EK-14. Dönem Projesi Hazırlama Kontrol Listesi

	Evet	Hayır
Dönem projesi, "Dönem Projesi Yazım Kılavuzu"na uygun olarak yazıldı.	☒	☐
Dış kapak ve iç kapak sayfası eklerde belirtilen şekilde düzenlendi.	☒	☐
Ön sayfalar i, ii, iii şeklinde Romen rakamları ile numaralandırıldı.	☒	☐
Dizinler, "Dönem Projesi Yazım Kılavuzu"na göre sıralandı ve metin içindeki yerleşime göre sayfa numaraları verildi.	☒	☐
Özet ve Abstract hazırlandı.	☒	☐
Dönem projesi onay sayfası, "Dönem Projesi Yazım Kılavuzu"na uygun olarak hazırlandı ve onaylandı.	☒	☐
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi sayfası onaylandı.	☒	☐
Simgeler, kısaltmalar, tablolar ve şekillerin tamamı kontrol edilerek ilgili dizinde gösterildi.	☒	☐
Ana metinde harf karakteri, büyüklüğü ve satır aralıkları "Dönem Projesi Yazım Kılavuzu"na uygun olacak şekilde düzenlendi.	☒	☐
Tablolar/çizelgeler, şekiller ve denklemler metin içine "Dönem Projesi Yazım Kılavuzu"na uygun şekilde yerleştirildi.	☒	☐
Kaynakça "Dönem Projesi Yazım Kılavuzu"na göre düzenlendi.	☒	☐
Kaynakların tamamına dönem projesi içerisinde "Dönem Projesi Yazım Kılavuzu"na uygun atıfta bulunularak kaynakça bölümünde yer verildi.	☒	☐
Etik Kurul onayları gerekli ise dönem projesine eklendi (Etik Kurul onayı gerekmiyorsa yandaki "HAYIR" kutucuğunun altına "YOK" yazılacak).	☐	YOK ☒
Anket, görüşme veya veri formları kullanıldı ise ilgili kurumlardan alınan izin yazıları ve formlar dönem projesine eklendi (Bu formlar kullanılmadıysa yandaki "HAYIR" kutucuğunun altına "YOK" yazılacak).	☒	☐
Ekler "Dönem Projesi Yazım Kılavuzu"nda belirtildiği şekilde sunuldu (Ek kullanılmadıysa yandaki "HAYIR" kutucuğunun altına "YOK" yazılacak).	☒	☐
Dönem projesinin tamamı tek bir dosyada dijital formatta kaydedilerek Enstitüye teslim edildi.	☒	☐
Dönem Projesi hazırlama kontrol listesi onaylanarak Enstitü'ye gönderildi.	☒	☐

"KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KONUMUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLER: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ" başlıklı dönem projesi, yukarıdaki listede yer alan konularla ilgili olarak tarafımızca kontrol edilmiş ve gerekleri yerine getirilmiştir.

21/05/2021

Ayşe KANCA

Prof. Dr. Verda ÖZGÜLER

KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KONUMUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLER: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

ORİJİNALLİK RAPORU

%20	%14	%2	%13
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Anadolu University Öğrenci Ödevi	%4
2	www.gazeteruzgarli.com İnternet Kaynağı	%2
3	assets.kpmg.com İnternet Kaynağı	%2
4	cloudsdomain.com İnternet Kaynağı	%1
5	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1
6	studylibtr.com İnternet Kaynağı	%1
7	tr.euronews.com İnternet Kaynağı	%1
8	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	%1

KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KONUMUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLER: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Ayşe KANCA

Eskişehir 2021

KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KONUMUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLER: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

15272095012

Ayşe KANCA

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Danışman: Prof. Dr. Verda ÖZGÜLER

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2021

APPROVAL FOR SEMESTER PROJECT

This study titled "Problems Faced by Women in Working Life and Obstacles in Their Promotion to Senior Management Position: The Case of Eskişehir" has been prepared and submitted by Ayşe KANCA'in partial fullfillment of the requirements in "Anadolu University Directives on Graduate Education and Examination" for Semester Project in the Department of Industrial Relations and Human Resources and has been evaluated and approved on …../…../……..

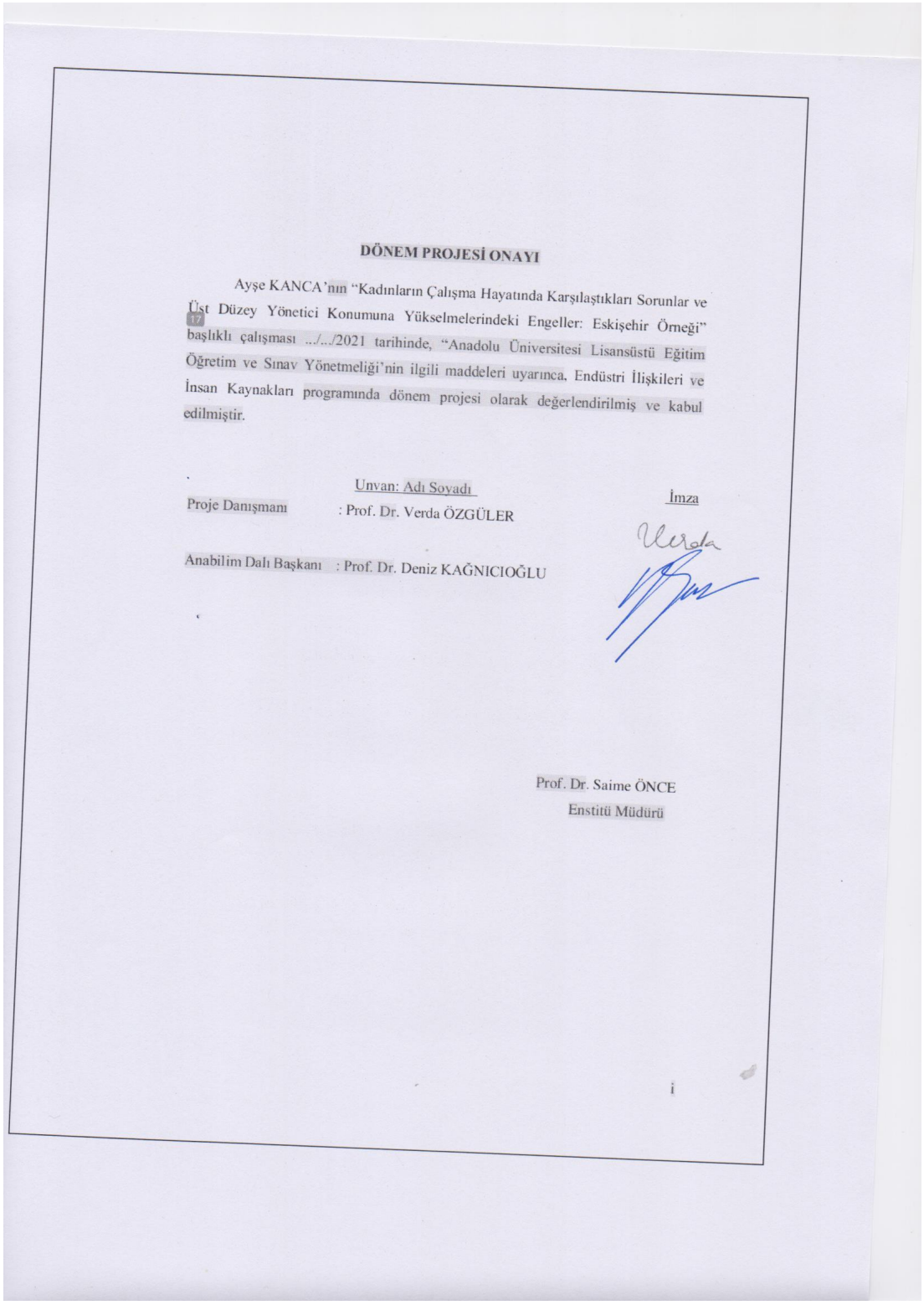
Signature

Supervisor : Prof. Dr. Verda ÖZGÜLER

Head of the Department : Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU

Prof. Dr. Saime ÖNCE
Director

APPROVAL FOR SEMESTER PROJECT



DÖNEM PROJESİ ONAYI

Ayşe KANCA'nın "Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar ve Üst Düzey Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Engeller: Eskişehir Örneği" başlıklı çalışması .../.../2021 tarihinde, "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları programında dönem projesi olarak değerlendirilmiş ve kabul edilmiştir.

	Unvan: Adı Soyadı	İmza
Proje Danışmanı	: Prof. Dr. Verda ÖZGÜLER	
Anabilim Dalı Başkanı	: Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU	

Prof. Dr. Saime ÖNCE
Enstitü Müdürü

ÖZET

KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KONUMUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLER: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

Ayşe KANCA

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2021

Danışman: Prof. Dr. Verda ÖZGÜLER

Günümüz dünyasında, her yerleşim yerinde bireylere biçilmiş roller vardır. Ülkelerin gelişim seviyelerine, inançlarına, coğrafi koşullarına bağlı olarak değer yargıları ve toplumsal roller farklılık gösterir. Uygarlık tarihinin başlangıcından bu yana, kadınlar ve erkekler hem aynı hem de çok farklı görevlere ve rollere sahip olmuşlardır. Ülkeden ülkeye farklılık gösterse dahi, dünyada birçok bölgede erkek egemen toplumlar oluşmuştur. Kadınlara ev işleri uygun görülürken erkeklere daha çok dışarda kuvvet gerektiren işler uygun görülmüştür.

