıların içeriğinin ifadelendirilmesinin güzelliğine veya katıldığım bir toplantıda ki katkıma, yani gün boyunca

sürekli kendimi değerlendiren birisiyim. Bir paranoyaklık boyutunda değil, öz değerlendirmeyi çok fazla yapan ve kendini çok fazla eleştiren birisiyim. Örneğin keşke şunu şöyle değil de böyle söyleseydim daha iyi olurdu diyen biriyim.

Fatma Hanım da kendi öz farkındalığının bir kısmına cinsiyet bağlamında bakmıştır:

Memlekette kadın enerjisinin saçma şeylere harcanmasına karşıyım. Bu enerji çok farklı işlere kanalize edilse memleket uçar diyorum. Kendi açımdan da bunu sağlamaya çalışıyorum; farklı perspektiflere sahip olayım, her şeyi ezbere kabullenmeyim, bedava satın almayım, dünya okur-yazar meselesi olması gerekiyor. Hele de bir annenin buna çok daha fazla ihtiyacı var. Çünkü birey yetiştiriyor. Bunu tek başına yapmıyor ama en büyük rollerden biri annedir. Dolayısıyla insanlığa borçlu anneler. Dünyalarını değiştirebilmeleri gerekiyor, eleştirel bakabilmeleri gerekiyor annelerin.

Fatma Hanım öz denetiminin de çok fazla olduğu hatta patolojik düzeyde olduğu belirtmektedir:

Gece saat üçte kalkıp yaptıklarımı tekrar gözden geçirdiğim olmuştur. İnsanlarla olan ilişkim konusunda da çok rahat özür dilerim. O an belki fark edemeyebilirim ama sonrasında da olsa elimden geldiğince toparlamaya çalışırım, inşallah toparlıyorumdur. Davranışlarımı çok sorgularım, benim hatam var mı diye arkadaşlarıma çok sorarım. Onlarda mütevaziydin hatan oydu filan derler. Gene de bir yerde yanlış anlaşıldım mı dediğim zamanlar oldu. Hem insanlık hem iş alanında sorguladığım şeyler çok oluyor ama ikna olduğum zamanda çok üzerinde durmam. Elimden gelen her şeyi yaptığımı inandığımda ise çok üstünde durmam devam edebilen biriyim. Bu insanla da karşılaştıysam vardır bir hayır diye devam ederim ama genel olarak yaptığım işler sonrasında söyleyeceklerimin eksik olduğunu fark ederim ve pişmanlık duyarım. Bu durumu çok kötü bir vasıf olarak görmüyorum açıkçası. Unutkanlık olmasa keşke ama yine de sonrasında insanlar biraz bu kadarını bile ölçüp tartsa diyorsunuz.

Banu Hanım kendine yaptığı eleştiriye odaklanarak artı ve eksi yönlerini tartışmıştır:

Kişilik özelliklerimizi her ne kadar yansıtmıyorum diyor olsak bile ya da kendi adıma örnek vermem gerekirse kişilik özelliklerimi ister istemez iş hayatıma da yansıtıyorum. Yöneticilik tarzınızda kitaplardaki gibi tamamen kendi benliğinizden ayrılıp verilen kalıplara girme gibi bir şansınız olmuyor. Çünkü her insanın farklı fıtratı bulunmaktadır. Birincisi liderlik bazı noktalarda doğuştan gelen karakterleri gerektirir, bir insanın kişiliğinde diğer insanları etkileyebilme gücü gibi güçlerin olması gerektiğini düşünüyorum. Etrafımda ve kendimde de gözlemlemeler yapıyorum. Eğer insanları etkileme noktasında böyle bir yetenek ve yapıya sahip değilseniz gerekten bazı şeyler daha zor ilerleyebiliyor. Daha çok gayret serf etmeniz gerekebiliyor. İnsanları etkileme ve ikna etme konusunda başarılı olduğumu düşünüyorum. İnandığım bir konuya çoğunluğu ikna edebilirim. Ama öncelikle benim inanmam lazım burada da daha önce dediğim gibi inandığım şeyler uğruna çalışmalıyım. İnanmazsam inanıyormuş gibi yapamam. Bundan sonraki yönetim ve kariyer hayatımda da şuan ki makamım benim için olmazsa olmaz ya da vazgeçilmez değil sadece bulunduğum yeri ve yaptığım işi seviyorum. Sevdığım işte de devam etmek istiyorum. İleride bir gün sevmediğim şekilde bir süreçle karşı karşıya kalırsam ayrılıp diye düşünüyorum. Hayatımızın büyük bir kısmı burada geçtiği için ömrümün büyük kısmını sevmediğim işle geçirmek istemem. Bundan sonra kendinizi nerede görüyorsanız dersiniz eğer; böyle hiyerarşik noktada çok yükselmek gibi bir beklentim yok. Şöyle ki başak olgunlaştıkça başı eğilmiş ya siz de yönetimde bazı şeyleri gördükçe daha mütevazî olmak ve öyle bir hayat yaşamak istiyorsunuz. Aslında kendinizi keşfettiğinizi anlıyorsunuz. Kendinizi keşfettiğiniz zaman da şöyle bir ayrıma varıyorsunuz; eğer geçekten yönetime kendinizi tamamen adarsanız kendinizi unutma noktasına gelebiliyorsunuz. Liderler yalnız kişilerdir derler ya, bu noktada kendimde bir tereddüde düşünüyorum. Devletteki yönetimle her yerde lider olabileceğiniz için yönetici ile lideri ayrı ayrı düşünüyorum. Lider olmanız için pozisyonunuz çok önemli değil ama devlette bulunduğum açıdan baktığımda yönetim kadrosunda ilerledikçe yalnızlaşabileceğimi düşünüyorum. Özellikle bayanlar noktasında baktığımda müdürümüz tek bayan müdür ve ister istemez insani yönleri unutmamak gerekiyor. Çünkü bir insan olarak konuşmaya, dertleşmeye, paylaşmaya ihtiyacımız var ve siz ne kadar piramidin tepesine çıkarsanız yalnızlaşırsınız. Bu yalnızlığı doğamıza göre tercih edip etmediğimi soruyorum ve ben etmiyorum. Çünkü ben ekiple birlikte çalışmayı seven birisiyim. Tek olmaksızın; son karar verici olmak hoşuma gitse de birlikte ekipçe çalışan bir insanım. Toplulukta daha güzel düşünebildiğimi, ekibimle daha güzel kararlar alabildiğimi düşündüğüm için yönetim kademesinde de ne kadar ilerleyebileceğimi bilmiyorum.

Yalnızlaşmak istemediğim için bu konuyu çok düşünmedim. Sonuçta hayata geldiysek yaşayacak tek hayatımız var ve bu hayatta yalnız bir hayatı sevebileceğimi şuan çok düşünemediğimden beni yalnızlığa götürecek bir işi seçmek istemem. Ama liderlik ya da kariyer noktasında ekibimle uyumluca çalışıp bir şeyler üretmeyi her zaman isterim. Kendimde de düzeltmem gereken şeylerin olduğunu düşünüyorum. Mesela ben normalde sakın bir yapıdayken, bazen bir anda istediğim titizlik ve hassasiyet gösterilmediğinde sinirlenebiliyorum. Bir de ani kararlar verebiliyorum. Bu yönlerimi deneyimledikçe törpülüyorsunuz. Beş yıl önceki ben ile şuan ki farklı ve hatta bundan beş yıl sonraki ben de farklı olmalı ki aynı gitmesin yoksa bundan da rahatsız olurum. Sürekli kendini geliştirerek, yeni şeyler de öğrenerek ilerlemek istiyorum. Bundan sonraki hedefim ise; paylaşmayı, bildiklerimi insanlara aktarmayı sevdiğim ve birlikte güzel işler üretilebileceğini düşündüğüm için daima ekiple, çalışma arkadaşıyla samimiyetlikle, işini seven, düzgün yapan iyi niyetli insanlarla bir yola devam etmek isterim. Liderlik, yöneticilik her ne olursa olsun benim bundan sonraki felsefem bunlar: Biri sevmediğim işi yapmak istemem, severek yapınca daha başarılı oluyorum zaten; diğeri ise ekiple çalışmak isterim. Zirveyi yalnız paylaşmak çok tercihim değildir. Belki de bayan olmanın getirdiği özelliklerden biridir buda. Birlikte çalışırken de güven benim için çok önemlidir. Her şartta arkamı döndüğümde güvenebileceğim, bazı şeyleri bıraktığımda bayrağı benim gibi alıp götürecek iş arkadaşlarımla olmasını seviyorum. Böyle ekiplerle de çalışmak isterim. Bunun nerede olacağı hiç fark etmez ama benim bundan sonraki hayatımda da çalışmak istediğim tarz böyledir. Gelecek planınız ne dersiniz de; milli eğitimden farklı olarak kendi işimi kurmak istemişimdir. Çünkü devlette ilerleyebileceğiniz yöntemler farklı ama karşımda seçenekler olsa ve tamamen özgür olsam, şuan her ne kadar da özgür olsak bazı şeylerin olgunlaşmasını, hayatta hala öğrenmem gerekenleri öğrenmek istiyorum bu hayalime ulaşmak için de öğrenmem gereken şeylerin olduğunu düşünüyorum. Şimdi bunları tecrübe keseme tek tek atıyorum yeri geldiğinde gerçekten o kesenin dolduğuna ve gerçekten o yala gidebileceğime inandığımda da kendi işimi kurmak istiyorum. Liderlik hedefimde kendi işim, kendi ekibim ve sevdiğim bir süreci yönetmek vardır. Bazen iş yoğunluğunun ve sürecin hızına siz de kapıldığınızda kendinizi hiç değerlendirmeden karar verme noktasında günlerinizi kendinizi değerlendirmeden geçirebiliyorsunuz. Ben bu konuda yine kendimi şanslı hissediyorum çünkü ekip arkadaşlarımla temas halinde çalıştığımız için kendimizi değerlendirmeyi gözden kaçırırsak bile birbirimizi hemen uyarıyoruz. Bu sizi bir noktada kendinize getirmeyi sağlıyor zaten. Kendiniz ipin ucunu kaçırdığınız zaman dışarıdan bir gözün size bunu tamamen iyi niyetle yaptığını biliyorsanız her türlü eleştiriye de açık oluyorsunuz. Kabul eder veya etmez, değişir veya değişmezsiniz o ayrı bir mevzu ama sürekli hem kendinizden hem de dışarıdan gelen uyarıcılar olabiliyor. Tabi ki bir insanın değişmesi ya da yapısını değiştirmesi çok zor olabilir ama iş ve teknik süreçlerde birbirimizi uyarıyoruz. Değerlendirme işi bitirdikten sonra oluyor. Ya da bazen süreç içinde de olabiliyor. İşe başladıktan sonra sürekli düşünüyorsunuz her ne kadar işten çıktınız mesai bitti eve gittiniz ama işten kopamıyorsunuz. Zihninizin bir tarafı ister istemez işlerle meşgul olabiliyor. Bu arada teknik açıdan hem süreci değerlendirebiliyorsunuz hem de özünüze dönüp ben ne yaptım diye düşünebiliyorsunuz.

