

## KADIN YÖNETİCİLER İÇİN KARIYER GELİŞİMLERİNDE ÖRGÜT İÇİ 'KİŞİLERARASI İLİŞKİ AĞLARI' NI YÖNETMEK

Gaye ÖZDEMİR YAYLACI\*

### *Managing Interpersonal Relations in Organizations' Networks For Women Managers For Their Career Development*

*Interpersonal relationship in organizations has drawn increasing attention of organizational members. It is especially important for women to develop and maintain base contacts that can offer valuable benefits and more involvement in mens' club.*

*Women are said to possess feminine qualities such as building relationship and teamwork that is valued in a more collaborative and creative management environment. However, while women and men managers often share common stressors, females in managerial positions are often faced with additional pressures, from both work and home/social environment.*

*This article aims to highlight the importance of organizational support as a part of network on women's side. The discuss will focus on the concept of gender difference in interpersonal communication styles and use of network. It is concluded that strategies for managing networking effectively should be offered to female managers.*

**Key words:** *Women, executives, career development, interpersonal relations, networking.*

#### Giriş

Organizasyonlarda kişilerarası ilişki ağları konusu çalışanlar düzeyinde giderek artan bir öneme kavuşmuştur. Bu konu özellikle erkekler egemen iş dünyasına daha çok dahil olma ve değerli faydalar sağlayacak ilişkileri sürdürmek ve geliştirmek çabasında olan kadın yöneticiler için önem taşımaktadır.

Kadınların özellikle insan ilişkileri ve takım çalışmaları gibi feminen niteliklerinin daha işbirlikçi ve yaratıcı yönetim ortamı yarattığı

belirtilmektedir. Bununla birlikte yönetsel pozisyonlardaki erkek ve kadınların sıklıkla ortak stresörleri paylaşırlarken, kadınların bu ağlara dahil olmada daha çok zorluklar yaşadıkları ve iş ve sosyal çevrelerinden kaynaklanan ilave baskılara maruz kaldıkları ifade edilmektedir.

Bu çalışmanın amacı kadınların kariyer gelişimleri için gerekli olan iletişim ve ilişki ağlarıyla ilgili yaklaşımları, görüş ve önerileri

\* Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Kişilerarası İletişim Anabilim Dalı.

aktararak bu konuyla ilgili farkındalık düzeyinin artışına katkı sağlamaktır. Bu doğrultuda çalışmada ilişki ağlarını kullanma biçimleri cinsiyet ilişkisi ve kişilerarası ilişki ağlarını yönetmede ve eşit ölçüde rekabet edebilmede gerekli iletişim becerileri üzerinde durulmaktadır.

### Kariyer Yaşamında Kişilerarası İlişki Ağları ve Cinsiyet

Kelly "New Rules for The Economy" adlı çalışmasında yeni dünyanın üç özelliğini tanımlamaktadır; küreselleşme, enformasyon, düşünce ve ilişkiler gibi manevi değerlerin tercih edilmesi ve yoğun iç bağlantılar. Kelly'e göre yeni ekonomi derin ve geniş bir iletişimdir. İletişim toplumun, kültürümüzün, insanlığın, kendi kişisel kimliğimizin, tüm ekonomik sistemlerin temelidir. Ağlar bu nedenle böylesine önemlidir. (Isaac, 2001: 333)