Kadınların yaptığı işlerin maddi bir değerinin olmaması zamanla kadınları toplum gözünde sosyal açıdan değersizleştirmiştir. Sanayi Devrimiyle birlikte, gelişmeler sayesinde, kadınlar ekonomik ve sosyal alanda kendilerini göstermeye başlamışlar ve bunun için haklı mücadelelerini başlatmışlardır. Süregelen mücadele boyunca, kadınlar istihdam alanında daha çok söz sahibi olmuş ve yüksek mevkilere gelmeyi başarmışlardır. Ancak hala, birçok yerde kadınlar hakkında önyargılar mevcuttur. Kadınların işgücüne katılma ve kariyer oranlarında son yıllarda önemli artış olmasına rağmen yönetici kademesine ulaşmada aynı artışı gösteremedikleri bir gerçektir.

Toplumsal yaşamda ve çalışma hayatında kadınların karar ve yetki mekanizmalarına katılımı, ülkenin gelişmesi açısından son derece önemlidir. Bu araştırmanın amacı, kadınların ve üst düzey yönetici konumunda çalışan kadın yöneticilerin çalışma yaşamında yaşadığı sorunlar ve hiyerarşik yükselmede önlerine çıkan engelleri tespit etmektir.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal Cinsiyet, Kadın Yöneticiler, Kadın Çalışanlar, İstihdam, Hiyerarşik Yükselme

ABSTRACT

PROBLEMS THAT WOMEN ENCOUNTER IN THEIR WORK LIFE AND THE BARRIERS IN RISING TO THE HIGH-LEVEL MANAGER POSITION: THE EXAMPLE OF ESKİŞEHİR

Ayşe KANCA
Industrial Relations and Human Resources
Anadolu University Institute of Social Sciences, 2021
Advisor: Prof. Dr. Verda ÖZGÜLER

In today's world, there are roles assigned to individuals in every settlement. Value judgments and social roles differ depending on the countries' development levels, beliefs, and geographical conditions. Since the dawn of civilization, men and women have had the same and very different roles and duties. Even if it differs from country to country, male-dominated societies have formed many regions of the world. While housework was deemed appropriate for women, jobs requiring force outside were more suitable for men.

Lack of material value in women's work has made women socially devalued in the eyes of society over time. Thanks to the developments, women started to show themselves in the economic and social fields and started their just struggle with the Industrial Revolution. Throughout the ongoing struggle, women have had more say in employment and have achieved high positions. However, there are still prejudices about women in many places. It is a fact that although there has been a significant increase in the labor force participation and career rates of women in recent years, they have not shown the same increase in reaching managerial positions.

The participation of women in decision and authority mechanisms in social life and working life is significant for the country's development. This study aims to determine the problems faced by women and female managers working in senior management positions in the working life and the obstacles they encounter in the hierarchical promotion.

Key Words: Gender, Female Managers, Working Women, Employment, Hierarchical Promotion

17.05.2021

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu dönem projesinin hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Ayşe KANCA

17.05.2021

STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES

I hereby truthfully declare that I have behaved in accordance with the scientific ethical principles and rules throughout the stages of preparation, data collection, analysis and presentation of my work; that I have cited the sources of all the data and information that could be obtained within the scope of this study, and included these sources in the references section. I also declare that,if a case contrary to my declaration is detectedin my work at any time,I hereby express my consent to all the ethical and legal consequences that are involved.

Ayşe KANCA

İÇİNDEKİLER

DÖNEM PROJESİ ONAYI ..... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
APPROVAL FOR SEMESTER PROJECT ..... **ii**
ÖZET ..... ……Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ ..... **v**
STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES……**vi**

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ…… **1**
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi…….. **2**
1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları……. **2**
1.3. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi…….. **3**

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN……**4**
2.1. Çalışma Hayatında Kadın…….. **4**
2.2. Türkiye'de Kadın İşgücü…… **5**
2.2.1. Kadınların Çalışma Hayatında Yer Alma Nedenleri……..… **8**
2.2.2. Çalışma Hayatında Yer Alan Kadınların Karşılaştıkları Zorluklar……..**9**
2.2.3. Kariyer ve Kadın Yönetici……. **10**
2.3. Kadın ve Yöneticilik…….. **12**
2.4. Kadın Yöneticinin Özellikleri…….. **13**
2.5. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları……. **13**
2.6. Kadınsı Liderlik Tarzı…….. **14**
2.6.1. İnteraktif Liderlik…….. **14**
2.6.2. Birey/Görev Odaklı-Demokratik/Otoriter……..... **15**
2.6.3. Popüler Yayınlarda Kadın Liderliği……..… **16**
2.7. "Kadın Liderlik Tarzının" Etkililiği……..… **22**
2.8. Kadın Liderlik Kavramına Eleştiriler……**23**
2.9. Cinsiyet ve Dönüştürücü Liderlik…….. **24**

2.10. Kadın Lider Yetiştirme Programları……..……. 24
2.11. Dünya'da Kadın Yöneticiler……. 26
2.12. Türkiye'de Kadın Yöneticiler……... 27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARİYER KAVRAMI VE KARİYERE İLİŞKİN SORUNLAR VE KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ KONUMUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ ……...35
3.1. Kariyer Kavramı…….…… 35
3.2. Kariyer Geliştirme Kavramı…….…. 36
3.3. Kadınlarda Kariyer Sorunu……... 36
3.4. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar……. 37
3.4.1. Cam Tavan Engeli……..…….. 38
3.4.2. Cinsel Taciz……. 38
3.4.3. Mobbing…….. 39
3.4.4. Eğitim ve Hizmet İçi Eğitimde Eşitsizlik…….. 39
3.4.5. İşe Alımlarda Eşitsizlik…….. 39
3.4.6. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik……..… 39
3.4.7. Ücretlendirmede Eşitsizlik……..… 40
3.4.8. Kadınlarda Kariyer Engellerinin Sonuçları……..… 40
3.4.9. İlgili Araştırmalar…….….. 40
3.4.10. Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar ve Üst Düzey Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Engellere İlişkin Bir Araştırma: Eskişehir Örneği……41

4. BULGULAR VE YORUM…….. 59

SONUÇ..... 64
KAYNAKÇA 66
EKLER..... 69

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Sanayi Devriminden bu yana görülen ekonomik, sosyolojik ve teknolojik gelişmeler, annelik ve ev kadınlığı gibi rollerin yanı sıra, kadınlara çalışma hayatına daha fazla katılma fırsatı vermiştir (Koçak ve Hayran, 2011: 115). Çalışma hayatının içinde yer almaya başlayan kadınlar zaman içinde yönetici olarak da görevler üstlenmeye başlamışlardır. Bu durumun bir sonucu olarak kadın yönetici oranında artışlar görülmeye başlanmış, kadın yöneticilerin organizasyonlarda farklı düzeylerde yönetsel sorumluluklar almaya başlamışlardır. Ancak, daha yüksek bir yönetim kademesine yükselmesini engelleyen cinsiyete dayalı faktörler nedeniyle, yönetim pozisyonlarındaki kadınların oranı, yönetim pozisyonlarındaki erkeklere oranla düşük düzeyde olmaktadır (Soysal, 2010: 83-114). Bunun yanı sıra, kadınlar ve erkeklere dayatılan rollerdeki farklılıklar, zamanla işyerindeki davranışlara da yansımaya başlar.

Kadının toplumsal konumunda pozitif ayrımcılığa varan değişimlerin ortaya çıkmasına neden olan en önemli etken ekonomik, sosyal ve hukuksal alanlarda hak arama mücadelesidir. Özellikle batı toplumlarında yapılmış olan araştırmalar, erkeğin ve kadının toplumsallaşma şekillerinin ve toplum tarafından kendilerine yüklenen cinsiyet rollerinin farklılaştığını göstermektedir. Kadınlardan duygusal, şefkatli, duyarlı, yardımsever ve fedakâr olmaları beklenirken erkeklerden rekabetçi, özgür, akılcı ve egemen olmaları beklenmektedir. Birbirine zıt olan bu roller kadın ve erkek tarafından kabul görmekte ve toplum tarafından kendilerine atfedilen bu rollere uygun kişilik özellikleri yansıtmaktadırlar. İnsanların, kendilerine verilen kişilik rolleri, kariyer hayatlarına da etki etmektedir. Kişilik farklılıklarının, örgütlerin yönetim kademelerinde yer alan kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarına ne derece yansıdığı uzun yıllardır araştırılmaktadır.