Banu Hanım ayrıca profesyonel hayatta kadın ve erkek karşılaştırması ile de öz farkındalığına odaklanmıştır:

Profesyonel hayat her iki cinsiyet için de acımasız. Çünkü gerçekten az olan bir şeye talip oluyorsunuz ve taliplisi çok fazla. Bu nedenle hayatta kalma mücadelesi veriyorsunuz. Hele de bir kadın olarak daha zor çünkü kadın olmanın getirdiği bazı sorumluluklar var. Kadınlar biraz daha fazla hassas ve duygusal oluyorlar. Biz kendimizi işimize daha fazla kaptırmış olabiliyoruz. Hep iyi yapalım istiyoruz, aman oldu diye geçiştiremiyoruz. Erkek yöneticilerde bu var biraz daha rahatlar olduğu kadar ama kadınların yapısında pek olduğu kadar kalıbı yok. Her işimizde en güzel ve en iyisini yapmak isteriz. Bu durumda biz kendimizi yoruyoruz. Erkek meslektaşlarımıza bakıp kendimize döndüğümüzde işimi daha fazla önemsedikimizi görüyorum. İşimize bir çocuğumuz gibi davranıyoruz. Aidiyetliği çok abartıyoruz orada olan bir kusur bizim suçumuzmuş gibi gelir. Ev kadınlarının evlerini topladığında kalan ufak bir tozun onları ayıplandıracakmış gibi davranmasına benzer. Bu mantıkla sürecin içerisine giriyoruz. Onun dışında iş hayatında bayan olmak dersiniz bu sadece Türkiye’de değil tüm dünya da erkekler iş hayatında daha fazla varlar. Onlar mı çok olmalı yoksa bayanlar mı çok olmalı bu kısmı bilmiyorum ancak erkeklerin sayılarının daha fazla olduğunu biliyorum ve iki farklı doğadaki insanın yan yana çalışması bazen kolay bazen de zor olabiliyor. Erkekler kendilerini ortamda bayanlara göre daha rahat hissettikleri için bu ortamlarda çalışmak istediklerinden bayanların bu tarz yerlerde çok olmasını istemeyebiliyorlar. Çünkü bir ortamda bayan olduğunda erkekler; oturmalarına, kalkmalarına,

konuşmalarına her şeylerine dikkat etmek zorundalar. Bu sebeptendir ki bayan yöneticiyle çok çalışmak istemezler. Bir diğer sebep ise bizi çok titiz, işine odaklı gördükleri için kadınlarla çalışmak istemiyorlar. Normal hayata bakıldığında bu kadar yoğun erkek egemenliğinin olduğu bir dünya da bayan olarak hayatta kalmak zor olabiliyor ve belli süre sonra erkek egemen bir ortamda kaldıkça erkeksi özellikleri daha çok ön plana çıkarmak zorunda kalıyorsunuz. Daha dayanıklı olmalı, çok duygusal olmamalısınız, dirayetli olmalı ve hoş durmalısınız. Bayanların artı diğer rolleri, evlerinde de başarılı olmak zorundalar ya da kendilerini öyle hissediyorlar. Çünkü olmazsa bir taraftaki hayat ters gidiyor. O nedenle dışarıda, işte, evde, ve hatta erkeksi davranmak gibi rolleri var. Bakıldığında kadınların üstlenmesi gereken tek bir rol değil birçok rol var. Erkekler tek rol oynuyor hep aynı standartta. Belki de bayanların yöneticilikten kaçmasındaki sebeplerden biri de üstleneceği rollerin fazla olması. Çok şeyle mücadele edilmeli. Bir taraf rahat hayatken diğer taraf zorlu mücadeleli bir hayat var. Belirli uzun süre çalıştıktan sonra da tükenmişlik oluyor. Sizi motive edecek unsurlar kalmayınca tükenbiliyorsunuz ama bayan yönetici olmak dünyanın her yerinde zor, her yerde önünüzde engeller olabiliyor. Cam tavan sendromu çıkmış literatürde zaten. Siz ne kadar bir erkekle aynı statüye, niteliklere, standartlara sahip olsanız da tercihen erkekler seçiliyor. Belki erkeklerin erkeklerle çalışma tercihinden kaynaklıdır bu. Buna göre bakılırsa bizim genel müdürümüz bayan ve bizim müdürlüğümüzde daha fazla bayan olduğu için kendisi bayanlarla çalışmayı tercih ediyor denilebilir. Diğer genel müdürler de erkek onlar da erkeklerle çalışmayı tercih ediyorlar. Ama yine de her iki tarafta dengeleyici unsur olmalı. Benim yöneticilik hayatımda beni en çok rahatsız eden; bizim bu vasfımızla kullanılmamız. Bazı ortamlarda hiç bayan yoksa bir bayan yönetici de gelsin dendiğinde bizim açımızdan çok hoş olmuyor. Çünkü sahip olduğumuz nitelik, yetenekler sayesinde değil de sadece bir bayanın yalnız kalmasın, ayrımcılığı önlemek için davet edildiğimiz ortamlarda hepimiz çok rahatsız oluyoruz. Onun dışında bizim iş doğamıza bakarsak, yaptıklarımız noktasında bizi aşırı cinsiyet sınırlarına soktuklarını düşünmüyorum. Her işte birlikte çalışabiliriz. Şuan ki bulunduğumuz pozisyon itibarıyla bayan olmamız bize bir avantaj ya da dezavantaj sağlamıyor. İşimizi yapıyoruz. Ama tercih etmeleri gerekse yine bizimle aynı nitelikte bir erkekle çalışmayı tercih ederler diye düşünüyorum.

Duygu Hanım başkalarının sıklıkla kendini nasıl gördüğünü sorgulatarak kendine ayna tutmaya çalıştığını belirtirken kendini ihmal ettiği ile de aynı zamanda yüz yüze gelmiştir:

Eğer bir eğitime gittiysem eğitimde genelde arkadaşlarımdan muhakkak gelip bildirim almaya çalışıyorum. Eğitim süreci devam ettiği anda; eğitimi nasıl yapalım memnun musunuz ya da daha önce yöneticilerimize okul müdürlerimize de eğitimler verirken isimlerini kullanmadan onlara boş bir kâğıt vererek beni eleştirmelerini isterdim, Lütfen çekinmeyin her şeyi yazabileceklerini söyledim. İnanılmaz güzel sonuçlar çıkardı ortaya. Birçok eksiklerinizi de düzeltiyorsunuz o sayede. Bunun çok faydasını gördüm. Ya da resmi hemen küçük anket tarzında bir şey hazırlayıp onları da verip değerlendirek kendimi yenilemeye çalışırdım. Burada arkadaşlarımla da zaman zaman birimleri farklı yöneticileriyle diğer ekip arkadaşlarımla beraber alır ve onları dinlerim. Sorunlarımız neler, neler yapabiliriz diye yüz yüze görüşmelerimizde notlar alırım, onların beklentilerini alırım, ya da ne bileyim 147 bu ara bana sizin de gitmeniz gerektiğini gerekçe sunarak söyler. Bu kadar çağrı bekliyor, müşteri temsilcisi artışına gitmemiz lazım, bu dönem yoruldum, sabah erkenden gelip küpür hazırlıyorum bir süreliğine öbür tarafta çalışabilir miyim diyebilir arkadaşım. Yani bütün arkadaşlarım rahatlıkla gelip bana söyleyebilirler. Konuşur istişare ederiz. Doğru iletişimin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Hem kendimizle zaman zaman iletişim kurmalıyız aynanın karşısına geçip ben neredeyim ne yapıyorum, neden bu ara bu kadar rahatsızlanıyorum, acaba sağlığımı ihmal ettiğim için mi yoksa sorunları halının altına sürdüğüm için mi, ötelemediğim için mi, nerede hata yapıyorum diye kendimi de sorgularım. İş olarak günlük her gece yattığımda sorgularım. Bugün neler yaptım, unuttuğum bir şeyler var mı diye. Yatmadan kendi not defterime bakarım sonra da vicdanımı sorgularım. Kendime kendi özel hayatımla ilgili bu kadar sık sorgulama yapmıyorum açıkçası. Bir sağlık sorunu yaşayıp ertesi gün bakanımızla başka bir şehre gideceğim randevumu iptal etmem lazım yine dediğimde, evet kendime vakit ayırmıyorum gerçekten bak rahatsızlıkların artıyor gibi konuşmalar yaparım. Genelde sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kaldığımda oluyor. Migren ağrısı olabiliyor, kansızlık olabiliyor, stresten boynumuz tutuluyor vesaire... Onlara çözüm bulamadığımızda evet kendime vakit ayırmıyorum.

Aslı Hanım kendi ile yaptığı muhakemeleri ortaya koymuştur:

Aslında her akşam buradan çıkıp, metroya binip, eve giderken kendimi değerlendiririm. Nasıl? Örneğin o gün ki yaptığım şeyde karşı taraf yüzünden üzülüysem o zaman kendime her zaman bu hatayı yaptığımı ve karşımdakini kendim gibi düşündüğümü söylerim. Sen aslında açık yüreklilikle ona yardımcı olmak için söylüyorsun, anlatıyorsun ama karşıdaki maalesef seni üzüyor ve üzülen sensin diyerek üzülmemem gerektiğini kendime söylesem de istemeden bu durum oluyor. Ya da bildiğim ama bir başkasının yürüttüğü bir konuda toplantı esnasında -başıma gelen bir olaydır- söylememem gereken bir şeyi doğrusu böyle deyip kendimi tutamayarak başkasının işine de karışmış oluyorum. Söylediğim zaman o kişi belki üzülüyor toplantı sırasında söylememden dolayı işte o zaman kızıyorum kendime. Susacaktın, söylemeyecektin, söz vermiştin kendine ama yine kendini tutamadın diyorum. Bir de eve giderken daha erken çıkıp gerektiğini sorguluyorum çünkü bir ailem var ve kızlarımla zaman geçirmeyi çok seviyorum.

Ceren Hanım, hem kendini değerlendirirken hem de başkalarının kendini değerlendirmesinin istediğinin üzerinde durmaktadır:

İç muhakemem hep vardır. Bazen başkanlar arasında oturup sohbet ettiğimizde kendimizi de eleştiririz. İyi, kötüyü ya da daha iyi yapabileceğimiz şeyleri birbirimize söyleyebiliyoruz. Bu güzel bir şey. Olumlu ya da olumsuz tüm yorumları yapabiliyoruz kendimize. Yöneticiyken, bu göreve gelmeden burada başkaları varken yaptığı eleştirileri, koltuğa geldiğinde de aynı şekilde kendine de yapabilmeli insan. İşte o zaman elemanlarıma ben idareci olsam da her zaman doğru söyleyip söylemediğimi fark edemem lütfen beni eleştirin diyorum. Doğru yaptığımı da, iyi yaptığımı da söyleyin ama kötü yaptığımı da lütfen söyleyin derim. Etrafınızdaki insanlara bu fırsatı verebilmelisiniz. Benzetmem belki kötü olabilir fakat eskilerde padişahlar Cuma hutbesinden çıktıktan sonra parayla adam tutup padişahım çok yaşa diye, padişahın böbürlenme senden yüce Allah var deyip unutmamasını sağlamaları gibi... Ne kadar başta olsak da yaptığımız her şey doğru olmayabilir, bunu içtenlikle çok sık söylemek ama söylettirmek de lazım. Çalışma arkadaşlarımdan beni eleştirmelerini kendi ağızla istiyorum. Şöyle ki, ekibinizle yapılan formal ve informal toplantılar vardır. Sohbet veya hayat tecrübelerinizi paylaştığınız ortamlardır. Fiziksel olarak iş yeri dışına çıkılıp sosyal ortama gidildiği zaman yaşadığınız bir olayı arkadaşınızla eleştirirken de ekip olarak muhakeme etmek güzeldir. Ben bu sohbetleri, insanların neler düşündüklerini konuşurmayı severim. Başkasının da eleştirimi kulağıma üflemesini isterim açıgımdır ve önem verdiğim bir şeydir. Belki aşağıdan yükseldiğimiz içindir. Birden en yüksekte gelsek, zahmet çekmeden buralara gelmiş birisi olsam ne kadar dikkat ederdim bilemem. Artık buna daha özen gösteriyorum. İdarecilikte evinize gidip kafanızı yastığa koyduğumda düşünürüm. Özellikle de iş, işyeri ve işi yapış tarzım ile ilgili bir karar alınması gerekiyorsa ayrıntılı düşünürüm. Bazı kararların üzerinden kulağınızın üzerine bir gün yatıp dinlendirin derler ya işte hemen bunu yapmayabiliyorum üstünden vakit geçiyor. Net bir şekilde iki günde, üç günde bir diyemem ama ihtiyaç duyduğumda yapmak isterim.