Literatür incelendiğinde kişilerarası örgütsel ağlar ile ilgili araştırma ve çalışmaların sayısı oldukça az olmasına rağmen, konuya yönelik akademik ve profesyonel ilgi ve ihtiyaç düzeyinin giderek arttığı gözlemlenmektedir. İlişki ağları (interpersonal networking) kariyer yaşamında karşılıklı faydalar elde etmek için sürdürülen fiziksel (mekansal, teknolojik) ve psikolojik kişilerarası ilişkiler ve bağlantılar olarak tanımlanabilir. Ağların bireylere kariyer yaşamında sunduğu faydalar ise kariyer gelişimi açısından gerekli informal ve formal enformasyon alışverişini sağlamak, kariyer planlama konusunda mesleki ve sosyal destek (mentorluk, sponsorluk, koçluk gibi) sağlamak, kişisel gelişim, terfi, yetkilendirilme, üst yönetim tarafından daha çok fark edilmek vb. olarak sıralanabilir. Ağlarını iyi kullanan kişiler, aradıklarını bulmak için daha geniş ve genel enformasyon kaynaklarını kullanmak zorunda olanlara kıyasla, önemli bir zaman

avantajı elde etmektedirler. (Goleman, 2000: 261) Bu ağlar ayrıca örgütsel düzeyde sosyalleşme süreci, çalışanın göreve oryantasyonu ve eğitimi, çevreye duyarlılık ile örgütsel stres ve çatışma yönetimine de önemli katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla kadınların kariyer yaşamında etkin diyaloglar yoluyla kişisel ağlar oluşturma ve bu ağlardan yararlanma yeteneği her zamankinden daha fazla kritik bir boyuta ulaşmıştır.

İlişki ağlarını yönetmenin ilk adımı ilişki ağlarını ifade eden örgütsel iletişim gerçeğini fark etmek ve politik bilinç geliştirmektir. Örgütsel iletişim organizasyonların iç ve dış çevreleriyle iki yönlü enformasyon, fikir, düşünce alışverişi ile olumlu ve yapıcı yönde diyaloglar kurma süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel iletişimin önemli bir bölümü örgüt içi iletişim olarak tanımlanan formal iletişim (dikey, yatay ve çapraz) ile informal iletişim düzeninde (dedikodu, söylenti, fısıltı gazetesi vb.) gerçekleşmektedir. Her organizasyonun kendine özgü hiyerarşik düzeni, güç ilişkilerini yansıtan biçimsel iletişim yapısı ile görünmeyen informal iletişim ilişkileri ve ağları söz konusudur. Bu yapıyı ve ağları bilmek ve uygun davranmak ise en az mesleki uzmanlığı sergilemek kadar önem taşımaktadır.

O'Leary ve Ickovics (1992)'e göre ağ kurma her tür profesyonel kariyer yaşamında başarı için gerekli bir konudur. Ağlar sıklıkla karşılıklı iş faydası sağlamak amacıyla farklı alanlardaki meslektaşların temas ve iletişimlerini içermektedir. (O'Leary ve Ickovics, 1992: 9) Ağlar sayesinde bireyler yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yukarıda ilgi gördüğünü veya görmediğini öğrenmekte, hangi pozisyonların boş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday

olduğunu duyabilmektedirler. Dolayısıyla örgütsel politikayı örgütsel bir yaşam gerçekliği olarak ifade etmek mümkündür. Ayrıca organizasyon dışı temaslar yoluyla oluşturulan ağlar da yeni iş ve yatırım olanakları, yasal düzenlemeler, istihdama ilişkin geniş bir enformasyon tabanı sağlamaktadır. (Palmer ve Hyman, 1993: 20) Organizasyon içindeki ağlar ise daha çok erkekler kulübü veya eski kuşak (old boy) olarak tanımlanan erkek yönetici ve patronlardan oluşmaktadır. Eski kuşak ağının ise kuruluşların çoğunda ve bazı iş kollarında –özellikle tıp, hukuk, finans gibi- oldukça güçlü olduğu ifade edilmektedir.