Çalışmamızda kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlar ve hiyerarşik yükselmede önlerine çıkan engeller tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bugün ülkemizde iş hayatında üst düzey konumlarda bulunan çok az sayıda kadın yönetici koltuğunda yer alıyor (TÜİK, 2018). Kadınlar, Türkiye'deki toplam nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen, ekonomik faaliyetlerin çoğunda erkeklerle eşit koşullarda yer bulamıyorlardı. Nüfustaki sayıca eşitliğe rağmen, kadın yöneticilerin sayısının, erkek yöneticilere kıyasla az olduğu biliniyor. Özellikle, şirketlerde üst düzey konumlara geçtikçe, yönetim konumundaki kadınların sayısının, aynı yönetim konumundaki erkeklerin sayısından çok daha az olduğu görülüyor. Ülkemizde yapılan araştırmalar neticesinde kadınların nüfus yoğunluğuna uygun olarak yüksek yönetim pozisyonlarında çalışmadığı ve kadın yöneticilere yönelik önyargılı tutumların devam ettiği sonucuna varılmıştır.

Dünya genelinde konu ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve yapılan çalışmalar sonucunda kadınların çalışma hayatında sayılarının giderek artmasına rağmen kariyer anlamında aynı artışı gösteremedikleri ortaya çıkmıştır. Örneğin, Birleşmiş Milletler Kadın Birimleri'nin yaptığı araştırmalara göre, şu anki toplumsal koşullar bu şekilde devam ederse, gerçek bir cinsiyet eşitliğine ancak 100 sene sonra ulaşmamız mümkün olacak. Yine yapılan çalışmalarda yaygın bir cinsiyet ayrımcılığından ve kadınlara yönelik olumsuz tutumların varlığı göze çarpmaktadır (Dünya Çapında Kadın İstatistikleri, 2020).

Bu çalışmanın temel amacı, çalışan kadın bakış açısıyla kadınların toplumsal yaşamda ve çalışma hayatında karşılaştıkları sorunların neler olduğunu ortaya koymak ve kadın çalışanların üst düzey yönetici konumuna ulaşmalarını engelleyen nedenleri belirlemektir. Bu amaçla Eskişehir ilindeki resmi kurumlarda orta ve üst düzey yönetici konumunda görev yapmakta olan kadın çalışanlarla ekte yer alan soru formu aracılığıyla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar ve üst düzey yönetici konumuna yükselmelerindeki engeller saptanmaya çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırma, Eskişehir ilinde bulunan resmi kurumlarda (Anadolu Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi) yapılmış olup, bu kurumlarda çalışan orta ve üst düzey yönetici konumundaki kadın çalışanlarla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Özel işletmelerde üst düzey yönetici konumunda çalışan

kadınlarla derinlemesine görüşme yapılmak istense de burada çalışan kadınların kurumlarının gizlilik politikasına uymayacağı gerekçesiyle kendileriyle görüşme gerçekleştirilememiştir. Derinlemesine görüşme sorularının cevaplandırılması yöneticilerin soruları algılama şekline bağlı olmasıdır. Yöneticilerin çalıştıkları kurumu veya kendi düşüncelerini daha olumlu göstermek adına bilerek gerçek dışı cevaplar verme ihtimalleri bulunmaktadır.

1.3. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma gerçekleştirilirken birincil ve ikincil kaynaklı verilerden yararlanılmıştır. Bu çalışmanın araştırma kısmında resmi kurumlarda orta ve üst düzey yönetici konumunda çalışan kadınlarla derinlemesine görüşme formu tekniğinden yararlanılarak elde edilen veriler birincil kaynaklı verileri oluştururken, literatür kısmında konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yayınlanmış makale, kitap, tez ve dergilerden yararlanılarak elde edilen veriler ise ikincil kaynaklı verileri oluşturmaktadır

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

Bu bölümde ülkemizde ve dünyada kadınların iş yaşamındaki yeri ve Türkiye'de kadınların iş hayatındaki konumu izah edilecektir.

2.1. Çalışma Hayatında Kadın

Kadınların bir işte çalışmaları ve bir toplumda yaptıkları iş karşısında yüksek statü elde etmeleri, bir ülkenin genel ilerleyişinin önemli bir göstergesidir. Kadınların aktif katılımları olmadan, bir ülkenin sosyal, ekonomik ya da politik ilerlemesi kötü yönde etkilenebilir. Bir kariyer sahibi olmak, aile sorumlulukları nedeniyle kadınlar için zorluklar yaratmaktadır. Kadınlar çalışmaya başlasa da insanların zihinlerinde olumlu bir değişim yaratmanın hâlâ birçok kültürel, sosyal ve ekonomik zorluğu bulunmaktadır

İlkel toplumlarda, genellikle anaerkil yapı üstündü, aile içinde kadınlar çok önemli bir yere sahiplerdi. Kentleşme, sanayileşme ve nihayet küreselleşme gibi gelişmeler, işleri kolaylaştırmak yerine, kadınlar için mücadeleyi daha da zorlaştırmıştır. Bu cinsiyet temelli mücadelede, kadınların erkeklerden farklı zekâ ve yeteneklere sahip olmasıyla ortaya çıkar. Doğum anından itibaren insanlar toplumda cinsiyete göre sınıflandırılırlar. Toplumda bu cinsiyete dayalı olarak ideolojik ve kültürel değerlerin oluşturduğu beklenen davranış kalıpları, toplumsal cinsiyet kavramı ile açıklanır. Cinsiyete, kültürel ve sosyal yapıya göre verilen roller uygundur. Bu roller sorumluluklarımızı, davranış kurallarımızı ve paylaşımları yansıtır.

Kadınlar ve erkekler arasındaki fizyolojik farklılıklar göz önüne alındığında, tüm toplumlar toplumu erkek ve kadın olarak iki gruba ayırdılar ve her grup cinsiyet statüsünü ve rolünü farklı şekilde tanımlamıştır. Bu nedenle kadınlar, bir zamanlar erkek işi olduğu düşünülen birçok çalışma alanına, kadın işi olarak kabul edilen alanlara da erkekler yerleşmeye başladı. Bu gelişmeler, kadın ve erkeğe ait pek çok özelliğin doğuştan olmadığını, kültürel olarak yerleşik olduğunu açıkça göstermektedir (Karacan, 2011: 25).

Günümüzdeki geleneksel düşüncelere göre, kadının yeri evidir, ev işlerine bakmak, çocukları ve kocasıyla ilgilenmektir. Ancak sanayileşme ve kentleşme bağlamında ve toplumsal değişim sürecine bağlı olarak kadınların bu rollerine yeni

sosyal roller eklenmektedir. Bu kaçınılmaz değişim neticesinde kadınlar hem gönüllü hem de ekonomik nedenlerle işgücüne girerek ekonomik bağımsızlık kazanarak daha özgür, daha güçlü ve daha bilinçli olma yolundadır. İstihdamda fırsat eşitliği, özellikle günümüzün bilgi toplumuna geçiş sürecinde daha yaygın hale gelmiştir ve işverenler, ikili rolü azaltmak için esneklik ve bağımlılık kisvesi altında bir dizi uygulama başlatmıştır. Uluslararası düzeyde kadın haklarına duyarlılık yaratmak, bu tür gelişmelerin olmasında önemli rol oynamaktadır (Karacan, 2011: 26).

Toplumdaki bu değişime paralel olarak kadının statüsü ve rollerinde de farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Asırlık düşünce sisteminin bir parçası olarak, annelik ve ev sorumluluklarının yanı sıra kadının aile içindeki rolü ve konumu da dikkate alınmıştır. Bu noktada sosyal değişim kadınlar için önemlidir. Bir kadının anne ve eş olarak geleneksel sorumluluklarından ne kadar bağımsız olabileceği gündemdedir. Başka bir deyişle, bir kadının içeriden ayrılma yeteneği, onun bağımsızlığının ve statüsünün bir göstergesidir. Bununla birlikte, kadınların sosyal rolleri onun bağımsızlık kazanmasını engelleyebilir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: .206).

Genel olarak, çalışan kadınlara yönelik cinsiyetçi önyargının işe alım aşamasında başladığı düşünülmektedir. Çoğu erkek, kadınların erkeklerle yan yana çalışacak kadar iyi olduğunu kabul etmeye hazır değil. Kadınlar çok yetenekli olsalar da, daha az talepkar olma eğiliminde oldukları için genellikle göz ardı ediliyorlar. Kadınların mesleki yaşamlarının yanı sıra birçok yerel ve uluslararası rolü etkin bir şekilde yönetme sorumlulukları vardır. Bu, çalışan kadınların hayatlarını aşırı derecede stresli hale getirebilir.

2.2. Türkiye'de Kadın İşgücü

Kadınlar son 30 yıl içinde iş yaşamına katılımlarını önemli ölçüde artırırken erkekler ev işlerine katılımlarını aynı ölçüde artırmamıştır. Kadınlar halen ev işlerinin büyük bölümünü üstlenmektedirler. Çalışan kadınların aile hizmetlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri ve iş sorumluluklarını sorunsuz bir şekilde yerine getirmeleri beklendiğinden, cinsiyet, olumsuz iş akışlarının belirleyicisi olarak görülmektedir. Farklı yaşam alanlarının gereksinimlerini kontrol etmedikleri zaman ortaya çıkan sorumluluk, kadınlarda başarısızlık hissine yol açabilir.