Ceren Hanım ayrıca sayısal verilerle birlikte cinsiyet rollerine değinerek öz farkındalığına odaklanmıştır:

Ne kadar erkek egemenliğinde olsak da bir kadının olduğu yerde zarafet oluyor. Bunu aslında erkekler de kabul edip kendileri dile getiriyorlar. Bazen sırf bunu duyabilmek bile güzel bir şey. Bu soruyu on sene öncesinde sormuş olsaydınız daha farklı cevap verebilirdim belki de bundan on sene sonrası Türkiye için de farklı cevaplar verilecek. İçinde bulunduğumuz kültürel, sosyal, sosyokültürel, sosyoekonomik, politik şartlar bu cevabı çok etkileyen unsurlar. Ama ülkemiz çok yol kat etti, bunu hepimiz gözlemliyoruz. MEB'e bakınca onun çatısı altında öğretmen olarak düşünürsek, öğretmenlikten dolayı terazinin kefesi kadınlar olarak ağır basıyor. Şu koskoca bakanlığa bakıldığında biz toplamda 8 ya da 10, 10 bile değiliz, kadın yönetici, daire başkanınız. 1 genel müdür ve 8 tane daire başkanınız. En çok burada var hatta bazı diğer müdürlüklerde hiç yok. Belki 12 kadın vardır ama eminim ki 20 yoktur ben öyle söyleyeyim size. Bu yüzden tabi ki zor. Hele hele de size biçilmiş roller arttıkça; eş, anne olmak, illa bunlar şart değil ama eklenen görevler oldukça zor bir şey tabi ki. Dengeyi iyi kurabilmek gerekli. Bir de kadınlar erkekler gibi değil, birçok şeyi aynı anda iyi yapabilmeyi ister. Bir erkek kariyerinde en iyi olmalıym diyebilir ama çalışan kadın ben iyi bir eş, iyi bir ev hanımı, çocuklarıma iyi bir anne olayım, sosyal hayatta da biçilen görevlerde en iyi olayım ister. Bu durum kadınları hem ruhen hem de biyolojik olarak yıpratır bir durumdur.

İlişkilerin Geliştirilmesi

Bütün kadın liderler, liderliklerinin önemli bir bileşeni olarak ilişkilerin geliştirilmesini gösterdiler. Başarılarını, hem görevleri hem de görevleri yerine getirirken, başkalarıyla olan ilişkilerine atfediyorlardı.

Esra Hanım ilişkilerin temelini güven olduğuna dikkat çekmektedir:

Kim olursa olsun, ister ben kendim olayım ister çalışma arkadaşlarım olsun; ister astlarım, ister üstlerim olsun ortamdaki bir çalışmanın içerisinde iyi niyet varsa zaten bütün sorunların altından birlikte kalkıyorsunuz ve bütün güzel çalışmalar da zaten o iyi niyetlerin ürünü oluyor' diyerek sağlam bir takım oluşturma'nın temelini de güvene bağlamıştır.

Fatma Hanım birlikte çalışabilmenin önemini vurgulamıştır:

Başta iş ahlakı sonra yine ekip, takım çalışmasını çok vurgulayıp önemserim. Bizim memleketimizin selameti için de birlikte çalışma, yaşama kültürümüzün gelişmesi için bütün dikenlerimizle beraber birlikte çalışmayı öğrenmemiz gerekiyor. Hiç kimse mükemmel değildir. Asistanlarıma gitseniz hoca iyi ama deli çalışıyor derler. Herkesin dikenleri vardır ama biz birbirimizi ne kadar idare edebiliyoruz buna bakılır.' diyerek işin içine girerek takım olmaya önem verdiğini göstermiştir.

Banu Hanım kurumsal ilişkileri, aile ilişkileri olarak tanımlayarak iletişimin önemini vurgulamıştır:

Hayatımızın çoğunu burada birlikte geçirdiğimiz için bir aile gibiyiz. Bütün bu hassasiyetlere dikkat etmemiz nu yüzden ve o nedenle de en önemli şey iletişimdir. Sen istediğini aktaramazsan sana dönütü farklı gelecektir. Önemli olan şeyin iletişim olması gerekir.

İlişkilerinde Güven Geliştirmek

Bazı liderler için dürüst olmak, iyi niyet, güven geliştirmek ve dürüstlikle liderlik etmek için yüksek önceliğe sahiptir. Profesyonel hedeflerdeki dürüstlük ve güvenin kişisel hedeflerle iç içe olduğunu belirtilmiştir.

Esra Hanım, ilk olarak iyi niyet ile ilişkilerdeki güveni açıklamaktadır:

Kesinlikle ve kesinlikle iyi niyet. Kim olursa olsun, ister ben kendim olayım ister çalışma arkadaşlarım olsun; ister astlarım, ister üstlerim olsun ortamdaki bir çalışmanın içerisinde iyi niyet varsa zaten bütün sorunların altından birlikte kalkıyorsunuz ve bütün güzel çalışmalar da zaten o iyi niyetlerin ürünü oluyor. Kesinlikle iyi niyet... Bir işi bilmeyebilirsiniz ama niyetiniz iyiye öğreniyorsunuz ya da size öğretiliyor ama kötü niyet varsa, son derece profesyonel de olsanız o sizin ayağınıza dolaşüyor.

Banu Hanım ilişkilerde güven geliştirmenin bir kısmını cinsiyetine bağlamıştır:

Bundan sonraki hedefim ise; paylaşmayı, bildiklerimi insanlara aktarmayı sevdiğim ve birlikte güzel işler üretilebileceğini düşündüğüm için daima ekiple, çalışma arkadaşıyla samimiyetle, işini seven, düzgün yapan iyi niyetli insanlarla bir yola devam etmek isterim. Liderlik, yöneticilik her ne olursa olsun benim bundan sonraki felsefem bunlar: Biri sevmediğim işi yapmak istemem, severek yapınca daha başarılı oluyorum zaten; diğeri ise ekiple çalışmak isterim. Zirveyi yalnız paylaşmak çok tercihim değildir. Belki de bayan olmanın getirdiği özelliklerden biridir buda. Birlikte çalışırken de güven benim için çok önemlidir. Her şartta arkamı döndüğümde güvenebileceğim, bazı şeyleri bıraktığımda bayrağı benim gibi alıp götürecek iş arkadaşlarımın olmasını seviyorum. Böyle ekiplerle de çalışmak isterim. Bunun nerede olacağı hiç fark etmez ama benim bundan sonraki hayatımda da çalışmak istediğim tarz böyledir.

Ceren Hanım ise güven noktasına değinmiştir:

Bir kurumda güven duygusu çok önemlidir ama güven duygusunun çok da perçinlenmesi kişiye ket de vuran bir durumdur. Biz buraya gelmeden önce yaklaşık 4 sene genel müdürlükte çalıştık. Genel müdürümüz böyle bir yere gelmeseydi ve bizleri de ardından getirmeseydi hiçte farklı bir birime geçelim diye bir isteğimiz olmazdı.

Fatma Hanım da Ceren Hanım gibi güven konusuna dikkat çekmiştir:

Güven çok önemli bir çalışmada. Sorumlu olduğumuz kişilerin güveniyor olması güzel bir durum.

Mentorluk

Bütün kadınların mentorları ve ilham aldıkları kişiler vardır ve bu mentorları kişisel ve profesyonel gelişimleriyle ilişkilendirdiler. Bazılarının mentorları onları ileri pozisyonlara başvurmaya teşvik etti. Bazıları için de, mentorlar mevcut pozisyonları ve liderlik zorlukları ile rehberlik ettiler ve yardım sağladılar. Bir kadın yönetici ayrıca kendisinin de bir mentor olduğundan bahsetmiştir.

Esra Hanım gözlem yaparak kendine örnek alacağı herkesin tecrübesinden faydalanabileceğini tartışmıştır:

Hem konumum gereği, hem bakanlık içinde birlikte çalıştığım kurum arkadaşlarım hem de normal günlük yaşantıdaki iş yeri dışındaki insanları gözlemlerim. Ben daha çok büyüklerimi gözlemlemeyi severim. Farklı olanlardan olsun, illa eğitimci olması şart değildir, farklı alanlardaki insanların kendi işlerindeki tecrübeleri de benim için önemlidir onları dinlerim ve onların yaşadıkları sorunlara nasıl çözümler bulduklarına bakarım. Ben de kendi iş ortamımda benzer sorunlar yaşıyorsam veya yeni bir iş yaparken nasıl bir enerjiyle nasıl bir motivasyonla çalışmaya başlıyorlarsa, onlardan kendime uyarlayabileceklerimi örnek alıp o şekilde devam etmeye çalışırım.

Banu Hanım kurumundaki yöneticinin kendine rehber olduğundan bahsetmiştir:

Liderliğim konusunda MEB'e geldiğimdeki ilk çalıştığım yöneticim gerçekten esnek ve iş odaklı bir kişiydi. Klasik yönetici kurallara uymayan ya da sade bir memur gibi takılmayan, işin doğru yapılmasını hedef alan bir kişiydi ve benim özelliklerime daha uygun olduğu için ondan etkilendim. Bayan olarak göreve atılmamdaki bana destek veren kişi ise şuan ki görev yaptığımız genel müdürümüz ki kendisi de bir bayan. Müfettişlik hayatından gelen bir kişi. Bu zorlukları bildiği için de sizi en iyi anlayabilecek ve rol model bir kişi. Bakanlıkta bu kadar erkek egemen bir dünyada bayan olarak hayat mücadelesi veriyoruz. Evet bu mücadele zor kolay değil ama sanırım doğamız gereği kolay değil de zoru tercih ediyoruz. Ben şahsım adına kolay işlerden zevk almayan insanım. Burada hayatta çok zorluklarla mücadele etmek insanı yorabilir diyeceksiniz ama başarıma duygusunu elde etmek istediğinizde kolay değil de zoru başardığınızda ancak o duyguya varabilirsiniz. Belki de bu hissi sevdiğinizden dolayı da bugün buradayım ama dediğim gibi yönetimdeki beni etkileyen bu iki kişidir. Olumsuz etkileyen dersiniz de okul müdürümdü diyebilirim. Aslında müdürümüzün bana o anki tavrı içimdeki uyuyan devi uyandırdı diyebilirim.