Kadınların kariyer başarısı için gerekli olan politik bilince sahip olma ve kişilerarası ağlara dahil olma konusu aynı zamanda önemli kariyer engellerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle, kadınlar hala geleneksel olarak organizasyon içinde gücü büyük ölçüde elinde bulunduran eski erkek patron kuşağı ağlarına dahil edilmektedir. Davidson ve Cooper aynı zamanda erkeklere yönelik ve geleneksel biçimde seçkin erkek müşterilerine hizmet veren bazı organizasyonların varlığına işaret etmektedir (Davidson ve Cooper, 1992). Buna göre organizasyonlar eski patron kuşağı ile ilişki ağlarını koruyarak, kadınların bu ağlara nüfus etmelerine önlemek geleneklerini sürdürdüklerini savunmaktadırlar. Burke ve McKeen ise yönetsel pozisyonlardaki kadınların hala örgütsel ağlar ile çok az düzeyde entegre olduklarını ve bu iç ağların önemli ölçüde kritik insan kaynakları kararlarını –terfi-takdir-ücret gibi- olumsuz yönde etkilediğini gözlemlemişlerdir. (Burke ve McKeen, 1994: 66)

Çalışan kadın nüfusundaki artışa rağmen; bazı kültürlerde erkek egemen sistemlerinin varlığı nedeniyle kadınlar daha çok orta

kademe pozisyonlarında takılıp kalmakta (cam tavan sendromu) ve daha yüksek pozisyonlara ulaşamamaktadır. Hatta çoğu zaman bu üst pozisyonlara ulaşmak için erkeklerden daha yüksek kişisel maliyetlere (zaman, emek, baskılar, önyargı vb.) katlanmaktadır. Yönetsel pozisyonlardaki erkek ve kadınların sıklıkla ortak stresörleri paylaşırken, aynı zamanda kadınların iş ve sosyal çevrelerinden kaynaklanan ilave baskılara da maruz kaldıkları ifade edilmektedir. (Davidson ve Cooper, 1992: 38) Kadınların ilişki ağlarına dahil olmamalarına ilişkin sıralanan nedenler ise şöyle sıralanmaktadır; yönetimde üst pozisyonlarda olanların çoğunluğunu erkeklerin oluşturması, özel yaşamdaki sorumluluk yükü, iş-aile yaşamı dengesinin bozulacağı kaygısı, cinsiyet ayrımcılığı, kendisini üst pozisyonlara hazır hissetmeme veya yeterli görmeme, isteksizlik gibi. Kadın ve erkeklerin ilişki ağlarının içindeki konumlarına ilişkin araştırmalarda erkek yöneticilerin iş saatlerinden sonra da spor, sosyal organizasyonlar, akşam toplantılarına katılarak ilişki ağlarını sürdürdükleri gözlenmiştir. Kadınlar ise ilişki ağlarına katılım konusunda pasif kalmaları ve özel yaşamdaki sorumlulukları (anne, eş, ebeveyn rolü) nedeniyle dezavantajlar yaşamaktadır. Özetle emek ve zaman gerektiren bu ağlara dahil olma sürecinde erkeklerin daha avantajlı olduğu ifade edilmektedir. (Linehan, 2001: 826)

Yönetsel stillerdeki cinsiyet farklılıkları ile ilgili çalışmalarda feminen yönetim stili çalışanlara verilen kişisel ilgi/dikkat, sezgisel karar verme, hiyerarşik olmayan tutumlar, iş ve yaşam dengesi, sosyal sorumluluk olarak belirtilirken, maskulin yönetim stili ise teknik ve talimat verme şeklinde tanımlanmaktadır. Erkeklik (masculinity) ve feminenliğe ilişkin (femininity) psikolojik özellikler Bem tarafından 1974 yılında "Bem Cin-