Zamanla kadınların iş hayatına daha fazla katılımı, çalışma hayatında kadınları erkeklerle eşit kılan kanunların oluşturulması, geniş bir aileden çekirdek aileye geçiş,

artan eğitim fırsatları ve politikaların uygulanması gibi gelişmeler görüldü. Kız çocuklarının eğitimini artıran atipik çalışma tarzlarının ortaya çıkması, ev işlerinin yanı sıra iş hayatına katılmalarına da olanak tanımaktadır. Ancak tüm bu ve benzer gelişmeler, kadınların beraberinde getirdiği eksikliklerle birlikte iş hayatında bazı sorunlara yol açmıştır. Bu problemler; kariyerle ilgili sorunlar, aile ile ilgili sorunlar, çocukla ilgili sorunlar, cinsiyetle ilgili sorunlar, maaşla ilgili sorunlar ve eğitimle ilgili sorunlardır.

Tarih boyunca her kültür kendi iş hayatını geliştirirken, ekonomik kazanç için çalışmak erkeklerin ayırt edici özelliği olmuştur. Kadın ve erkeğin sosyal rolleri belirli sınırlar içinde tanımlanırken, kadınlar ekonomik olarak erkeklere bağımlı hale geldi. Kadınlar için ana çalışma ortamı uzun yıllardır evdeyken, erkekler geçimini sağlamak için ev dışında gelir getiren işlerde çalışmaya başladılar. Başka bir deyişle, kadınlar ev işleri ve çocuk bakımı gibi geleneksel ancak ekonomik olarak eşit olmayan birçok günlük faaliyette bulunduklarında; erkekler hayatını ev dışında çalışma hayatı içinde yer almışlardır. Bu durum kadınları ekonomik olarak erkeklere bağımlı hale getirmiştir. Bu anlamda, kendisine verilen bu sosyal rolde, erkekler ekonomik olarak üretken hale gelir ve sosyal değer kazanmışlarken kadınlar hem ekonomik olarak erkeklere bağımlı hale gelerek ve gelir getirmediği için sosyal değersizliğe maruz kalmışlardır (Boydak-Özan, 2009: 16).

Gelişmiş şehirlerde, kadınların iş yerindeki fırsatların ve zorlukların daha fazla farkında olduklarına veya eğitimli kentli kadınların işyerindeki rollerini ve sınırlamalarını daha iyi anlayacak ve kişiliklerini geliştirecek kadar cesur olduklarına inanılıyor. Bu nedenle, şehirde çalışan kadınları ilgilendiren konular ve bunların değerlendirilmesi, kadın bağlantılı işlerin dinamiklerini daha iyi anlamak için bir zorunluluktur. Günümüzde kadınlar, görünmez sınırları ihlal ediyor ve profesyonel hayatın yanı sıra kişisel yaşamın dengelenmesinde ikili bir rol oynuyor. Kadınları zayıf, aşağı ve ikinci sınıf vatandaş olarak kabul etme zihniyeti bugün hala var. Bugün bile, aileye ve çocuklara bakmak genellikle kadınlar için bir öncelik olarak kabul edilmektedir.

Kadınların kilit karar alma pozisyonlarına katılımı, kültürel ve sosyal kısıtlamalar nedeniyle ciddi şekilde sınırlandırılmıştır. Çünkü erkekler, kadınların doğru kararlar verecek kadar iyi olmadığını düşünüyorlardı. Dünyanın her yerinde

kadınlar zorluklarla karşı karşıyadır ve bazen bu zorluklar kültüreldir. Kadınların karşılaştığı zorluklar işyeri ile sınırlı kalmaz, sosyal hayatta da bu tür zorluklar aile hayatına etki eder.

İşsizlik ve geçici çalışma, kadınlar arasında erkeklerden daha yaygındır. Kadın çalışanların çoğu hâlâ sosyal güvenlik ve sağlık hizmetlerine erişemiyor. Sonuç olarak, işyerinde mobbing, zihinsel stres ve diğer sağlık sorunları gibi işle ilgili hastalıklarla savaşmak zorunda kalmaktadırlar.

Kadınların istihdamda daha az yer almasının sosyolojik boyutu da vardır. Kadın, istihdamda yer almak ve üretken olmak istediği halde erkek egemen toplumda ve dini baskılarla tüm özgürlüğü elinden alınan bir birey haline dönüşmektedir. Erkeğin malı olma zihniyetinin hâkim olduğu, çağdaşlıktan nasibini almamış yörelerde Atatürk devrimlerinden habersiz, eğitimsiz bırakılmış ve esir hayatı yaşayan kadın birey Türkiye'nin önemli sorunlarından biridir ve olmaya da devam edecektir (Ergin, 2006).

Ülkemizde Cumhuriyet tarihi boyunca kadın nüfusun kalsifikasyonunun arttırılması ve işgücüne katılma oranına dâhil edilmesi konusunda yeterli politikaların uygulamaya geçirilmediği sayısal incelemeler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Öyle ki 1960'lı yıllara kadar Türkiye'de makro anlamda bir istihdam politikasının bulunduğunu söylemek son derece güçtür. Planlı kalkınma dönemine geçildikten sonra da konunun çok dar bir çerçeve içinde ele alındığı bir gerçektir. Oysa sosyolojik ve ekonomik açıdan ülkemizdeki kadın nüfusun tüketicilikten ivedilikle üretici bir konuma getirilerek ülke kalkınmasında gerekli yeri almaları sağlanmalıdır (Küçükkalay,1998: 35-44).

Bölgeden bölgeye değişmekle birlikte toplumsal yaşamda ağırlığını hissettiren geleneksel tavır ve düşünceler, kadının ev yaşamının dışında çalışmaya başlamasına sınırlandırmalar getirmiştir. Ev dışında da çalışmak isteyen kadın, kendi içinde çatışma yaşamaya başlar. Kendisiyle çatışma içinde kalan kadın, bununla da kalmayıp, erkeklerle aynı işi paylaştığı halde ondan daha düşük ücret almakta, tercih olarak ikinci plana itilmektedir. Kadınlar, ev içinde evdeki fertler tarafından (özellikle eş), ev dışında ise iş yerindeki fertler tarafından sözlü ve fiziki olarak şiddete uğramakta veya taciz edilmektedirler (Ergin, 2006' dan aktaran Karacan, 2011: 24).

Bütün toplumlar, kadınla erkek arasındaki fizyolojik farkı gözeterek, toplumu genelde erkek ve kadın olarak iki gruba ayırmış ve her grubunda statü ve rollerini birbirinden değişik olarak tayin etmiştir. Teknolojik gelişmelerden yeterince faydalanamayan ve şehirleşme sürecinde geri kalmış bölgelerde, kadınlar ve erkeklere verilen rollerde keskinlik varken, teknolojinin geliştiği ve şehirleşme sürecinin tamamlandığı endüstrileşmiş toplumlarda ise, kadın ve erkek statüsünde ve buna bağlı roller, haklar ve görevler de değişikliğe uğramıştır. Dolayısıyla, geçmişten bu yana kadınlara ait gibi görünen mesleklerle erkekler ilgilenmeye başlarken, erkeklere ait gibi görünen mesleklerle de kadınlar ilgilenmeye başlamışlardır (Karacan, 2011: 24).

Kadına biçilmiş tüm geleneksel rollere rağmen, sanayileşme süreciyle başlayan modern toplumsal olgular, kadınlara yeni sosyal roller vermektedir. Özellikle günümüzün gerektirdiği bilgi toplumuna geçiş sürecinde, istihdamda fırsat eşitliği giderek yaygınlaşmakta, işverenler kadın çalışanlarının ikili rolünü, başka bir deyişle ev, aile ve iş sorumluluklarını hafifletmek amacıyla bağımlılık yaklaşımı doğrultusunda ve esneklik adı altında bir dizi uygulamalar başlatmaktadırlar.

2.2.1. Kadınların Çalışma Hayatında Yer Alma Nedenleri

Günümüzde kadınlar tarihten gelen geleneksel düşünce anlayışı "kadının yeri evidir" sözünü anlamsız bulmaktadır. Yine tarihsel süreç içerisinde geçimin sağlanması sorumluluğu erkekte görülmekle birlikte çalışmanın getirdiği faydaları gören kadın kendisini iş hayatında görmek istemektedir.

Kadının çalışmasının nedenlerinden en önemlisi ekonomik koşullardır. Bugünkü koşullarda ailenin geçiminin sağlanabilmesi için sadece erkeğin değil kadının da çalışması zorunluluk haline gelmiştir. Diğer yandan kadın, eşin getirdiği paraya bağlı olmak istememekte kendi kazandığıyla da gerek kendisinin gerekse ailesinin ihtiyaçlarını daha rahat karşılamak istemektedir. Ayrıca gün geçtikçe artan teknolojik gelişmeler toplumun büyük çoğunluğu tarafından kadının görevi olarak görülen ev işlerini, eskiye nazaran nispeten kolaylaştırmıştır. Bunun yanında eğitimin öneminin gün geçtikçe daha iyi anlaşılması ile eğitim düzeyi yükselen kadın, ayakları yere basan bir birey olarak kimseye bağımlı olmak istememekte ve ekonomik açıdan özgür olmak istemektedir. Çalışma sonucunda bunların elde edildiğini gören ve ev yaşamına karşın daha üretken olunduğunu, kişilerin kendilerini daha mutlu hissettiğini gören kadın çalışma hayatında olmak istemektedir.