Banu Hanım ayrıca kurumumun liderlik ve yöneticilik noktasında katkılarından bahsederek farklı bakış açılarına sahip olabilmek için kurum dışından kişilerle görüşmenin öneminden bahsetmiştir:

İş deneyimlerim hep devlet makamlarında olduğu için deneyimlediğim tecrübelerim de burayla kısıtlı. Yöneticilik tecrübesi ve liderliği yine ayıracağım. Yöneticilik noktasında hiçbir şey dışarıdan görüldüğü gibi değil. Aslında tüm işler öyle. İşin içine girdikçe öğreniyorsunuz ve tecrübenin, yönetim kitaplarında okuduğunuz şeylerden ne kadar daha önemli olduğunu uygulamada anlarsınız. Bu yüzden deneyim çok önemlidir benim için. Yaşayarak öğreniyorsunuz ama bu iki türlü öğrenilmişlik olabilir. Hani yaşanılmış çaresizlik vardır ya, olumsuz şeyler

yaşadıkça çaresizliğe kapılabilirsiniz. Ya da bir şeyleri başardığınızı gördüğünüzde sizi daha da ateşleyecek şeyler oluyor. Birini yaptım demek ki kendimi bu noktada geliştirdim diğerini de yapabilirim diyorsunuz. İş yerim bana ne kattı dersiniz en azından bana lider ya da yönetici olabileceğim bir fırsat verdi. Böyle bir fırsat bana tanınmış olmasaydı ben bunu bilemeyebilirdim. Bu yüzden geliştirme yönünün çok daha ağır bastığını düşünüyorum. Devlet makamında yönetici olmak ve sizin dışınızda belirlenmiş belli kurallar çerçevesinde bir oyun oynadığınızı düşünürsek bazı noktalarda çok özerk davranamıyorsunuz. Özerklik noktasında yaptığım işin de bana belirli sınırlar ördüğünü düşünüyorum ve bunun günlük hayatımda da düşüncelerimden bazılarına sınır koyduğunu görüyorum. Kendimi çerçevelediğimi, bazen çok daha özgür düşünemediğimi görüyorum. Bana kattığı en negatif nokta da budur. Çünkü burada belli sınırlara, makamın talimatlarına uymak zorundayız. Her şeyi kendi canımızın istediği gibi yapamayabiliyoruz. Belli kurallara uyuyoruz. Sürekli bunu yaptığımızda da yaşam stilimiz olabiliyor bu noktada engellendiğimi, klasik düşünmeye başladığımı, sadece yaptığım iş kadar düşünebildiğimi fark ediyorum. Kendi hayatımda iş dışında, farklı bakış açılarına sahip olabilmek ve o duyguyu öldürmemek adına işten kişilerle, aynı meslekten kişilerle çok görüşmek istemem. Söyleyebileceğim tek olumsuzluk bu olabilir ama onun dışında bana liderliğin ne olduğunu, yöneticinin ne olduğunu gösterebileceğim bir sahne sunduğu için bana bu işler benim liderlik yöneticiliğime çok şey kattı. Çünkü ben burada olmasaydım bunları tecrübe edemezdim. Ya da etmem çok uzun sürebilirdi. Ama ben bu yaşma rağmen birçok yönetim tecrübesini edindim ve her gün yeni şeyler öğrenmeye devam ederek daha çok tecrübe edinmeye de devam edeceğim. İstemememize rağmen bazen basma kalıp düşünmek, düşüncelerimi de o sınırlar içerisine mahkûm etme durumunda kalabiliyoruz.

Aslı Hanım, kurumunun üst düzey bürokratlarını mentor olarak görmektedir:

Lider olmamı sağlayan yeterliliğine göre Türkiye’de -ki bu çok az olan bir durum biliyorsunuz- değerlendirilmiş bir kişi olarak liderliği zamanın bakanına borçluyum. Bakanla bir buçuk, iki yıl çalıştık. Gerçekten çok titiz ve çok iyi bir liderdi. Çok titiz ve planlı programlı çalışmayı seven bir kişiydi. Beni cv ve anlatmış olduğum çalışmalarımın dolaylı bu görevi bana takdir etti ve görevi verdi. O nedenle hayatımda çok önemli bir yeri vardır. Bir diğer kişi ise, daha önceki Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşar yardımcımızdı. Projelerde çalışırken tanıştık ve her zaman bir ağabey baba gibi bana yardımcı ve rehber oldu. Her zaman odasına gidip danışabildiğimiz ve bize neler yapmamız gerektiğini anlatan bir kişiydi. Bu anlamda evet hayatımda yine iki bakanlık bürokrati olan kişi var.

Ceren Hanım kendinin başarıya ulaşmasında bir kadın mentorun etkisine değinmektedir:

Ama benim birebir çalıştığım başkanının doğrudan bakanlıkta iki defa yürüteceği çok büyük bütçeli ve bakanlığın ilk defa yaptığı uluslararası bir kuruluşla doğrudan sözleşme yöntemi ile yaptığı bir projeyi bana vermeleri oldu. İlk başta almayı hiç istemedim ama alınca da o sorumluluk duygusunda, alının ağıyla bu işten sıyrılmam için çok ciddi mücadele edip didindim. O mücadele esnasında şuan ki çalıştığımız genel müdürümüzle beraber çalışmıştık. Bakanlıkta tek kadın genel müdür ve bizim rol model alabileceğimiz tek insan diyebiliriz tabi onun etkisi çok büyük ve o projede proje direktörlüğü yapmam beni sonrasında başarıya ulaştırdı.

Fatma Hanım hayatının her alanında mentorların var olduğunu tartışmıştır:

Bizim birlikte çalıştığımız çok sayıda asistan arkadaşımız vardı hala biz onlarla irtibatlıyız. ben şunun farkındayım; beni yetiştiren hoca Amerika’ya giden hocamdır. Karar alma sürecinizi istişare yaparak yönetirim. Bunu hep söylemişimdir, çevrenizde gerçekten tasavvurlarına, bakış açılarına, iyi niyetine güvendiğiniz insanlar çok önemlidir. Ben 30 yaşına geldiğimde hayatımdaki en büyük artımın bu olduğunu düşünüyorum. Çünkü şükürler olsun çevremde ciddi ve büyük hususları istişare edebileceğim insanlar var. Evlilik kararından tutunda başka vakalara kadar oturup akılı selim konuşabileceğim insanlar vardı ve ben geriye dönüp baktığımda o vakalarda keşke dediğim hiç olmadı. Çünkü kendi kişisel tatminlerimle hareket etmedim. Takıldığım bir şeyin ne kadar ciddi olduğunu arkadaşlarımla, hocalarımla, ailemle istişare ederek anladım.

Fatma Hanıma göre üst pozisyonlar için personel hazırlanmalıdır; insanlara ilerlemelerine ve kendi pozisyonlarında büyümelerine fırsat verilmelidir. İnsanlara bu noktada ortam sağlaması

gereklidir ve ekip desteklemeli ve teşvik edilmelidir. Ayrıca ekibin desteklenmesi ve takdir edilmesini sağlanmalıdır:

Desteklemek önemli. Ben tek başıma yaptım değil de ekibimle yaptığım işler sayesinde böyleyim. Benim tek başıma hiç yayınım raporum olmadı mesela. o işin %80ini sen yapsan bile ekiple çalışırsın. Hiçbir zaman da asistanımın ismini, isminin yanına koymaktan gocunmadım. Gocunan çok insan var. Bizim birlikte yaşayarak birlikte bir şeyler yaparak yaşamamızdan zarar gelmeyeceğini anlamamız lazım. Gerçekten enerjimizi çok daha etkin kullanacağımıza ikna olursak daha güzel olur. Ekibinizde filtreyi alıp üstlere tek başına bildirenler tipler de vardır artık ben o tipleri Allah'a havale etme aşamasındayım şu anda. Belli noktalarda hırs önemli, kendini güncelleyebilmesi için hırs mühim ama başkalarına karşı hırs olmamalı. Benim arkadaşlarımdan vekil olanlar oldu ve ben çok sevindim, tepkim ise meclis gençleşiyor oldu, akli selim genç arkadaşlar giriyor. Şöyle de diyebilirdim "ben niye vekil olamadım!" moduna da girebilirdim ama ben benim görevim burası ve ileride de buradan devam edecek, burada görevler var ve benim buranın hakkını vermem gerekiyor, birilerinin yetişmesine sebep olmalıyım diyebiliyorum. Ötekini hesaba katmadan yaptığımız her türlü planlama bizi zaafa, felakete götürür. Benim genel olarak gördüğüm bu, çocuklar bencil diyor ama yetişkinlerden kopyalıyorlar onlarda bu davranışı. Bazen bir veriyi paylaşmakta o kadar cimri olabiliyorlar ki tamam siz yaptınız işi ama ben de bileyim ki ona göre koordineli götürebileyim. Çünkü biz ilerde illaki bir çalışma kazası yaşıyoruz. Sayılarımız tutmuyor mesela. Birlikte çalışma kültürü konusunda ben hala Türkiye'de yol alınabildiği kanaatinde değilim açıkçası. Herkes kendi bildiğini okuyor ve sürdürülebilirliğimiz yok. Birbirimize karşı sabırlı da değiliz. Mülakatlardaki heyecan ukalalaşmadığı sürece aynı yollardan geçtiğimiz için ben hiç yadırgamıyorum. Bize enerjisi lazım bir o enerjiyi doğru yerlere kanalize ederiz diyoruz. Evet hocam öyle ama buda var diyebilecek çocuklara ihtiyacımız var. Sadece boyun büküp tabi efendim diyebilecek profille artık Türkiye götürülemez bununda farkında olmalıyız. Dolayısıyla onu da tolere edebilecek bir ortama ihtiyacımız var. Çok olgunlaştığımız düşüncesinde değilim, ümidim var inşallah çok daha ileriye gideceğiz, öğreniyoruz ve birlikte öğreneceğiz ve bu bağlamda da herkesin kendi kapısının önünü süpürmesi gerektiğini düşünüyorum. Kendi anlayışım ne kadar kıt onu onarmaya çalışacağım. Yoksa insanları gerçekten düzeltmem, kendimi düzelterip onarabildiğim müddetçe karşı tarafa bir ifade geliştirebilirim. Yoksa didaktik bir şekilde bu işi şöyle yapın, ortamı da böyle olmaz ki canım modunda değildir. Ama iyiye doğru dönüşüleceğine inanıyorum çünkü çok kötü bir noktada değiliz.

Duygu Hanım hayatının erken dönemlerinden beri var olan mentorlerin varlığına dikkat çekmiştir:

Liderliğimi ilkokulda ilkokul öğretmenim, babamda da liderlik özellikleri çok baskındı. Lisedeyse edebiyat öğretmenim bana çok güven verdi sen yapabilirsin sen başarabilirsin diyerek. Hatta bir yanlış yapmıştım sözel de özellikle edebiyatta ve Türkçe de bunu da edebiyat öğretmenim Naci Bey'e borçluyum onu da saygıyla anıyorum hala görev yapıyor sanırım. Ama MEB'e geldikten sonra burada sayın bakanlarımız tabi liderliğimizi en çok tetikleyen insanlar. Onlardan çok şey öğreniyorsunuz yani süreç yönetiminde.

Aslı Hanım da kurumunun kendi önünü açan bir yer olmasının yanında kendisinin de kurumda danışılan biri olduğundan bahsetmiştir:

Hiçbir zaman engel olmadı. Dediğim gibi yaptığım işte net olduğum için, en iyi şekilde tüm toplumun önünde, diğer liderlerin önünde de net ifade edebildiğim için, kadın liderler ya da erkek liderler olsun her zaman karşımdakinden takdir gördüm ve hiçbir zaman söylediğimin yanlış olduğu tepkisini almadım karşı taraftan. Liderliğimde yaptığım çalışmada hiç zorlanmadım takdir gören sevilen, şuan ki yönetim içinde de bakanlık içinde de sevilen sayılan hatta bazen danışılan bir lider oldum.

Eğitim Yönetimi Ortamı

Kadın liderler çoğunlukla eğitim yönetimi ortamının bağlamından haberdardı ve öğrencilerin yaşamlarında bir fark yaratma arzusunu tartıştılar. Aldıkları kararlarının öğrencilerin yaşamları ve deneyimleri üzerindeki etkisinin farkındadırlar.

Duygu Hanım, alınan kararların doğrudan kurumu etkileyeceğinin farkındadır:

Biz eğitim hayatında olduğumuz için yapabileceğimiz bir hatanın telafisi yok. Direkt insanla çalışıyorsunuz, çocuğa yanlış bir eğitim verdiğinizde bunun bir telafisi yok. Ama bir fabrikada yanlış bir ürün ürettiğinizde bunu telafi edebilirsiniz. O yüzden; biz direkt hayatlara dokunduğumuz için ve insanların geleceği burada tasarlandığı için çok dikkatli, çok hassas, her şeyi hesap ederek ve kendinizi adayarak çalışmanız gerekiyor. Böyle bir liderlik performansı sergilemeniz gerekiyor aksi halde başarılı olmak mümkün görünmüyor. Bütün paylaşımlarımız anında ulaşır. Aldığımız kararlarda bir üst mekanizmaya bilgi veririm ve onaylatırım. Çünkü paylaşılan şeylerde önemsiz bir başlık yok hepsi çok önemli. 18 milyon öğrencimiz, 1 milyon da öğretmenimiz var ve yaptığımız açıklamalar, bakanlığımızın politikaları tamamını ilgilendiriyor.