siyet Rolü Envanteri" ile ölçülmüştür. Bu cinsiyet skalasının erkeksilik tarafında baskın olma, başarıma duygusu, kincilik, isyankarlık/asilik gibi kişilik özellikleri varken, dişilik tarafında saygın olma, ince anlayış, bağımlılık ve duygusalılık gibi kişilik özellikleri yer almaktadır (Claes, 1999: 432). Grant ise çalışmalarında kadınların kuruluşlara kendi psikolojik özelliklerini katabilecekleri alanlar üzerine yoğunlaşmıştır. Elde ettiği bulgular ise bu alanla ilgili diğer çalışmaları destekler niteliktedir. Buna göre; kadınlar daha işbirlikçi davranışlar sergilemektedir. Bu ise özellikle diyaloga dayalı danışmanlık ve demokratik karar verme sürecinde oldukça önemlidir. Kadınların iş yaşamında bağımsızlıktan çok bağımlılık duygusu ve ihtiyaçları ön plana çıkmakta, güce ilişkin algıları ise daha az düzeyde baskın olma/kontrol isteği, daha yüksek düzeyde ise gücü topluluk içinde özgürce kullanmak yönünde olmaktadır. (Grant, 1988: 58)

Günümüz organizasyonlarında formel hiyerarşik yapıların azalması ve esnek organizasyonlara geçiş ile birlikte otorite en üstten en alta herkesin kaynak durumuna geçtiği bir ilişki stiline dönüşmüştür. İçinde bulunduğumuz değişim döneminde iletişime, vizyon belirleme ve yaratıcı düşünce tekniklerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gelişimler ise maskulin ve feminen modellerinin bir arada, aynı takımlar içinde varolmaları ile sinerji yaratmalarına imkan veren iklimi oluşturma ihtiyacına yönelimi yaratmıştır.

#### Kadın ve Erkeklerin İş Ortamındaki İlişki Ağlarının İçinde Sergiledikleri Tarzlar ve Bu Ağları Kullanma Biçimleri

Konuyla ilgili çalışmaların bir kısmında kadınlar ve erkeklerin iletişim stilleri, ilişki ağlarına dahil olma biçimleri, kültürel değerler ve güç kullanımı gibi konularındaki

farklılıklar vurgulanırken, bazılarında ise gözle görülür veya sınırları net bir biçimde çizilebilen farklılıkların olmadığı ifade edilmektedir. Tablo (1) de kadınlar ve erkeklerin gücü sergileme, kültürel değerler ve ilişki ağları içindeki ilişki tarzları açısından yansıttıkları farklılıkları yer almaktadır.

Kadınlar ve erkeklerin sözlü iletişim becerileri konusundaki popüler yaklaşımlar ağırlıklı olarak 2 konu üzerine odaklanmıştır; güç-baskın olma ve kültürel faktörler. Güç ve cinsiyet ilişkisini ele alan Cameron (1985,1995), West ve Zimmerman (1983) toplum içinde eşit olmayan güç dağılımı üzerine odaklanmışlardır. Bu eşitsizlik ile erkekler kendilerine koşulları belirleme ve kontrol etme fırsatı veren sosyal güce daha çok sahip durumundadırlar. (Claes, 1999: 433)

KADINLAR	ERKEKLER
-Anaç, şefkat, heyecan vb. duygusal tavırları kullanma	-Tarafsız, adalet, iddialı, rekabetçi realist tavırlar
-Detaycı bakış açısı	-Bütünsel bakış açısı
-Bağlı, bağımlı ve pasif davranış	-Bağımsız, girişken davranış
-İş-sosyal roller iç içe	-İş-sosyal roller ayrı
-Kolaylaştırıcı, eşitlikçi	-Otoriter, disiplinler
-Yüksek düzeyde uyum, destek sağlama ihtiyacı	-Düşük düzeyde uyum, destek sağlama ihtiyacı
-Üstü kapalı, imalı konuşma stili	-Açık, kısa, kesin konuşma stili
-Sempatik, duygusal, ilişkiler ve sorun içerikli- ilişkisel diyalog	-İş, faaliyet, görev ve sonuç içerikli-fonksiyonel diyalog
-İnformel ilişkiler	-Formel resmi ilişkiler

Tablo (1): Kadın ve erkeklerin gücü sergileme, kültürel değerler ve ilişki ağları içindeki ilişki tarzlarına ilişkin farklılıklar