"Yüksek yaşam standartlarının egemen olduğu üst sınıflarda kadınlar çalışma özgürlüğü içinde bulunmalarına rağmen ekonomik açıdan ailenin gereksinimi olmadığı için çalışma ihtiyacı hissetmemektedirler. Düşük yaşam standartlarının egemen olduğu alt sınıflarda ise ailenin ihtiyacı olmasına rağmen sahip olunan toplumsal ve geleneksel değerlerden dolayı kadının, çalışma hayatına katılmasına çok da sıcak bakılmamaktadır. Ancak kadın, kocasının rızası olursa (izin verilen) çalışabileceği işlerde işgücüne katılabilmektedir." (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 195).

2.2.2. Çalışma Hayatında Yer Alan Kadınların Karşılaştıkları Zorluklar

Ülkeden ülkeye farklılıklar olsa da kadının geleneksel rolünün ev, çocuk ve ailesi ile sınırlandırıldığı, iş yaşamında belli mevkilere ulaşmasında engellerle karşılaştığı, bir diğer ifade ile kariyer ilerlemesinden erkeklere oranla daha az yararlandıkları bir gerçektir (Toksöz, 1999'dan aktaran Karacan, 2011: 29).

Kadınlar tarihin her döneminde koşul ve niteliklere göre değişen biçim ve statülerde ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Kadın işgücü istihdamındaki yöneliş, sektörlerin nispi büyümesi ile yakından ilgilidir. 19. yüzyılda batı ülkelerinin çoğunda, toplam işgücünün önemli bölümünü kadınlar oluşturmuştur. Aynı yüzyılın sonlarına doğru metalurji, kimya, otomotiv sanayilerinin yükselişi kadınların istihdamını azaltmıştır. Daha sonraları kadınlar erkeklere oranla daha düşük ücretlerle hizmet sektöründe çalışmaya başlamışlardır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra kamu ve hizmet sektöründeki büyüme, kadınların toplam işgücündeki oranının artmasına yol açmıştır. Teknolojik gelişme sonucunda yeni alanların, işin örgütlenmesinde yeni yöntemlerin ve üretim süreçlerinin ortaya çıkması kadınlar için yeni iş olanaklarının yaratılmasını sağlamıştır (Tokol, 1999'dan aktaran Karacan, 2011: 29).

Zamanla kadınların çalışma hayatında daha çok yer almaları, kadınları çalışma hayatında erkeklerle eşit kılan yasaların oluşturulması, büyük aileden çekirdek aileye geçilmesi, eğitim olanaklarının arttırılması ve kız çocukların okullaşmasını arttıran politikaların hayata geçirilmesi, ev işlerinin yanında çalışma hayatına katılmasını sağlayan atipik çalışma biçimlerinin ortaya çıkışı gibi gelişmelere bağlı olarak artmıştır. Ancak tüm bu ve benzeri gelişmeler, sağladıkları olanakların yanında getirdikleri eksikliklerle de kadınların çalışma hayatında birtakım sorunlarla karşılaşmasına zemin oluşturmuştur. Bu sorunlar; kariyere ilişkin sorunlar, aileye

ilişkin sorunlar, çocuğa ilişkin sorunlar, cinsiyete ilişkin sorunlar, ücrete ilişkin sorunlar ve eğitime ilişkin sorunlar başlıkları altında toplanabilir.

2.2.3. Kariyer ve Kadın Yönetici

1970'li yılların başında işletmelerin, çalışanlarının yönetimsel kariyerlerinde etkili olan faktörlere yönelmeleri, kariyer konusunu gündeme getirmiştir. "Kadınların eğitim seviyeleri hızla yükselmiş, böylece prestijli mesleklere yönelerek kariyer yapma isteği beraberinde üst yönetimlere talip olmaya başlamışlardır. Buna karşılık işverenlerde hâkim olan görüşe göre, "genellikle kadınların geçici olarak çalıştıkları, erkeklere oranla kendilerini daha az işlerine verdikleri, olası hamilelik ve ev işleri yüzünden terfi ettirilmemeleri, özellikle üst yönetim basamaklarına getirilmemeleri" görüşü yaygındır. "Kadından, önce anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci plana atılmaktadır (Aytaç ve Sevüktekin, 2002' den aktaran Karacan, 2011: 31).

Konuya ekonomik açıdan baktığımızda, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle kadının işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda kariyer ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonuna ulaşmasını engellemiştir. Ancak işgücünün demografik ve niteliksel değişmeleri, toplumun ekonomik ve teknolojik yapısında meydana gelen değişimler, örgüt yönetiminin tutumlarında da 15-20 yıl öncesine nazaran birtakım değişimler yaratmıştır. Bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarındaki değişmeler sonucunda bugün daha çok yönetim pozisyonunda kadını bulundurma çabası, son yıllarda gecikmiş bir oluşumla biraz hız kazanmıştır. Ancak beklenen, kadınların üst kademe yönetim pozisyonunda bulunmalarının daha da yaygınlaştırılması ve kadınlara kariyer hedeflerine ulaşmaları konusunda daha fazla fırsatın yaratılmasıdır (Aytaç, 2005' den aktaran Karacan, 2011: 31).

Kadınların istihdam alanının genişlemesi, şirket başarısı için gereklilik haline gelmiştir. Fakat kadına verilen sorumluluklar, meslekte terfi imkânını kısıtlamaktadır. Bu durum, cam tavan (glass ceiling) kavramını ortaya çıkarmıştır (Aytaç ve Sevütekin, 2005' den aktaran Karacan, 2011: 32).

Yanıltıcı cam tavan kavramı, kadınların ara kademe yönetimin ötesine, daha yukarılara tırmanmasını önlemek için şirket liderleri tarafından görünmez bir engel oluşturulduğunu ima eder. Kadınların lider olmasının önündeki bariyerleri, kadınlar

üzerindeki potansiyel ters-etkili etki tabakaları: annelik, gelenek, sosyalleşme büyük ölçüde erkeklerin bilinçdışı önyargı, klişe ve beklentilerinin ağır bastığı yönetim katmanlarıyla buluştuğunda ortaya çıkar. Bu tür ara yüzler erkekler için yoktur, kadınlar için ise geçersizdir. Bu toplumsal cinsiyet farklılıklarının bir sonucu olarak bazı yöneticiler kadınların üst düzey yönetim için kesinlikle uygun olmadığına ikna olmuştur (Schwartz, 2001'den aktaran Karacan, 2011: 32).

Birçok şirket, kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Özellikle bu anlayışın geçmiş dönemlerde işletmelerde daha da yaygın bir görüş olduğunu söylemek mümkündür. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve gerek Amerika'da gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran arttırmıştır. Ancak bu oranın yine de istenilen düzeyde olmadığı bir gerçektir (Aytaç, 2005' den aktaran Karacan, 2011: 33).

Kadınların iş yaşamlarında evlilik, aile ve çocuğun yerinin kariyerden önce geldiği ve bu nedenle evlenen ve çocuk sahibi oluncaya kadar esnek kariyer planları yaparak gerektiğinde kolayca bırakabilecekleri işleri tercih etmeleri öngörülmektedir. Genellikle, kadınların iş güvencesi ve sınırlı çalışma saatleri nedeniyle kamu kesimini tercih ettikleri görülmüştür. Endüstri sektöründe kadınların, kumanda pozisyonlara yerleştirmelerinin risk olduğu kanısı mevcuttur. Zira özel sektörde çalışan kadınların geleneksel olarak kadın fonksiyonel alanı diye adlandırılan ve tepe yönetim kademeleri için kariyer yolunda olmayan insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında sadece kurmay (staff) pozisyonlarda çalıştırıldıkları, ayrıca yetkisiz sorumluluklar üstlendikleri görülmektedir (Toksöz, 1999: 61-62). Erkekler kadınları çocuklarını büyütenler olarak algılamaya devam etmektedir. Bu yüzden kadınların çocuklarını büyütmek için kariyerlerinden vazgeçmelerini anlaşılabilir ve yerinde bir şey olarak görürler. Erkekler ebeveynliği temelde kadının işi olarak görmekle kalmaz, kariyeri de ya terfi ve ilerlemelerin kesintisiz bir dizisi ya da yerinde sayma ve düş kırıklığı olarak asıl erkek işi olarak görürler. Bu tutum bir kadının annelik iznini uzatma, hatta mümkünse birkaç yıllığına işten ayrılma tercihini meşrulaştırmaya hizmet eder. Aynı şekilde çocuğunun doğumundan sonra babalık izni almak isteyen erkekler, şirket politikası babalık iznini onaylıyor olsa bile yönetimin böyle bir davranışı, kariyerine bağlanma eksikliği olarak geleceğini bilirler (Schwartz, 2001: 116).