Fatma Hanım, temel motivasyon kaynağını çocuklar ve her bir çocuğun sorumluluğu olarak görmektedir. Özellikle dezavantajlı grupların hayatlarındaki etkisinin farkındadır:

Zihnen çok yorucu bir şey, bir taraftan sorumluluğu fazla. Diğer tarafta arkadaşlara ya takma kafana hallederiz falan derken, unutmaya Milli Eğitim Bakanlığı'ndayız, Allah'ın cehenneme ilk sokacağı bürokrasi grubu Milli Eğitim Bakanlığı'ndakilerdir derim. Çünkü biz doğrudan çocuklarla ilgileniyoruz. Her bir çocuğun (18 milyon) eğitim yükü bizim üzerimizde. Görevimi ilk duyduğumda uyuyamamıştım çünkü çok önemli bir şey ve ben bunun altından kalkabilecek miyim diye düşündüm. İlgilenmem gereken okullar -ve zorlu okullardı bunlar- vardı ve o hafta boyunca uykusuz kalarak sırt ağrısı çektim. Çok temel bir motivasyonum vardı ziyaret ettiğim okullardaki gördüğüm çocuklar... O çocukların yüzü hiçbir zaman gözümün önünden gitmez. Bir de ben genelde önceki kurumumda hep dezavantaj olarak çalıştım, özellikle dezavantajlı bölgelerde (ege bölgesinde) çalıştığım için... Kulakları çınlasın bir arkadaşım her görüştüğümüzde "ya bizim nasıl bir işimiz var doğru aktarmamız lazım sorunları" derdi. Ben de hatta içimde tutamayıp, yazmayı da bekleyemeyip hemen whatsapp'tan Milli Eğitim'dekilere sorumuz var hemen müdahale edebilir misiniz dediğim zamanlar olmuştur. Bu alanı çok seviyorum, çocukları çok seviyorum. Dezavantajlı grupların, engelli çocuklarda buna dahil olmak üzere, arkada kalmalarını istemiyorum. Kendi yeğenlerimi ne kadar önemsiyorsam o çocuklarda onlar kadar önemli. Anne babaların talihsizlikleri o çocukların kaderi olmamalı. Açıkçası bunların tamamını tek başına çözmek mümkün değil ama en azından çözebilecek makamlara erişebilmeyi ve bunu yapabilecek ekiplerle çalışmayı ümit ediyorum. Şuan çok şükür yöneticilerimden memnunum, ciddiye alıyorlar. Umarım çocukların hayatlarında olumsuz bir iz bırakmayız, hedefim onları engellemek.

Aslı Hanım, bulunduğu eğitim yönetimi ortamının insanlığa dokunacak bir yer olarak görmektedir:

Birincisi yaptığımız işi en şekilde layığı ile yapacaksınız ve yaptığınız iş insanlığa değer katarak, insanlığa dokunacak. Benim için en önemlisi budur. Bu kapsamda işimi yaptığım zaman zaten haz alıyorum ve işimi yaptığımda eve mutlu gidiyorum. İki kız çocuğum var, yaptığımız iş kadın erkek fark etmez vatanını seven, milletini seven her insanın faydalanacağı bir iş olmasını istiyorum. O nedenle sonuna kadar kendim ya da işim için hiç kimseden bir şey istemedim. Görevde 25. yılım ama okulum, öğrencilerim ve atölye durumları için protokolde çok şey istedim adeta yalvardım ama bu benim hiçbir şekilde zoruma gitmedi, zevkle yaptım bunu. Çünkü o sıralarda, atölyelerde benim ülkem çocukları eğitim görüyor. O çocuklar hepimizin çocukları.

Esra Hanım, yaptığı işin önem ve anlamından dolayı sürekli daha iyisi olması gerektiğine inanmaktadır:

Ben zaten işimin çok anlamlı olduğunun bilincinde biriyim. Ne konuda olursam olayım bir adım önde olmak, bugün ki yaptığım işten daha iyisini yapmak, aynı konuyla ilgili bir iş bile olsa daha

kaliteli, aynı çalışma ortamında bile olursa daha önde bir çalışmayı, sadece kendim için değil bunu herkes için düşünürüm aslında. Lider olarak da hep bir adım ileri. Kariyer anlamında yanlış anlaşılmasın bir iş yapıyorsam ondan sonraki hedefim diğer işin daha kaliteli bir kitap hazırlamak. Ya da bir çalışma, grup toplantısı yaptıysam bundan sonraki hedefim ondan daha kaliteli bir grup toplantısı yapmak.

Banu Hanım, üreterek değerli olmanın ve bunun sorumluluğunun hayatındaki öneminden bahsetmiştir:

Lazım olan ihtiyaçlar hiyerarşisine baktığımızda bile saygınlık, saygı görmek, değerli olmak, bir yere ait olmak vardır. O yüzden benim işte ölçtüğüm budur. Ya da bulunduğum arkadaşlık ortamında; o ortamda benim varlığım ile yokluğum hiçbir değer katmıyorsa ben orada olmamayı tercih ederim. Çünkü etkisiz elemanımdır. Orada olmanın da bir anlamı kalmaz o halde. Benim yerime çok daha fazla değer katacak insanlar olsun. Hayattaki ölçütüm bu olmuştur ve bir şeyler üretmek sonucunu görmek istemişimdir. Ürettiğim şeyin sonucunu gördüğümde mutlu olan bir insanım. Kişisel olarak bana faydası dokunmak zorunda değil. Yaptığım ürün birilerinin ihtiyacını görüyorsa, birilerine dokunuyorsa o benim için çok önemli. Sorumluluklarımı layığıyla yerine getirmek isterim.

BÖLÜM VI

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, toplanan verilerden elde edilen sonuçlar alan yazın çerçevesinde tartışılmıştır. Çalışmanın çıkarımları ve gelecekteki araştırmalar için öneriler de yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmada kullanılan sorular, otantik liderliğin bileşenlerini ele almak için geliştirilmiş olsa da, otantik liderlik bileşeniyle eşleşip eşleşmediğine bakılmaksızın, temaların ortaya çıkmasına izin verilerek mülakatlar gözden geçirilmiştir. Katılımcılardan en az üçü tarafından tartışılan tema bir tema olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın sonucunda kadın liderliğini ve özgünlüğünü açıklamak için beş kapsayıcı ana tema ortaya çıkmıştır: (1) liderlik stratejileri (2) liderlik gelişimi, (3) anlam verme, (4) ilişkileri geliştirmek ve (5) eğitim yönetim ortamı. Bu beş kapsayıcı ana temadan liderlik stratejileri ana temasına bağlı olarak olumlu bir çalışma ortamı; zor durumlarla baş edebilme; doğru insanların doğru işlerde olması alt temaları ortaya çıkmıştır. Anlam verme ana temasına bağlı olarak aile; öz farkındalık alt temaları, ilişkilerin geliştirilmesi ana temasına bağlı olarak ilişkilerde güven geliştirmek; mentorluk alt temaları bulunmuştur.

Çalışmada yer alan kadın yöneticiler; bir lider olarak rollerini ciddiye almaktadır. Bütün katılımcılar çalıştıkları kurumun yanı sıra insanlar için de büyük bir sorumluluk hissetmektedirler. Bu kadın yöneticiler hem kendilerine hem de yeteneklerine inanmaktadırlar. Zorlu görevler üstlenerek kendilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. İş etikleri vardır. Aileleri ile zaman geçirdiklerinde mutludurlar. Profesyonel olarak izleyenleri için rol model olduklarının farkındadırlar ve bunu ciddiye almaktadırlar. Pozitif olmaya ve insanların saygı duyduğu bir ortam yaratmak için çaba göstermektedirler. Kadın yöneticiler için eğitim yönetimi ortamı önemlidir. Bu kadınlar kurumlarında çalışmaktan mutludur ve kurumlarını liderlikleri için fırsat yaratan bir yer olarak görmektedirler. Aldıkları kararların herkesi etkileyeceğinin farkındadırlar. Bazıları ailelerinin kendileri için ne kadar önemli olduğunu bu

çalışmayla fark ederek bunu düşünme imkanı bularak çocuklarına ve işlerine harcadıkları zamanı karşılaştırma fırsatı yakalamışlardır.

Bu kadın liderler; ayrıca emekli olunca hayallerini düşünme fırsatı bulmuşlardır. Konumlarının başkaları için fark yaratmada önemli olduğundan ve bu konudaki çabalarından bahsetmişlerdir. Bu kadın liderler ilişkilerini iyi niyete, adalete, dürüstlüğe bağlı olarak geliştirmektedirler.

Çalışmaya katılan katılımcılar çok sayıda sorumluluğu olan bir birimin başında bulunmaktadır. Bazıları astlarının kendilerini eleştirmesine müsaade etmektedir. Bu kadınlar hataları olduklarında kendilerini eleştirdiklerini ifade etmiştir. Mevzuat çerçevesinde yönetici olsalar da kendi liderlik tercihleri olduğunu fark etmişlerdir. Takımlarının bir parçası olduklarını gösterme gayretindedirler. Çalışanları da karar verme sürecine dahil etmeye çalışmaktadırlar. Bu kadın liderlerin eylemleri kurumlarının vizyonu, misyonu ve değerleri ile ilgilidir. Bu kadın liderler kariyerlerindeki zorlukları ve hayal kırıklıklarını kabul etmişlerdir. Ancak bu konuda olumlu bir bakış açısıyla kendilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. İnsanların saygı duyulduğu ve takdir edildiğini hissettikleri bir ortam oluşturmaya çalışmaktadırlar. Kurumlarının yani Milli Eğitim Bakanlığı'nın misyonu onlar için önemlidir, kararlarının ve liderliklerinin tüm organizasyonu etkileyeceğinin farkındadırlar.

Otantik liderlik için literatürde öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, otantik eylem/içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört ana bileşeni vardır. Bu çalışmanın sonucu da otantik liderlik bileşenlerini yerine getirir niteliktedir. Katılımcıların sorulara verdiği cevaplara göre kadınların liderlik olgusunu nasıl açıkladığı ortaya konulmuştur. Otantik liderlik ile ilgili olarak hazırlanan sorulara verilen cevaplardan ortaya çıkan, liderlik stratejileri; liderlik gelişimi; anlam verme; ilişkileri geliştirmek; eğitim yönetimi ortamı temaları otantik liderliğin ana bileşenleriyle ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Buna göre çalışma ile ortaya çıkan beş tema da öz farkındalık bileşeni ile ilgilidir. Ayrıca, katılımcıların liderlik hikayeleri de öz farkındalık anlayışına sahiptir. Görüşmelerin gerçekleştirildiği kadınlar liderlik hikayelerini tanımladıklarında öz farkındalıkları görülmektedir. Kararları ve güncel pozisyonlarına götüren olayların kronolojik gelişimleri ve bir lider gibi hissetmedeki eksiklikleri hakkındaki görüşleri kadınların öz farkındalıkları ile ilgilidir.

Kadın yöneticilerin liderlik stratejileri, öz farkındalıklarını, kim olduklarını ve faaliyet gösterdikleri alandaki sınırlarını ortaya koymaktadır. Bu kadın yöneticiler ilişki odaklıdır;

sonuçlarla birlikte insanlara ve süreçlere değer vermektedirler. Olumlu çalışma ortamları yaratmaya çalışmaktadırlar. Liderlik geliştirme teması da, öz farkındalığa katkıda bulunur, çünkü bu kadınlar kendilerini, lider olarak geliştirdikleri alanları ve gelişmeye devam etmeleri gereken alanlarda biliyorlardı. Başkalarını gözlemlemektedirler ve diğer liderlerde gördüklerini de liderlik stratejilerine yansıtmaktadırlar. Bu kadınlar kendi değerleriyle ve hedefleriyle meşguldürler. Anlam verme teması, bu liderlerin anlayışına da katkıda bulunur. Bazı kadınlar ailelerinin kendileri için ne kadar önemli olduğunu anlayarak anlam kazanmaktadır. Bu kadın yöneticiler işe harcadıkları zamanla çocuklarına ayırdıkları zaman arasındaki bağlantıyı düşünerek önceliklerinin ne olduğunu fark etmişlerdir.