"Bu tablo Claes, M.T. (1999) "Women, Men and Management Styles", International Labour Review,

Böylece erkek ve kadın arasında etkileşimin olduğu ortamlarda erkek kuralları sosyal etkileşim içinde daha baskın düzeyde yer almaktadır. Gücü sergileme ve liderlik konusunda ise kadınlar daha yüksek düzeyde insan odaklı liderlik becerileri kategorisinde değerlendirilirken, erkekler ise daha çok iş odaklı liderlik becerileri, stratejik planlama ve örgütsel vizyon belirleme yetenekleri boyutunda değerlendirilmektedir. (Claes, 1999:442) Bununla birlikte tüm değerlendirme ve araştırma sonuçlarının örgütsel mekana uyarlanamama ve geçerlilik sorunu taşıdığı gerçeği de göz ardı edilmemelidir.

Kültürlerarası perspektiften bakıldığında kadın ve erkeklerin sözlü iletişim tarzlarının, her iki cinsin farklı dünyalardan geldikleri gerçeğini yansıttığı ifade edilmektedir. Teorik yaklaşımını kültürel faktör üzerine geliştiren Maltz, Barker (1982) ve Tanen (1994) ise sosyalizasyon süreci üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşıma göre erkek ve kadınlar farklı alt kültürlerle ait oldukları için farklı iletişim stratejilerini öğrenmekte ve farklı diyalog stilleri kullanmaktadırlar (Claes, 1999: 433). Örneğin Tanen (1990) kadınların sözlü iletişimlerini duygu ve ilişki ağırlıklı olarak (rapport talk), erkeklerin sözlü anlatımlarını ise gerçeklik-mantık ağırlıklı ve brif-rapor verme (report talk) şeklinde tanımlamaktadır. Yine kültüre bağlı olarak farklı ülkelerin kültürel norm ve değerleri de kadınların yönetim stili ve diyalog yönetim biçimlerini yakından etkilemektedir (Tannen, 1994: 57).

Bir başka ayırım Ibarra'nın (1992) araştırmasında erkek ve kadınların informal ilişki ağlarına dahil olmalarındaki farklılıklar üzerine yapılmıştır. Bu çalışmanın bulgularından bazıları erkeklerin kadınlara oranla hem

cinsleriyle ilişkilerinde daha başarılı ve daha merkezi bir güce sahip oldukları şeklindedir. Erkekler kadınlara oranla aynı düzeyde eğitim ve deneyime sahip olmalarına rağmen daha çok mentor desteği veya kilit politik gruplar ağına giriş hakkı elde etmektedirler. Alternatif biçimde kadınlar kendilerini iki tür ağın içinde bulmaktadırlar; sosyal destek sağlayan kadın egemen ağ ve iş ortamında etkinliğine ulaşmada 'yardım edecek' erkek egemen ağ (Linehan, 2001:824). Erkeklerin hemcinsleriyle arkadaşlık ilişkileri daha düşük düzeyde duyguların ifade edilmesi ve yönlendirme ile daha yüksek düzeyde yapılacak işler, faaliyetleri ifade etme, iletişimde ortak noktalar yaratma (spor, siyaset gibi) şeklinde karakterize edilmiştir. Erkek yöneticiler kişilerarası ilişkilerinde daha mesafeli-formel ve duygusallıktan uzak davranmakta, bütünsel bakış açısına sahip olup, iş yaşam ile sosyal yaşam rollerini birbirinden ayrı tutmaktadır. Kadınların arkadaşlık ilişkisi ise konuşmanın diğer faaliyetlerden daha önemli ve merkezi olduğu, iki yönlü yardımlaşma ve destek gibi değerlerin önem taşıdığı, konuşmada ağırlıklı olarak duyguların ve sorunların olduğu diyaloglar, üstü kapalı imalar ve erkeklerden daha çok sergilenen duygusal destek şeklinde karakterize edilmektedir.