Bir diğer kariyer sorunu da kadın çalışanların yönetici pozisyonuna gelmeleriyle ilgilidir. Son yılların en cazip çalışma alanlarından birisi olan yöneticilik gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde gerektirdiği nitelikler nedeniyle bir erkek işi olarak kabul görmüştür. Yöneticilik için gerekli görünen, disiplinli, sert ve objektif olma özellikleri daha çok erkeklerle bağdaştırıldığından, toplum gözünde itaatkâr, duygusal görünen kadınlar, hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik gibi mesleklerle ilişkilendirilmiştir (Arıkan, 2003' den aktaran Karacan, 2011: 34).

Özel sektörde, kadınların önemli rollerde yer almasının risk olduğu düşüncesi yayılmıştır. Fakat gittikçe modernleşen dünyada, kadının geleneksel statüsü de değişmiş, kadınların rol aldığı alanlar çeşitlenmeye başlamıştır. Ancak, uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan kadınların bile üst yönetim kademelerine ulaşmada erkeklere nazaran aynı başarıyı gösteremedikleri, kariyerine yeni başlayanların üst seviyelere ulaşmalarının çok zaman aldığı saptanmıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 195).

20 yıl öncesine göre dünyada artık daha çok sayıda kadın yönetici olduğu, ama hala azınlıkta kaldıkları gözlenen bir durumdur (Özkaplan ve Serdaroğlun'dan aktaran Karacan, 2011:35).

Ancak yine de kadınların iş hayatındaki başarısına ve yüksek saygınlığı olan mesleklerde çalışmasına toplumların koyduğu engeller birer birer aşılmaktadır. Daha fazla kadın iş yaşamına girdikçe kadın yöneticiler ve çalışanlarla ilgili konular gündeme daha fazla gelmektedir. Kadın ve erkek arasındaki eşitsizlikler de giderek azalmaktadır (Barutçugil, 2002'den aktaran Karacan, 2011: 36).

2.3. Kadın ve Yöneticilik

Araştırmalar, kadınların işgücü piyasasına katılımının dünya çapında arttığını gösteriyor. Türkiye'de kadınların işgücü piyasasına ilk katılımı, II. Dünya Savaşı sırasında azalan erkek işgücünün yerini kadınlar almaya başladı, ancak bu kalıcı bir kadın istihdamı değildi. 1950'li yıllarda kırdan kente göç sonrasında daha kalıcı bir katılım gerçekleşmiştir (Berber ve Eser, 2008: 12).

Geleneksel bakış açısına göre, kadınlar yaşamda aile ve yuvayı temsil ederken, sonraki dönemlerde kadınlar ekonomik kazanç sağlama girişimlerine başladılar. Kadınların evde çalışma oranları daha yüksek olmasına rağmen, başka alanlarda da iş

fırsatları buldular. Sosyal, politik ve ekonomik alandaki değişim ve gelişmeler, kadınların çalışma hayatına katılımını gerekli kılmış, yoksulluk ve işsizliğin çözümüne katkıda bulunmuş, sosyal ve ekonomik kalkınmada aktif rol oynamıştır (Karabıyık, 2012:.323).

Yönetici konumuna yükselen kadınlar da cinsiyetçi ayrımcılığa maruz kalıyor. İstihdam, eğitim fırsatları ve çalışma hayatına daha fazla katılım gösterebilmeleri için, kadınlara sosyal eşitlik sağlanmalıdır. Kadınların başladıkları yarışı eşit koşullarda sonlandırabilmeleri için, cinsiyet ayrımcılığı gibi olumsuz koşulların sonlandırılması şarttır.

2.4. Kadın Yöneticinin Özellikleri

Kadınlar, toplumun kendisine yüklediği anne, eş ve ev hanımı rollerini üstlenirken değişen koşullar kadınların çalışma hayatına girmesini sağladı. Kadınlar iş hayatında başarılar elde etti. Ancak *"çalışan"* konumundan *"yönetici"* konumuna yükselmek kolay olmadı. Yükselişler sırasında kadınlar hem kişisel hem de sosyal zorluklarla karşı karşıya kalmıştır (Negiz ve Yemen, 2011: 196).

Günümüzde kadınlar hızla erkek egemen işlere girmeye devam ediyor. İlk günlerde kadın işçilere düşmanca tepkiler gösterilmiştir. Bunun nedeni, işin doğası ve kadın işçilerin rolleri hakkındaki klişelere dayanmaktadır. Cinsiyet rolü stereotipi, erkeklerin kadınlardan daha yetkin, ancak daha az hırslı olduğunu gösterdi. Kadınlar ise erkeklere göre daha dışavurumcu ve hırslıdır (Karakaya, 2019: 39).

2.5. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları

Liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada kişinin görevleriyle veya haleflerinin çalışmalarıyla ilgili insan davranışını etkileme sürecidir. Liderler, daha yüksek ekip çalışması için personele ilham vererek hedef kitlelerini etkilemek için pozisyonlarını kullanabilir. Olağanüstü liderler doğmaz, ancak bir lider yüksek kararlılığa ve iradeye sahipse, grubunda etkili ve başarılı bir lider olabilir. Liderlik niteliklerinin, bir liderin daha üstün olmasına yardımcı olmak için araştırma, eğitim, öğretim ve deneyim yoluyla öğrenilmesi gerekir (Dirik ve diğerleri., 2017: 3).

Bir liderin öğrenme süreci asla bitmez, çünkü daha yüksek bir performans seviyesine ulaşmak için, her zaman geçmiş ve gelecekteki başarılardan yararlanmak gerekir. Liderin astlarına veya ekip üyelerine uygun rehberlik sağladığından emin

olmak için ne yapılması gerektiği açık olmalıdır. İyi bir lider sürekli olarak liderlik becerilerini geliştirmeyi öğrenmelidir. Ancak bu şekilde onu gelecekteki başarıya yönlendirir (Karcıoğlu ve Leblebici 2014: 6).

Lider yönetici, gözetmen vb. pozisyonu ona misyonunu yerine getirmesi ve bir organizasyonda belirli hedeflere ulaşması için geniş yetkiler verse de bu güç onu yalnızca bir ses veya öncü yapar. Liderlik farklıdır. Uygun yönetim, lideri memnun etme veya taklit etmenin yanı sıra daha yüksek hedeflere ulaşma arzusu yaratabilir. Bir lider, güven, karakter, etik değerler, bilgi ve geçmiş deneyimleri gibi liderlik niteliklerini kullanarak bir liderlik süreci yürütebilir (Dirik ve diğerleri, 2017: 4).

2.6. Kadınsı Liderlik Tarzı

Cinsiyet yönelimi araştırmalarının temelinde, literatür özel olarak kadınsı liderlik tarzının varlığını ve etkinliğini ölçmeyi değerlendirecek amaçlar geliştirmiştir.

2.6.1. İnteraktif Liderlik

Rosener (1990) tarafından yapılan bir çalışma kadınlar ve erkekler arasında liderlik farklılıkları üzerine önemli uyarıcı açıklamalar sunmaktadır. Yazarın makalesi, araştırma metotlarının üzerinde bir tartışma başlatmıştır. Rosener'e göre, 1980'lerde orta büyüklükteki cam tavan engelini aşan kadın yöneticiler, geleneksel olmayan örgütlerde "komuta-kontrol" yönetim tarzını kullandıklarını göstermiştir. Genellikle büyük ve geleneksel organizasyonlarda erkeklere ilişkin olan bu tarz, başarılı olmak için yeterli değildir. Rosener'e göre ilk nesil kadın yöneticiler, yeni bir alana adım attıklarından dolayı, erkeklere başarı sağlayan "tarzları" taklit ederek hareket etmişlerdir. İkinci nesil kadın yöneticiler, kadın olarak elde ettikleri deneyimlerden yola çıkarak geliştirdikleri yetenek ve davranışlarıyla kendilerine ait bir tarz oluşturup hareket etmektedirler. Bu ikinci nesil kadın yöneticiler kadın olarak sosyalizasyonda yeni bir yol çizmekte ve üst kademeler için de farklı yollar yaratmaktadırlar (Rosener, 1990'dan aktaran Halis, 2018: 63)

IWF'nin (Uluslararası Kadın Forumu / International Women's Forum-IWF) sponsorluğunda Rosener tarafından gerçekleştirilen anket, erkeklerle kadın liderlerin arasında beklenmedik benzerlikler bulunduğunu ve bazı farklılıkların bulunduğunu tespit ettiler.