Kadınlar ailelerinden aldıkları anlamları farkında olarak işi ve aile ile ilgili sorumlulukları yerine getirmek için çaba sarf etmektedirler. Kadınlar bu çalışma ile de bunları yeniden düşünme fırsatı bulmuştur. Çalışmadaki sorular anlam bulmalarına yardımcı olmuş kendi farkındalıklarına ve kendileri için gerçekten önemli olan şeylere odaklanmak için bir hatırlatma olmuştur. Kadın yöneticiler konumlarını ve yaşamlarını en iyi şekilde yapma ve başkaları için bir fark yaratmak için çaba gösterme isteklerini paylaşmıştır.

İlişkileri geliştirmek, öz farkındalık ile bağlantılı dördüncü temadır. Bu kadınlar kendilerini çok iyi anladıklarından güvene, dürüstlüğe ve dürüstlüğe dayalı ilişkiler geliştirmeye özen göstermektedirler. Ayrıca bu ilişkileri, yaşadıkları liderlik başarıları ve başarısızlıklarını yansıtacak şekilde kullanmışlardır. Dürüst ilişkiler kurdukları için, insanlar (hatta astları) kendilerine karşı dürüst olmaktan ve onları ya da kararlarını eleştirmelerini istediklerini belirtmişlerdir. Bu kadınlar, açık, dürüst ve yapıcı olan geri bildirim beklentilerini ortaya koymaya çalışmışlardır.

Eğitim yönetim ortamı öz farkındalık bileşeni bağlantılı olan son temadır. Bu kadınlar için, insanların yaşamlarında fark yaratan bir kurumda çalışmak, onlar için önceliklidir. Bu liderler kurumlarının/MEB misyonunun son derece önemli olduğunun farkındadırlar. Onlar için önemli olan çalıştıkları kurum temel değerlerini yansıtmalarıdır. Bu iç görü, temel değerlerinin, önceliklerinin ve amaçlarının farkında olarak kazanılmıştır.

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme; kişinin becerilerini ve yeteneklerini gerçekçi ve doğru bir şekilde ölçmekle ilgilidir. Bu, çok ya da az belirleyici güçlü veya zayıf yönlerden oluşur. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme bu çalışmanın üç teması, liderlik stratejileridir, anlam verme ve ilişkileri geliştirme ile ilgilidir.

Liderlik stratejileri temasıyla ilgili olarak tüm kadın liderler çok sayıda sorumluluğu olan bir birimden sorumludur. Bu kadınlar, kendi birimlerinin yasal sınırlar başta olmak üzere

sınırlarını gerçekçi bir şekilde anlamışlardır. Bu nedenle doğru kişilerin, liderlik stratejilerinin alt temalarından biri olan doğru yerlerde olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bazı kadınlar liderler, çalıştıkları kişilerin uzmanlıklarına dayandıklarını ve onları sıklıkla denetlediklerini de belirtmişlerdir. Bu kendi sınırlarının farkında olmaları ve yasal olarak sorumlu olmaları ile ilgilidir. Anlam verme temasıyla ilgili olarak bu çalışmadaki kadınlar yaptıkları hataları paylaşmışlardır. İlişkilerin geliştirilmesi ana temasıyla ilgili olarak, bazı liderler, mesleki zorluklarını ve başarılarını tartıştıkları hocaları, arkadaşları ve meslektaşları olduğunu paylaşmışlardır. Bu destek ağı, liderlerin işyerindeki durumlara karşı tepkilerini ve tepkilerini kontrol etmelerine yardımcı olmaktadır.

Otantik eylem/içselleştirilmiş ahlak anlayışı; liderler kendi değerlerine göre hareket ettiğinde ortaya çıkar. Bu çalışmada ortaya çıkan beş tema, otantik eylem anlayışına katkıda bulunmaktadır.

Liderlik stratejileri temasında tüm liderler, liderlik stratejilerine gerçek eylemler kattılar. Kadınlar değerlerine ve kişiliklerine dayanarak liderlik ettiler ve konuşmayı bu yönde ilerletmeye çalıştılar. Liderliğe karşı kendi tercihlerini anladılar, ama aynı zamanda belirli bir şekilde lider olmayı tercih etseler bile, tercihlerinin olmadığı zamanlar ve durumlar olduğunu anlamışlardır.

Liderlik gelişimi temasıyla, eylem ve kararlarının gözlemlendiğini ve çoğunlukla modellendiğini fark ettikleri için otantik davranmaya çalıştılar. Pozisyonlarının görünürlüğünün farkında olarak iyi bir örnek oluşturma gayretindedirler. Takımın bir parçası olduklarını ve çalışanların kendileri için önemli olduğunu göstermektedirler. Nasıl liderlik olmak istedikleri konusunda hem kendileri astken ne hissettiklerini düşündüler hem de başka liderler ile istişare etmenin değerli olduğunu belirttiler.

Anlamı verme temasında, otantik eylem harekete geçme anlamına geliyordu. Bu kadınlar için liderlik kişiseldir ve bu nedenle değerlerine yöneldiler. Bu kadınlar için aile önemli bir önceliktir, bu nedenle bazıları için özellikler aileleri profesyonel yaşantılarından önceliklidir. Başkalarının hayatlarında bir fark yaratmak da, onlar için insan olarak ve lider olarak hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, başkalarına fayda sağlayacak kararlar ve stratejik planlar yapmaya gayret etmektedirler. Kendi farkındalıklarına odaklanarak başarıları ve gelecekteki hayalleri üzerine de düşünmüşlerdir.

İlişkilerin geliştirilmesi temasıyla ilgili olarak güven ve açık iletişim üzerine kurulan ilişkileri geliştirmek bu kadınların liderlikleri için hayati önem taşıyordu. Bu ilişkiler, otantik olarak öncülük eden kadınların bir başka örneğidir. Bu kadınlar ilişkilerini geliştirebildikleri ve

koruyabilecekleri açık ve dürüst olmaya yönelik aktif ve özverili bir yaklaşım benimsemişlerdir. Onların eylemleri ve personeline verdikleri teşvik onların değerlerini temsil etmektedir. Çalışanları karar verme sürecine dahil etmeye çalıştılar ve personelinin yaptıkları katkıları değerlendirdiler.

Eğitim yönetim ortamı temasıyla ilgili olarak, hepsi kurumlarını insanların yaşamlarında bir fark yaratan bir yer olarak görmektedir ve kadın yöneticiler için bu temel bir değerdir. Kadın liderler MEB'de çalışmayı bir onur olarak gördüler ve kararlarının diğerlerine, hatta doğrudan çalışmayanlara, yani öğrencilerin ve öğretmenlerin etkilendiğinin farkındadırlar. Kadın liderler, MEB'in itibarı üzerindeki etkilerinin farkındadırlar. Eylemlerinin ve kararlarının MEB'in itibarını ve öğrencilerin deneyimini arttırmaya hizmet ettiğinin bilincindedirler. Çalışmaları ile kurumun misyonunu, vizyonunu ve değerlerini yansıtmaktadırlar.

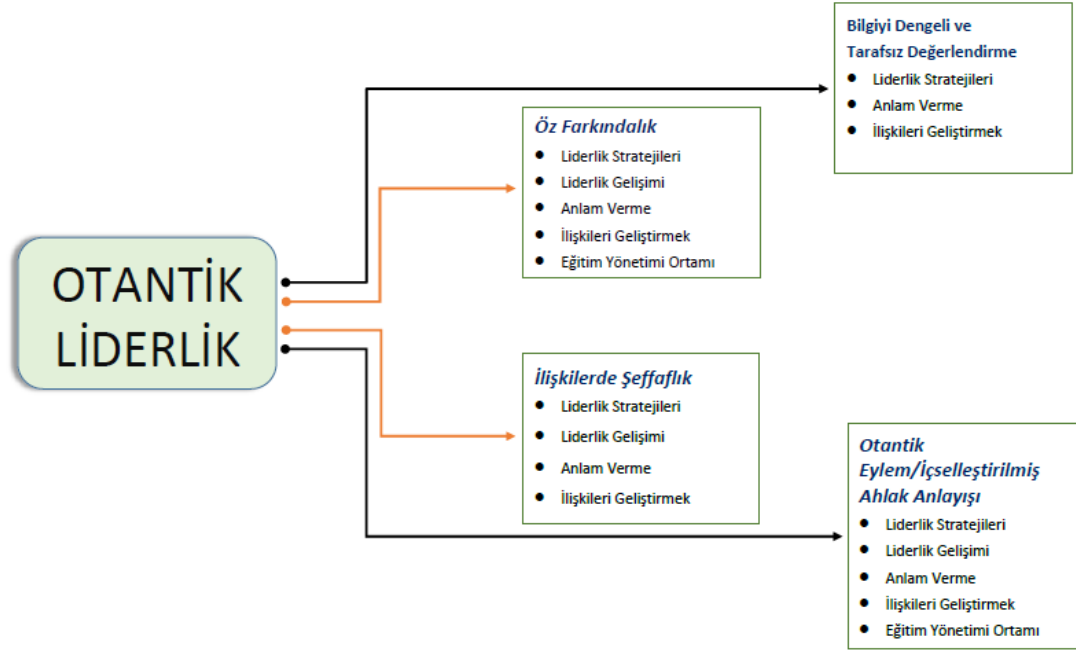
İlişkisel şeffaflık; açıklık ve güven ile ilişkilidir. İlişkisel şeffaflık anlayışına ulaşmış temalar, liderlik stratejileri, liderlik gelişimi, anlam verme ve ilişkileri geliştirmektir.

Liderlik stratejileri temasında, bu kadın liderler beklentileri, bireyler ve istekler hakkında açıktır. Çalışanları ile her zaman işbirliği içindedirler .

Anlam verme temasında, bu kadın yöneticiler aileleri aracılığıyla anlam kazandıklarını ve etraflarındakilerin hayatlarında fark yarattıklarını ifade etmişlerdir. İşleri sebebiyle kendileriyle harcayabilecekleri zamandan çalsalar bile ailelerine öncelik vermektedirler. Sorumluluklarının, personellerinin daha ileri pozisyonlara geçmesine yardımcı olmak olduğuna inanarak başkalarını güçlendirmeye de çalışmaktadırlar.

Liderlik gelişimi temasında bu kadın liderler, aldıkları kararların başkalarını etkilediğini anlamışlardır. Güven bu kadın liderler için çok önemlidir.

İlişkilerin geliştirilmesi temasında, bu liderler için ilişkisel şeffaflık liderliklerinin bir sonucudur ve güçlü ilişkiler kurmaktadırlar. Açık, dürüst ve tutarlı bir şekilde güven geliştirmeye gayret ettiler. Mentorlarının kendileri üzerinde hem kişisel hem de profesyonel olarak etkilerinin farkındadırlar ve kendi çalışanlarını da benzer şekilde etkilemeye çalışmaktadırlar. Çalışanları sorumluluk almaya ve kariyerlerini ilerletmelerine katılmaya teşvik etmektedirler.



Şekil 1. Otantik Liderlik Bileşenleri ile Temalar Arasındaki İlişki

Bu çalışma ile ortaya çıkan beş ana temanın, otantik liderliğin dört bileşeni ile nasıl bağlantılı olduğu ortaya konulmuştur. Öz farkındalık ve otantik eylem beş tema ile ilgilidir. Dört tema; liderlik stratejisi, liderlik gelişimi, anlam verme ve ilişkilerin geliştirilmesi ilişkilerde şeffaflık üç tema; liderlik stratejileri, anlam verme ve ilişkilerin geliştirilmesi bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ile ilgilidir.