Profesyonel ilişki ağı içinde çalışma arkadaşlarının desteği oldukça önemlidir. Kram ve Isabella örgüt içi ilişkilere ilişkin araştırmalarında üç çalışma arkadaşı (peer relations) ilişki türünden söz etmektedir. Yakınlık düzeyi açısından farklılaşan bu üç ilişki türü; enformasyon ilişkisi, meslektaşlık ilişkisi ve özel ilişki olup, şu şekilde açıklanmaktadır (Kram ve Isabella, 1985: 114):

"Enformasyon ilişkisi düşük düzeylerde kendini açığa vurma, güven, duygusal destek ve kişisel geribildirim olarak tanımlanabilir. Bu

tür en sıklıkla görülen ilişki türü olup, daha çok organizasyon, iş ve göreve ilişkin konularda enformasyon sağlamak amacıyla tercih edilmektedir.

*Meslektaşlık ilişkisinde* (collegial peers) enformasyon ilişkisine kıyasla birey daha yüksek düzeyde kendisini ifade etme ve enformasyon paylaşımında bulunmaktadır. Meslektaşlık ilişkisi enformasyon paylaşımının yanısıra, duygusal destek, geribildirim ve doğrulama/ teyit ile karakterize edilmektedir.

*Özel ilişki* (special peers) türü ise formel rollerin terk edildiği, yüksek düzeyde kendini açığa vurma ve ifade etme tercihinin yapıldığı en yakın ve samimi ilişki formu olarak tanımlanmaktadır."

Güven, sempati ve yakınlık kurduğumuz bu birliktelikler ise ilişki ağlarının en güçlü halkaları olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda kariyer yaşamında ilişki ağlarını yönetmede kimlerle ne tür ilişki geliştirileceğine ilişkin tercihler kariyer gelişimi ve başarısının seyrini etkileyecektir (Fritz, 1997: 29).

Kabacoff kadınların daha yüksek düzeyde empati ve iletişim yeteneği sergilediklerini tespit etmiştir. Kadınlar aynı zamanda daha yüksek düzeyde diğerlerine karşı hassasiyet, sempatik olma, dinleme ve astları, çalışma arkadaşları ve üstleriyle etkili ilişkiler geliştirebilme yeteneği sergilemektedirler (Kabacof, 1988). Bununla birlikte Goleman farklılığın empati düzeyinden çok gösteriliş biçiminden kaynaklandığı ifade etmektedir. Buna göre erkekler gizli bir empati yeteneğine aynı oranda sahip olmakla birlikte, 'güçsüzlük' olarak algılanabileceği için bunu yansıtmaktan kaçınmaktadırlar. (Goleman, 2000: 401)

Kadınlar erkek egemen iş ortamlarında erkeklerle olan ilişkilerinde ortak temas noktaları yaratmaktadırlar. Benzer biçimde profesyonel anlamda başarılı sayılan kadın yöneticilerin erkek egemen iş yaşamında erkeklerin kurallarına uygun oynadıkları ve erkek kültürü içinde tanımlanan bağımsızlık, gerçeklik, kararlı, otoriter, atak ve stratejik değerleri daha yüksek düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Erkekler ise feminen kültürel değerleri içinde tanımlanan kendini ifade etme, empati kurma, duygusal destek gibi değerlere gittikçe yaklaşmaktadır. Bu durum ise ürünlere ve tüketime de yansıdığı gibi, kadın ve erkeğin ortak bir dünyada bulunduğu uniseks kültüre doğru gidişin de önemli bir göstergesidir.