Rosener'e (1990) göre, örgütlerin belirsizliğin yoğun yaşandığı bir çevrede varlıklarını korumak için, özel niteliklere sahip kadın liderlerin çok yararlı olacağını göstermektedir. IWF tarafından desteklenen ve Rosener tarafından yürütülen bu çalışma bazı farklılıkların yanı sıra kadın ve erkek liderler arasında tahmin edilmedik benzerlikler de ortaya koymuştur. Bu beklenmedik benzerliklerin en ilginci, başarılı liderlerdeki iş-aile çatışması ile ilgilidir. Üst düzey kadın liderlerin bir erkekten biraz daha yüksek çatışma yaşadığı görülmüştür. Erkekler, kendilerini kadınlardan daha fazla etkileşimsel liderlik vasıflarına sahip olarak tarif etmektedirler. Yani, erkek liderler iş performanslarını astları ile etkileşimlerinin bir sonucu olarak görürler. Erkekler, örgütsel pozisyonlarından ve resmi otoriteden gelen güçlerini daha fazla kullanmak eğilimindedirler. Diğer yandan kadınlar ise kendilerini daha çok "dönüştürücü" liderler olarak tanımlamaktadırlar. Kadın liderler güçlerini, örgütsel statülerinden ziyade karizmaya, kişiler arası ilişkilere, çok çalışmaya ve kişisel ilişkilere önem vermek gibi kişilik karakterlerine bağlarlar (Rosener, 1990'dan aktaran Halis, 2018: 63).

2.6.2. Birey/Görev Odaklı-Demokratik/Otoriter

Eagly ve Johnson (1992'den aktaran Halis, 2018: 65) kadınlar ve erkekler arasındaki liderlik tarzlarında farklılık konusundaki çalışmalardan bir meta analiz (belirli bir konuda yapılmış birbirinden bağımsız birden çok çalışmanın sonuçlarını birleştirme ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapma yöntemi) çalışması yapmışlardır. Bu yazarlar; laboratuvar ve alan araştırmaları/örgütsel çalışmalar ve liderlik konumuna gelemeyenlerin özelliklerini inceleyen değerleme çalışmaları analiz etmiştir.

Kadınlar ve erkekler arasında bulunan farklılıklar şunlardır:

- İnsan odaklı ve demokratik liderlik tarzı (cinsiyet türlerinden kadınsı tip ile ilişkilidir).
- İş odaklı ve otoriter liderlik tarzı (erkek özellikler ile ilgilidir).

Sonuçlar çalışmanın türüne ve araştırılan özelliklere göre değişiklik göstermiştir. Örgütsel (veya alan) araştırmalar, kadınlar ve erkekler arasında daha az farklılık olduğunu vurgulamaktadır. Ancak laboratuvar ve değerlendirme çalışmalarında farklılıklar daha belirgin olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, bu

konu yalnızca kişiler arası ilişkiler veya görev yönelimleri ile ilgilidir. Demokratik ve otoriter liderlik stilleri ile ilgili sonuçlar, bu üç çalışma türünün toplumsal cinsiyet klişe tiplerini tek bir biçimde teyit etmektedir.

Klenke gibi kadın liderlik konusunda çalışan kuşkucu bir araştırmacı bile, bu alanda birçok çalışmanın metodolojik problemler barındırdığını, kadın ve erkek liderlik tarzları arasındaki farklılıkların çok önemli olmadığını ima etmektedir. Klenke, kadın liderliği üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda en az bir önemli olgunun sistematik olarak teyit edildiğini kabul eder. Bu da kadınların erkekler için tipik olan otoriter tarzın aksine, demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimseme eğiliminde olduklarıdır (Klenke' den aktaran Halis, 2018: 66)

Eagly ve Johnson (1990'dan aktaran Halis, 2018: 66) kadınların demokratik liderlik tarzlarının muhtemelen şu iki nedenle ilişkili olduğunu söyler: Birincisi kadınların daha yüksek sosyal yeteneklere sahip olmasıdır. Kadınların sosyal becerileri, sözsüz iletişimi ve çalışanlarının ruh hallerini anlama eğilimini önemsemelerini sağlamaktadır. Birey odaklı bakış açısına göre katılımcı karar verme süreçleri çok karmaşık olduğundan, sayılan özellikler bu alanda kadınların daha yüksek başarı göstermelerine sebep olabilir. Yazarların ortaya koydukları ikinci açıklama, kadınların bu tutumunun maruz kaldıkları önyargıya karşı bir tepki olduğu yönündedir. Bu önyargı kadınlara karşı olan otoriter tutumları daha da katılaştıracak gibi görülmektedir. Bu nedenle, kadınların kendi otoriter pozisyonlarına ilişkin tutumları kendilerini kabul ettirme stratejisi olarak açıklanabilir. Dahası, kadınlar üst düzey kararlar alabilme becerilerine ilişkin toplumdaki güvensizliği bir nevi içselleştirdiklerinden, çalışanları karar verme süreçlerine dâhil etme konusunda muhtemelen daha rahattırlar.

2.6.3. Popüler Yayınlarda Kadın Liderliği

Son yıllarda, kadın liderliği meselesi, medyada oldukça dikkat çekmektedir. Bu konudaki yazıların ortak yönü, kadınları destekleyen iş ve yönetim politikalarına ilişkin gelişmelerin habercisi olmalarıdır. İkinci bir yönü, bireysel vakaları ve paradigmatik deneyimleri genelleştirme eğilimidir. Cook ve Rotjhwell (2000'den aktaran Halis, 2018: 67), kadınların ve erkeklerin beyinlerinin işleyişinin farklılıklarını inceleyen çalışmaları analiz etmişler ve erkeklerin ve kadınların liderlik tarzlarıyla alakalı bazı sonuçlar bulmuşlardır. Bunlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 1-Liderlik Açısından Erkek Kadın Farklılıkları

Kadın	**Erkek**
Erkeklerin ve kadınların liderlik tarzlarıyla ilgili bazı sonuçlar	
İlişki odaklı	Eylem odaklı
Diyalog	Rekabet
Dinleme	Vizyon
Koçluk	Yaratıcılık
Çelişkiyi anlama	Risk almak
Kişilerarası bağlantılar	Hedefe yönelme
Sosyal farkındalık	Statükoya itiraz edebilme
Grup çalışması	En iyi olma arzusu
Çoklu görev	Odaklanma
Farklılığı anlama	Yapı ve şekil
Kadın ve erkek liderlik olgusunun özeti	
Bağlantı	Hareket
İlişki	Görev
Ortaklık	Rekabet
Yetiştiricilik	Kaptan
Bütüncül	Parçalara ayırma
Paradoks	Risk

Kaynak: Halis, 2018:67

Sosyal ve ekonomik değişimler konularında çalışan Helgesen (1995' den aktaran Halis, 2018: 68), erkek ve kadın özelliklerinin bir listesini oluşturmuştur. Helgesen ayrıca, "hiyerarşide dışlama yerine ağın içine alma" kavramını üretmiştir.

Helgesen'in, başarılı kadınlar üzerine yaptığı çalışmasında (1990), öncü olan işyerlerinin yönteminin "ağa dahil etmek" olduğunu keşfetmiştir. Bu işyerlerinin bir hiyerarşiden ziyade bir ağ gibi modellendiğini ve bunun da bilgi paylaşımı etkililiklerinin önemli bir kriteri olduğunu belirtmiştir. Helgesen'in bu fikri doğası gereği çığır açıcıydı. Mintzberg'in metodunu takip ederek, Helgesen beş kadın yöneticinin davranış ve tarzını analiz ederek şu farklılıkları bulmuştur:

Erkekler;

• Yöneticiler, gün boyunca faaliyette herhangi bir aksama olmadan, var gücüyle çalıştılar.

• Günleri, onları ciddi bir şekilde rahatsız eden, aralıklı, kesikli ve parçalanmışlıklar nitelendi.

• İşleriyle doğrudan ilgisi olmayan etkinlikler için çok az zaman ayırdılar.

• Sürekli eylem halinde, yüz yüze toplantılarla meşgul olup öğle yemeğine bile ayıracak zaman bulamadılar.

• Kurum dışından insanlarla karmaşık ilişki ağını koruyorlardı.

• Düşünmeye zaman ayırmadan, işin günlük gerekliliklerinde kaybolmuş.

• Kendilerini işleriyle özdeşleştirdiler.

• Bilgi paylaşımında zorluk çekiyorlardı.

Kadınlar;

• Kadınlar gün boyunca küçük molalarla normal bir hızda çalıştılar.

• Kadınlar, planlanmamış görevleri ve toplantıları kesinti olarak görmedi.

• Kadınlar, çalışmalarıyla doğrudan ilgisi olmayan etkinliklere de zaman ayırdı.

• Kadınlarda erkekler gibi yüz yüze görüşmeler vs. tercih etmelerine rağmen öğle yemeği için yeterli süre ayırdılar.

• Kurum dışındaki insanlarla kurulan karmaşık ilişkiler ağını sürdürdüler.

• "Liderliğin ekolojisine" odaklandılar ve piyasadaki değişimler vs. anlamak için açık görüşlü olmayı tercih ettiler.

• Kendi kimliklerini karmaşık ve çok yönlü olarak görüp bilgi paylaşımı için plan yaptılar.