Görüşmelerde sorulan sorular, kadın yöneticilerin liderliklerindeki özgünlüğü ortaya çıkarak şekilde sorulmuştur. Ancak özgünlük kelimesi veya otantik liderlikten görüşme sırasında hiç bahsedilmemiştir. Bu kadınlar ilk olarak hikayelerini samimiyetle aktarmıştır. Shamir ve Eilam (2005) otantik liderliğin gelişimi için yaşam hikayesi yaklaşımını geliştirmişlerdir. Bir liderin hayat hikâyesi kendini tanıması, benlik kavramının netlik derecesini ve kişi rol birleşimi ile deneyimleri yansıtmaktadır. Avolio & Gardner(2005)'a göre ise yaşam hikayesi liderin otantik olarak değerlendirmesi için ipuçları sağlamaktadır. Otantik liderlik kavramına bakıldığında kişinin geçmişindeki önemli yaşam deneyimlerinin otantik liderlik gelişimi için önemli bir etken olduğu görülmektedir (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Çocukluk yaşantıları, aile yaşantısı ve etkisi, yetiştiği kültür, model alınan bireyler, gençlik problemleri,

eğitim ve iş yaşantıları ve önceki liderlik tecrübeleri liderin kişisel geçmişini oluşturur (Gardner vd., 2005). Otantik bir liderin yaşantısı, liderin özünü bilmesi, benlik kavramının saydamlığı kişi rol birleşimini gösterir. Liderin otantikliği bunlarla değerlendirilir (Shamir & Eliaam, 2005). Liderlerin geçmiş yaşam deneyimleri izleyenleri ile arasında sıcak bir bağ kurması açısından önemlidir. Otantik liderler bu bağ kurmakla geçmişlerinden nasıl yararlanacaklarını iyi bilirler (Goffee & Jones, 2005). Kadınlar tarafından verilen yanıtların büyük çoğunluğunun olumlu olması ilginçtir; bu kadınlar olumlu çalışma ortamları yaratmaya çalışmaktadırlar, kariyerlerinde zorlukları ve hayal kırıklıklarını kabul ettiler, ancak bu olumsuzlukların liderliklerine katkı sağladığını kabul etmişlerdir. Kadın yöneticiler yaptıkları hatalardan da öğrenmişlerdir ve kendilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak ne olursa olsun, konuları tartışırken ve ele alırken olumlu bir tutum sergilemişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular hem kadın liderliği hem de otantik liderlik için literatürün çeşitli yönlerini desteklemektedir. Bu çalışmada açıklanan liderlik özelliklerinin birçoğu, kadın liderliği hakkındaki daha önceki araştırmaları desteklemektedir. Kadın liderler daha işbirlikçidir; iletişimseldir; ilişki odaklıdır; başkalarını güçlendirmeye çalışandır; ve zor durumlarla baş edebildir (Eagly & Carli, 2003). Bu çalışmanın kadın liderleri, kendilerine güvenmekte başkalarını teşvik etmekte aynı zamanda güvene dayalı ilişkileri geliştirmektedirler. Madsen (2008) çalışmasında kadınların liderlik pozisyonları aradıklarını, işlerinde çok iyi olduklarını çalışma ve iş ahlakı nedeniyle başkaları tarafından arandıklarını bulmuşlardır. Bu çalışmadaki kadınlardan bazıları benzer deneyimlere sahipti. Bu kadınlarından bazıları kendilerini lider olarak görmediklerini açıkça belirtmişlerdir. Buna dikkat edilmesi önemlidir çünkü kadınlar sıklıkla kendi liderlik yeteneklerine güvenmemektedir ve kadınlara (cam tavan, vb.) toplumsal sınırlamalarla sınırlandırılmıştır (Madsen, 2008). Bununla birlikte, daha fazla kadının üst düzey yöneticiliklerini üstlenmeye teşvik edildiği ve bu yüksek mevkilerde daha çok kadın görüldüğü, bir durum daha fazla kadının liderlik pozisyonlarını ele alma konusunda kendine güvenmesini sağlayabilir (Ropers-Huilman, 2003). Toduk Akşi (2004) göre kadınların başarılı olabilmek için erkek egemen bakış açısının yerleşik olduğu bir ortamda mücadele vermektedir. Ancak bu mücadele sonunda başarılı olabilenler, gerçekten çok başarılı oluyorlar. Çünkü kadınlar önce ben değil iş diyor, işe odaklanıyor ve işin iyi yapılması için uğraşıyorlar. Kadınların bireysel olarak ön plana çıkmayı tercih etmemeleri, günümüzde kabul gören liderlik tanımlarına daha kolay uyum sağlamalarının yolunu açıyor. Bu çalışmada yer alan kadınlar kurumları yani MEB'in erkek egemen olduğunu kabul etmektedirler ancak gösterdikleri başarılar sonucu üst düzey bir konuma ulaşmışlardır.

Otantik liderlerin sıkı sıkıya bağılı oldukları amaç, inanç ve değerleriyle tutarlı olan bir dışsal kimlik elde etmeleri ancak kendileriyle ilgili öz farkındalık seviyelerinin artırılmasıyla mümkündür. İzleyenle liderin karşılıklı etkileşimi sonucunda her iki taraf da açıklık, şeffaflık, güven ve dürüstlüğe dayalı olarak kimliklerini belli ederler ve bu şekilde süreç devam eder (Gardner vd., 2005). Bu çalışmanın kadın liderleri, kendilerini güvendikleri, teşvik ettikleri ve güçlendirdikleri, aynı zamanda güvene dayalı ilişkileri geliştirdikleri ve korudukları modelleri kullanmışlardır. Toduk Akşi (2004), 21. yüzyılın liderlik anlayışı güven tarafından şekillendiriliyor. Kadınları farklılaştıran özellikler güveni teşkil eden özelliklerle birebir örtüşüyor. Bu çalışma da kadınların liderliklerinde güveni önceliklediklerini ortaya koymuştur. Toduk Akşi (2004), liderlik anlayışındaki güvenin öneminin artması sebebiyle değişen dünyada gün geçtikçe kadın yöneticilerin oranının artacağını belirtmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, otantik liderlik hakkında şu anda bildiklerimizle tutarlıdır ve aynı zamanda otantik liderlik uygulamasına ilişkin ek bilgiler sağlamıştır. Otantik liderler beş temel özelliği göstermektedir (George, 2003). Bunlar değerlere dayalı liderlik kullanma, güvene dayalı ilişkiler geliştirme, kendileri anlama ve başkalarının hayatlarında bir fark yaratmaya çalışmaktır. Bu çalışmadan çıkan temalar George's (2003) iddiasını güçlendirerek otantik liderlik ilkelerine katkı sağlamıştır. Otantik liderlik, kendisi hakkında hayat boyu öğrenmeyi içerdiğinden liderlere, özgünlüklerini geliştirmeye yardımcı olmak için stratejiler uygulanabilir. Bunlar, bir üniversitede bir sınıfta veya bir iş eğitim programında olduğu gibi bir eğitim ortamında olabilen liderlik geliştirme programlarını içerir. Otantik liderliğin dört bileşeni özetlenebilir ve katılımcıların kendi özgün liderlik gelişimini anlamasına ve başlatmasına (veya devam ettirmesine) yardımcı olan etkinlikler geliştirilebilir.

Liderlik geliştirme programları, öz farkındalığa odaklanan temel bir bileşene sahip olabilir. Katılımcılar, liderleri değerlerine öncelik vermeye ve insan olarak kendileri için gerçekten neyin önemli olduğunu anlamaya teşvik eden bir değer bulma faaliyetine katılabilirler. Daha sonra bunu liderliklerine uygulayabilir ve bunların ne kadar iyi hizalandığını belirleyebilirler. Güçlü ve zayıf yönlerinin dengeli bir şekilde işlenmesini teşvik eden benzer bir faaliyete katılabilirler. Ayrıca, katılımcılara, duruma göre zor kararlar vermelerini gerektiren ve daha sonra katılımcılara gerçek eylemleri uygulama fırsatı sunma çabasıyla değerlerine karşı verdikleri yanıtları ve kararları kontrol etmelerini gerektiren örnek olay faaliyetlerine katılabilirler. Eagly & Carli (2003), ilişkileri değerlemeye odaklanan eğitim programları önermişlerdir.

Cook & Rothwell'a göre liderlik eğitim metodolojisinin giderek dışil özelliklere doğru kaymaktadır. Kadınların liderlik yetenekleri; ilişki yönelimli, diyalog, dinleme, koçluk, paradoksları benimseme, kişiler arası bağlantılar, sosyal farkındalık, grup çalışması, birçok işi bir arada yapabilme, ayrımları yakalama olarak tanımlamıştır. Bu çalışma kadın liderlerin aktif olarak ilişkileri geliştirdiğini bularak otantik liderliğe de katkı yapmıştır.

Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarına dayalı olarak araştırmacılara yönelik ve karar vericilere yönelik öneriler olmak üzere üç başlık altında öneriler sunulmuştur.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Gelecek araştırmalar için dört öneri ortaya çıkmıştır.

- 1- Kadın yöneticilerle görüşme yapmanın yanı sıra, bu kadınların birlikte çalıştıkları kişilerin görüşlerini de içeren bir çalışma tasarlanmalı ve yürütülmelidir
- 2- Milli Eğitim Bakanlığı kadrosunda yer alan erkeklerin liderliğini incelenerek otantik liderlik olgusunu daha fazla açıklanmalıdır.
- 3- Kadın yöneticilerin otantik liderliklerinin ortaya çıkmasında bulundukları eğitim yönetimi bağlamının etkisi incelenmelidir.
- 4- Farklı kurumlardaki farklı değerleri ve etkileri ele almak için bu kurumlardaki kadınlarla da benzer bir çalışma yürütülmelidir.

Her ne kadar bu kadın yöneticiler görüşme yanıtlarına dayanarak otantik liderler olarak nitelendirildilerse de bu sonucu verirken dikkatli olunmalıdır. Bu kadınlara liderlik stili, değerleri, hedefleri ve stratejileri hakkında sorular sorulmuştur. Kadın yöneticiler kendi algılarına ve deneyimlerine göre cevap verdiler. Başkalarına kendi ifade ettikleri şekilde davranıp davranmadıkları başkaları tarafından doğrulanmadığı belirtilmelidir. Liderlerin çalıştığı insanlarla röportaj yapılarak ve bu yanıtların liderlerin kendilik algıları ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu görecektir bir araştırma çalışması yapılabilir. Bu çalışma sadece kadın liderlere odaklanmıştır. Ancak erkeklerle benzer bir çalışma yapmak, otantik liderlik olgusuna ek bir bakış açısı getirecektir. Son olarak resmi veya özel farklı kurumlar sosyal ve kültürel faktörler veya değerler bakımından farklı şekilde etkilenebilir. Milli Eğitim Bakanlığı dışındaki kurumların muhtemelen farklı yapıları vardır ve liderlik bağlamı bu farklı yapılardan etkilenebilir. Farklı kurumlarda benzer bir araştırma çalışması yürütmek farklı sonuçlar doğurabilir. Bu, otantik liderliğin bilgi tabanına katkı sağlayacaktır.

Kadın liderlerle görüşme yapmanın yanında, çalıştıkları kişilerin görüşlerini de içeren bir araştırmanın yapılması, aynı kurumda çalışan erkek liderler ile de aynı çalışmanın yapılması ve liderliğin ortaya çıkmasında farklı kurumların etkileri ve değerlerini anlayabilmek için farklı kurumlarda da aynı çalışmanın yapılması önerilmektedir.