#### **Kişilerarası İlişki Ağlarını Yönetmede ve Eşit Ölçüde Rekabet Edebilmeye Gerekli Stratejiler**

Kadınlar değişim ve rekabetin yoğun biçimde yaşandığı iş yaşamlarında erkek partnerlerinin yanında yer alarak, sahip oldukları pozisyonu korumak ve daha yüksek pozisyonlara ulaşmak için ilişki ağlarını yönetmelidirler. Kadınların etkili ilişki ağları geliştirmeleri ve eşit ölçüde rekabet edebilmeleri konusunda önerilen stratejiler ise şöyle sıralanabilir:

(1) *Basit bir dil kullanmak*: Mesajın muhatabı olan alıcının kullandığı dil, algılama düzeyi etkili iletişim kurmada son derece önemlidir. Mesajlar alıcı dünyasına duyarlı olarak kurgulanmalıdır.

(2) *Kesin ve kararlı olmak*. Enformasyonun dolaysız ve kesin aktarımı mesajdaki duygu yükünü azaltmakta ve bütün düşünce ve duygu düzeyleri için elverişli bir tepki kanalı oluşturmaktadır.

(3) *Geribildirime duyarlılık*: İletişim problemlerinin çoğunluğu yanlış anlaşmalar, kesin olmayan ifadeler veya mesaj alamamaktan kaynaklanmaktadır. Sözler, semboller, jest ve mimikler, raporlar, öneri sistemleri, performans/kariyer değerlendirme görüşmeleri, çalışan memnuniyet anketleri gibi iletişimde önemli mesajlar veren geribildirim kanalları kullanılmalıdır.

(4) *Aktif dinlemek*: Aktif dinleme ile alıcıya ait önemli ipuçları elde edilebilir. Bu konudaki enformasyon ise karşı tarafı ikna etme, etkileme, destek alma süreçlerinde önemli katkılar sağlamaktadır.

(5) *Duyguları yönetmek*: Kendi duygularına, hislerine ilişkin kavrayışın yanısıra olumsuz duygularla başa çıkma ve olumlu duyguları harekete geçirmek, duyguların davranışlara olan etkileri konusunda kontrollü olmak, karşı tarafın duygularına ilişkin farkındalık şeklinde tanımlanabilen duyguların yönetimi etkin ilişki ağlarının oluşumu için gereklidir.

(6) *Güçlü bir ağ zinciri kurmak*: Birey güvenilir, yol gösterici, destek çalışma arkadaşları, üst yönetim ve diğer birim çalışanlarından oluşacak biçimde ilişki ağlarını geniş tutmalıdır. Ayrıca güçlü bir ağ zinciri için profesyonel ve/veya sivil toplum kuruluşlarına üye olmak ve bu yöndeki faaliyetlere zaman ayırmak da önerilebilir. Böylece yeni ilişki ağlarıyla enformasyon ve uzmanlık paylaşımı ve desteği kadar, sahip olunan pozisyonla ilişkili kredibilite de artacaktır.

(7) *Teknoloji desteği almak*: Kişisel ağları yönetmek için isim, adres, telefon, tarih, kararlar, gündemle ilgili notların yer aldığı düzenli bir kayıt sistemi oluşturulmalıdır. Bu konuda çeşitli yazılımlardan yararlanmak mümkündür. Burada önemli olan kayıtların

düzenli aralıklarla tutulması ve her görüşme sonrasında güncelleştirilmesidir. Bu konuda diğer öneriler her olumlu görüşme sonrası teşekkür notları göndermek (e-posta), önemli görüşmeleri hatırlatıcı mesajlar kullanmak, intranet sisteminden yararlanmak vb. sayılabilir.

### Sonuç

Küreselleşme, yeni iletişim teknolojileri, eğitilmiş kadın sayısının artması, kadınların daha çok sayıda çalışma yaşamına katılmaları gibi gelişimler günümüz kadınlarının çalışma yaşamındaki algılanan değerlerini ve kariyer gelişimlerini yakından etkilemiştir. Bu yönde yeni kadın çalışan profili ise geleneksel kadın kültürü kalıplarının dışına çıkarak, kendine yetebilen, mükemmelliyetçi, güçlü, bağımsız ve idealist olarak şekillenmektedir. Bu gelişim ile kadınların daha güçlü bir biçimde iş yaşamına katılmaları ve yüksek düzeydeki beklentileriyle üst pozisyonları zorlamaları ise, organizasyonları kadınlar için görevlerin yeniden tasarlandığı, çalışan destek sistemleri, iş-aile yaşamı dengesi, çocuk bakımı gibi daha esnek ve eşitlikçi yönetim uygulamalarına yönelmektedir.