Karar Vericilere Yönelik Öneriler

- 1- Günümüzün karmaşık sorunlarını çözmede avantaj olarak kabul edilen otantik liderlik özelliklerinin kadınlarda görülmesi sayısal olarak, erkeklerden daha fazla kadın istihdam eden Milli Eğitim Bakanlığı için bir fırsattır. Üst düzey görevlendirmeler başta olmak üzere yönetici atamalarında kadınların sayısı arttırılmalıdır.
- 2- Milli Eğitim Bakanlığı başta olmak üzere tüm kurumlarda kadınların gösterdikleri bu liderlik özellikleriyle üst düzey konumlarda yer alabilmeleri ve yükselebilmeleri için yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akıncı, H. (2016). *İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki*, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H., & Ertenü Saraçer, B. (2009). Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 294-302.
- Avolio, B.J., W.L. Gardner (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 3, 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Gazi.
- Banks, J., & Mhunpiew, N. (2012). Authentic leadership, social cognitive theory, and character education: the transforming of theories into practices. *USChina Education Review B*. 12, 1548-6613.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*, İstanbul: Kariyer
- Bass, Bernard, M. (1981), Stogdill’s handbook of leadership, a survey of theory and research, N.Y. *The Free Press*, s.5-17, 491-508.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999), Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217
- Bayhan, P., & Arslan, M. (2005), Kadın yöneticilerin liderlik tarzlarının toplumsal roller açısından incelenmesi, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 99-119
- Begley, P. T. (2007). Editorial introduction cross-cultural perspectives on authentic school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 163-164.
- Budak, G.(2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünleşik bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz

Eylül Üniversitesi Yayınları.

- Can, H. (2002). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chan, A., S. T. Hannah & W. L. Gardner. (2005), “Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impacts”, *Monographs In Leadership And Management*, 3, 3–41
- Cemaloğlu, N.(2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N.(2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı; Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274
- Cook, L., & Rothwel, B. (2000). *Kadınlar, erkekler ve liderlik* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005), Looking forward but learning from past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders , *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Coşkun, S. (2003), Çalışma hayatı, kadın işgücü ve kadın girişimciler, *İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu*, Yayın No. 242, Muğla: TİSK.
- Çaha, H. Aydın, E.S., & Çaha, Ö.(2014). *Değişen Türkiye'de kadın*, İstanbul: KADEM
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 25-47.
- Çalık, T.Koşar, S. ve Dağlı, E. (2012). İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10(4). 637-662.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Çetin, M., Atan, E., (2012), İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “cam tavan”a ilişkin algılarının incelenmesi, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2012(35), 123-136.
- Durmuş, A.E. (2001), *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Eagly, A.H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A.H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadershipstyle: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162. [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan .htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm) sayfasından erişilmiştir.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, Ankara: Nobel.
- Galvin, J. C., O'Donnell, P. (2005). Authentic leadership: balancing doing and being. *The Systems Thinker*. 16(2): 1-5.
- Gardner. W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & F. Walumbwa. (2005), "Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development", *The Leadership Quarterly*, 16, .343–372.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey Bass.
- Goffee, R. ve G. Jones(2005). *Managing authenticity: The paradox of great leaders*, *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.
- Göktaş, Y., Hasançebi, F., Varışoğlu, B., Akçay, A., Bayrak, N., Baran, M., & Sözbilir, M. (2012). Türkiye'deki eğitim araştırmalarında eğilimler: bir içerik analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 443-460.
- Güldal, D. (2006). *Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Güler, F. D. (1991). Eğitimde kadın, *TODAIE Dergisi*, 24 (3), 63-80.
- Heler, T. (1997), *Yönetimde kadın erkek*, İstanbul: Altın Kitaplar.
- İlgar M.Z., & Coşkun İlgar S. (2013). Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori (temellendirilmiş kuram).197-247 http://www.izu.edu.tr/Assets/Content/File/Enstitu_Sekreterligi/2013_Guz_Donemi_M_Zeki_ilgar_ve_Semra_Cosgun_ilgar.pdf sayfasından erişilmiştir.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Karaca Çakınberk, A. (2011). *İş'te kadın olmak*, Ankara: Nobel.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karcı, A.(2012). Yöneticilik yaklaşımında cinsiyet faktörü- Afyonkarahisar ili banka yöneticileri üzerinde bir araştırma(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Katkat, M. (2000). *Kadının çalışma hayatındaki yeri ve yükselişi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Keser. A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi, *çalışma ve toplum*, 77-96.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *. International Journal of Leadership Studies*, 13, 1, 68- 97.
- Kernis, M. H. (2003), Toward a conceptualization of optimal self-esteem, *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Kıyık Kıcıır, G., & Paşaoğlu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.
- KSSGM. (2014). Sağlık sektöründe kadın: sağlık sektöründe kadınlara yönelik tutum ve davranışlar, cinsiyete dayalı ayrımcılık, *T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları*, Ankara: Genel Müdürlük.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği* (Yenilenmiş 6. Baskı). İstanbul: Beta Basım
- Koray, M. (2000). *Sosyal politika*, Bursa: Ezgi.
- Koray, M., Demirbilek S., Demirbilek T. (2000) *Gıda işkolunda çalışan kadınların koşulları ve geleceği*, Ankara: T.C. Başbakanlık KSSGM.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 119-226.
- Kurnaz Ş. (1996). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Kadınların Eğitimi, *Milli Eğitim Dergisi*, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/143/14.htm sayfasından erişilmiştir.
- Madden, M. E. (2005). 2004 Division 35 Presidential Address: Gender and Leadership in Higher Education. *Psychology of Women Quarterly*, 29, 3-14.

- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y.L & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 32(3), 247-260.
- Nalbant, Meltem (2002). *Kamu çalışanlarının kadın yöneticilerde liderlik davranışlarını algılamaları ve bir anket çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Novicevic, M. M., W. Davis, F. Dorn, M. R. Buckley & J. A. Brown. (2005), “Barnard on conicts of responsibility: implications for today’s perspectives on transformational . and authentic leadership”, *Management Decision*, XVIII:10, 1396-1409.
- Palmer, M., & Hyman, B .(1993). Yönetimde kadınlar (V. Ünver, Çev.), İstanbul:Rota.
- Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal zekanın yönetici etkinliğindeki rolünün kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Punch, K.F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: nicel ve nitel yaklaşımlar* (D. Bayrak, H.B. Arslan ve Z. Akyüz, Çev.). Ankara: Siyasal.
- Rey, C. D. L. (2005) "Gender, women and leadership" , *Women & Leadership*, 19 (65),4-11.
- Roberts, L. (2007). Bringing your whole self to work: Lessons in authentic engagement from women leaders. In Kellerman, B., & Rhodes, D. L. (Eds), *Women & Leadership: The State of Play and Strategies for Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ropers-Huilman, B. (Ed). (2003). *Gendered futures in higher education: Critical perspectives for change*. Albany: State University of New York Press.
- Rosener, J.B. (2006). Kadınların liderlik tarzları, *İş yaşamında kadınlar*,(Çev: Leyla Aslan). İstanbul: bzd.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sandberg, S., & Scovell, N.(2014). *Sınırlarını zorla kadınlar, iş ve liderlik isteği* (Z. Koçak Yılmaz, Çev.). İstanbul: Doğan.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Sage.
- Sparrowe, T. S. (2005), Authentic leadership and the narrative self, *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439
- Şencan Mert, M.N., İbicioğlu, H., & Karabekir, M. (2015). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi,

- Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- Şimsek, Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Olca İmamoğlu, E., Günaydın, G., & Selçuk, E. (2011). Özgün benliğin yordayıcıları olarak kendileşme ve ilişkililik: cinsiyetin ve kültürel yönelimlerin ötesinde, *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (67), 27-43.
- Onay, M., & Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 1309 -8039 (Online)
- Owen, C. L., & Todor W. D. (1993). Attitudes toward women as managers: Still the same. *Business Horizons*, 36(2), 12-15
- Örs, Hatice. (2015), *Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve yönetim stratejileri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2012), Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4), 89 - 106
- Toduk Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*, İstanbul: Alfa.
- Thornhill, Kathy L. (2011). *Authenticity and female leaders: a qualitative study exploring the leadership practices of female university administrators*, In partial fulfillment of the requirements For the Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- Turhan, M.(2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Uğurlu, O., & Hovardaoğlu, U. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki, *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), 14-27
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı , Adana.

- Wade, C. & Tavris, C. (1990). *Psychology*. (2nd Ed.). New York: Harper and row publishing com.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008), Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wilson, Fiona, M. (1995), *Organizational behaviour & gender*, England: McGrawHill Book Company.
- Yaşbay, H.(2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, N. (2011). *Eğitim sektöründe çalışan kadın yöneticilerin rol çatışması (Kocaeli ili örnekleme)*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Kayseri.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin.
- Zel, U.(2001). *Kişilik ve liderlik*, Ankara:Seçkin.

EKLER

EK 1. Görüşme Formu

.....Hanım

..... tarihinde, saat:, Ankara ilinde Milli Eğitim Bakanlığında üst düzey kadın yöneticilerin liderlik uygulamasındaki özgünlük olgusunu ortaya çıkarmaya ilişkin görüşme yapmak üzere bir araya geldik. Görüşme öncesinde katılımcı bilgilendirme ve yazılı izin formunu okudunuz ve araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı beyan ettiniz.

Görüşme formu, otantik liderliğin bileşenleri kullanılarak oluşturuldu, Görüşme formu on soru sıralandı ancak sorular, katılımcıların deneyim ve bakış açısına göre esneklik gösterebilmektedir.

İzin verirseniz görüşme sorularına geçmek istiyorum.

1. Bana liderliğinizin hikayesini anlatır mısınız?
2. Liderlik tarzınızı nasıl tanımlarsınız?
3. Liderliğinizi hangi olaylar / insanlar etkiledi?
4. Lider olarak sizin için önemli olan nedir?
5. Bir lider olarak hedefleriniz nelerdir?
6. Kendi dünyanızı nasıl anlamlandırıyorsunuz?
7. Nasıl ve ne sıklıkta kendinizi değerlendiriyorsunuz?
8. Karar Alma sürecini nasıl yönetirsiniz?
9. Bir kadın olarak profesyonel hayatı nasıl buluyorsunuz?
10. İçinde bulunduğunuz örgüt kültürü/ iş ortamı liderliğinizi nasıl geliştirdi veya engelledi.

Saat: görüşmemiz burada sona erdi. Zaman ayırdığınız için tekrar teşekkür ederim.

Ekleme istediğiniz başka görüş ve önerileriniz olursa bana her zaman ulaşabilirsiniz.

Ek.2 Katılımcı Bilgilendirme Ve Yazılı İzin Formu

Sayın

Bu formun amacı yapmakta olduğum çalışma hakkında sizi bilgilendirmek ve çalışmaya katılımınız konusunda sizden yazılı izin almaktır.

Ben, Milli Eğitim Bakanlığı Etimesgut Bilim ve Sanat Merkezinde Tarih Öğretmeni olarak çalışmaktayım. Aynı zamanda Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim. Yüksek Lisans tez çalışması ve bilimsel araştırma projesi kapsamında, üst düzey kadın yöneticilerin liderlik uygulamasındaki özgünlük olgusunu ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmaktayım..

Çalışma neticesinde elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacak olup araştırma raporunda katılımcıların gerçek isimleri yerine verilecek kod isimleri yer alacaktır.

Uygun görmeniz durumunda görüşmelerimiz ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınacaktır. Dilediğiniz zaman kayıtları dinleyebilirsiniz. Saha notları, araştırmacıya, görüşme oturumlarımda ortaya çıkabilecek duygular, ve diğer ilginç olaylarla ilgili daha fazla bilgi sağlamak için alınacaktır.

Araştırmaya ilişkin sorunuz olursa her zaman yanıtlayabileceğimi belirtir, katkılarınız için teşekkür ederim.

İmzası Tarih

Yukarıdaki açıklamaları okudum ve anladım. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum. Bu belgenin 2 sayfalık bir kopyasını aldığımı da kabul ediyorum.

Çalışmaya katılmayı kabul eden kişinin imzası Tarih

Çalışmaya katılmayı kabul eden kişinin Adı Soyadı



“GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..”