Farklılıkların yönetiminin tartışıldığı günümüzde kadın ve erkek yöneticilerin, daha önce de belirtildiği gibi, feminen ve maskulin değerleri işe yansımaları bir sorun veya cinsiyet ayrımcılığı olarak değil, iş süreçlerine farklı perspektif ve yönetsel stillerle zenginlik katan bir çeşitlilik olarak algılanmalıdır. Yeni yönetim anlayışı cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, eşit düzeyde bir yapıyı öngörmektedir. Farklılıklara açık olma ve uyum sağlayabilme sinerjiyi, değişimlere adaptasyonu ve iş ve iletişim yaşamında mükemmel sonuçları ortaya çıkarması bakımından önemlidir.

İletişim ağlarının bu denli önem kazandığı günümüzde kadınların cam tavan sendromunu aşarak yönetimde daha aktif ve eşitlikçi duruma geldikleri bir dönem yaşanmaktadır. Takım çalışmaları, esnek ve yatay organizasyon yapılarına geçiş süreci, eğitim, gücün ve enformasyonun paylaşımı, hizmet ağırlıklı ekonomiler kadınların kurumlarına değer katabilecekleri feminen değerlerini ve iletişim stillerini yansıtan yeni yönetsel uygulamalar olarak sıralanmaktadır.

Sonuç olarak görünen o ki, bu çalışmada ele alınan ve kadın perspektifinden organizasyonlardaki ilişki ağlarını yönetmek konusu, bilimsel araştırmalar kadar, iş yaşamında örgütsel uygulamaların da önemli bir odak noktası olması rolünü sürdürecektir.

#### Kaynakça

- BURKE, R. ve McKEEN, C. (1994). "Career Development Among Managerial And Professional Women" *Woman In Management:Current Research Issues*.
- CLAES, M.T. (1999). "Women, Men and Management Styles", *International Labour Review*, V:138.No:4.
- DAVIDSON, M.J. Ve COOPER, C. (1992). *Shattering The Glass Ceiling:The Women Manager*, Paul Chapman, London.
- FRITZ, J.(1997). "Men's and Women's Organizational Peer Relationships: A Comparison, *Journal of Business Communication*, Vol:34.
- GRANT, J. (1988). "Women As Managers: What They Offer To Organizations" *In The Organizational Dynamics*, Vol:16, No:3.
- GOLEMAN, D. (2000). *İş Başında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları
- ISAACS, W. (2001), *Diyalog ve Birlikte Düşünme Sanatı*, Çev:Ahmet Üniver-Neşenur Domaniç, Literatür Yayınları, İstanbul.
- KABACOFF, R.(1998). "Gender Differences In Organizational Leadership. A Large Sample Study", *Annual American Psychological Association Convention.*, San Francisco.
- KRAM, K., ve Isabella, L. (1985). "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development." *Academy of Management Journal*, 28.
- LINEHAN, M. (2001). "Networking For Female Managers' Career Development, *Journal Of Management Development*, Vol:20, No:10.
- O'LEARY, V. ve ICKOVICS, J.R (1992). "Cracking The Glass Ceiling: Overcoming Isolation And Alenation" den aktaran Margaret Linehan, "Networking For Female Managers' Career Development, *Journal Of Management Development*, Vol:20, No:10., 2001.
- PALMER, M. ve HYMAN B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, Çev: Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul.
- TANNEN, D. (1994) *Talking Form 9 to 5*, New York, William Morrow and Co.