İş dünyasında "iyi" kadınlar ile "kötü" erkekler şeklinde bir ayrım yapmaya yönelik çok fazla klişelerin var olduğunu söylemek mümkündür. Eski basmakalıp erkek iş dünyasının paradigması ile kadınlara atfedilen yeni paradigmanın bazı ilkelerinden söz edilebilir ve bu iki paradigmanın ilkeleri şöyledir:

Tablo 2 – Eski ve Yeni Bakış Açısıyla Kadın Çalışanlar

	Eski	**Yeni**
1	İşletme misyonu ortakların zenginliğini arttırmaktır.	İşletme misyonu toplum yararına kaliteli ürün veya hizmet üretmek ve kişisel gelişimi teşvik edici bir çalışma ortamı sağlamak ve paydaşların faydasını arttıran yaratıcı bir üretkenlik içindir.
2	Herkes kendisi içindir.	Kişinin birey ve sermaye büyüklüğü "büyük topluluk" için yönetmek
3	Beyaz erkekler vasıtasıyla liderlik	Kadınları ve azınlıkları içeren, temsil edici bir liderlik
4	Statükoyu bir değer olarak onaylama	Grup sorumluluğu çerçevesinde kendi kendini ifade etmeyi ve çeşitliliği cesaretlendirme
5	Kişisel ve sosyal problemlerimiz için büyük işletmeleri ve devleti suçlama	İşte ve evde, her ikisinde de toplumumuz ve hayatlarımız için sorumluluk üstlenme
6	Var olma yolu olarak iki yüzlülüğü kabul etme	Bütün insan ilişkilerinde bir standart olarak güvenilirliği kabul etme
7	Bir kazan-kaybet modeli çerçevesinde rekabet etme	Bir kazan-kazan modeli çerçevesinde iş birliği yapma
8	Öze değil, şekle önem verir	Şekle değil, öze önem verir

Kaynak: Halis, 2018:70

Literatürün üzerinde en çok durduğu teorik sorulardan bir tanesi belirli liderlik tarzları için kadınların davranışlarının kaynağıdır. Diğer bir deyişle, genelde, cinsiyet-rol yönelimlerini ve özelde ise, kadınlar liderlik tarzlarını nereden almaktadırlar sorusudur.

Cinsiyet rol sosyalizasyonu bakış açısına göre, erkeklerle kadınlar arasındaki farklılıklar muhtelif çocuk yetiştirme stratejilerinden kaynaklanmaktadır. Henning ve Jardim (1977' den aktaran Halis, 2018: 70), örneğin, kadınların genellikle liderlik egzersizi için önemli öğretim olan takım oyunu, grup stratejileri, ekip çalışması vb. uygulamalara ilişkin o deneyiminden yoksun olduklarını söyler. Varsayım, sosyal uygulamaların kadınları liderlik için gerekli olan davranış modellerinin tersine yönlendirdiği şeklindedir. Ayrıca bu görüş, sosyalizasyonun etkilerini elimine etmek için herhangi bir öğrenme olmaksızın, cinsiyetin kadınları belirli davranış kalıpları içerisinde tutarak olumsuz yönde etkilemeye devam edeceğini de ileri sürmektedir.

Rosener (1990'dan aktaran Halis, 2018: 71), çalışmasına katılan kadınların belirli özelliklerini, deneyimledikleri sosyalizasyon süreçlerine bağlamakta ve sosyalizasyon modellerinin oldukça gelişmiş olması gerçeğine rağmen, araştırmaya katılan kadınların yaşlarına göre, cinsiyet farkı nedeniyle erkeklerden farklı deneyimlere sahip olduklarını vurgulamaktadır. 1960'lı yılların sonuna kadar, kadınlar erkeklere göre oldukça farklı bir yetiştirilme tarzına sahiptir ve kadınlardan günü gelince eş, anne, gönüllü, öğretmen ve hemşire olmaları beklendi. Bütün bu roller içerisinde kadınlardan; katılımcı, destekçi, anlayışlı ve nazik olmaları ve başkalarına hizmet sağlamaları istendi. Eğitim araçları da bu amaca yönelik olarak erkek çocukları rekabetçi, güçlü, kararlı ve daima durumu kontrol etmek üzerine; kız çocukları ise, duygusal, bağımlı ve incinebilir yönde teşvik etmişlerdir. Bu, bugün erkeklerden farklı olarak, kadınların neden interaktif liderler olduğunun açıklaması olabilir.

Çok sayıda kadın, istihdam süreci içinde, kendilerini sosyalizasyon sürecine uygun işlerde bulur; eğitim, diğerlerine destek olma, sekreterlik, iletişim ve insan ilişkileri ile ilgili işler. Bu işler sosyalizasyon sürecinin bir sonucu olarak kadınların kolayca yapabilecekleri işlerdir ve kadınlar bu becerilerini varlıklarını sürdürebilecek bir taktik olarak kullanmaktadır. Kadınlar herhangi bir bilimsel güç yokluğunda bile etkilemeyi (nüfuz kullanmayı) başarabilirler. Ancak günümüzde, kadınlar resmi güç

pozisyonlarına sahip olmalarına rağmen hala güçlerini saklama ve başkaları ile paylaşma ve diğerlerine hizmet etme eğiliminde olmaktadırlar.

Kimileri de erkekler ve kadınlar arasındaki liderlik farklılıklarını bu iki cins arasındaki farklı öğrenme yolları ile açıklamaktadır. Örneğin, Belenchy ve diğerleri (1986' dan aktaran Halis, 2018: 72) çatışmalı veya muhalif bir ortamda kadınların öğrenmelerinin daha zor olduğunu ileri sürmektedirler. Benzer bir şekilde Keith, kadınların "savunuculuk modu" denilen ve her insanın kendi görüşünü savunma konusuna dair ısrarcılığında erkekler kadar katı olmadıklarını ifade etmektedir. Bir başka çalışmada, Van Velsor ve Hughes (1990' dan aktaran Halis, 2018: 72) öğrenmenin erkeklerde ve kadınlarda nasıl gerçekleştiğini inceleyerek, yöneticiler üzerindeki deneyimlerini analiz etmektedir. Sonuçlar, kadınlar ve erkeklerin örgütlerde aynı seviyede çalışırlarken bile farklı yönlere odaklandıklarını göstermektedir. Kadınlar bireyler olarak kendileri hakkında öğrenmeye eğilimliler ve kendi rollerini bulmaya ve çevrelerine uymaya daha fazla ilgi duymaktadırlar. Üçüncüsü, kadınların örgütsel konularda kendileri hakkında bir şeyler öğrenme ve bunu başkalarından öğrenme becerileri ile ilgilidir. Oysa erkekler bir firmayı alıp değiştirme veya yeni bir iş kurma ile ilgili belirli yönetim teknikleri hakkındaki becerilerini vurgulamaktadır. Araştırmacılar kadınların ve erkeklerin farklı öğrenme stratejileri setine sahip oldukları konusunda hemfikirdir.

Kanter (1977' den aktaran Halis, 2018: 72) erkekler ve kadınlar arasındaki liderlik farklılıklarını azaltan faktörlerden birisinin de üstlendikleri resmi rol olduğunu ileri sürmüştür çünkü yönetsel roller, yönetsel davranışı liderin cinsiyetinden bağımsız olarak standardize edebilmektedir.

Heilman ve diğerlerine (1989' dan aktaran Halis, 2018: 72) göre "yapısal olmak olarak adlandırılan bu görüş, bir liderle ilgili olarak toplumsal cinsiyet beklentilerinin olgusunu tanımlamada yetersiz kalmaktadır. Çalışma ortamında cinsiyet beklentilerinin varlığı "cinsiyet-rol yayılımı" olarak adlandırılmakta ve toplumsal cinsiyet rollerinin işyerlerine aktarılmasını ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet yayılımı, toplumsal cinsiyete göre yansız olan örgütsel hiyerarşi tarafından tanımlanan "yapısal" kavramının aksine rolleri etkilemektedir. Yayılma kavramı Wahl (2001) tarafından da ele alınmıştır. Örgütlerin cinsiyet düzeninde yeniden üretilen, toplumun "kültürel cinsiyet düzeninden" bahsetmiştir. Wahl için, toplumlarda ve

örgütlerde algılanamayan bir şey olmasına ve toplumlarda ve örgütlerde "ayrışmamış cinsiyet"e yol açmasına rağmen her örgüt erkekler ve kadınlar arasında yetki pozisyonlarını etkileyen bir cinsiyet düzenine sahiptir.

Fakat değişik çalışmalar, kadınların aleyhine var olan cinsiyet beklentileri konusundaki uyumsuzluğun erkekler için söz konusu olmadığını belirtmektedir. Erkekler, olumsuz sonuçlarına aldırmaksızın liderlik tarzlarında çok daha özgürce davranmaktadır. Fakat kadınlar belirli bir kadın liderlik tarzına sahip olsalar da haksız değerlendirmelere maruz kalabilmektedir. Özellikle erkek egemen çevrelerde ve erkeklerin değerlendirici olduğu durumlarda, benimsedikleri tarz ne olursa olsun kadın liderlere ilişkin değerlendirmeler önemli ölçüde önyargı içermektedir. Ayrıca psikologlar tarafından yapılan bazı çalışmalarda, "kendini gerçekleştiren kehanet" teorisine uygun olarak, kadın liderliğin etkinliğine yönelik önyargıların ve peşin hükümlerin gerçekte kadın liderlerde düşük performansa yol açabileceği iddia edilmiştir.

Seçim önyargısı teorisine göre, liderlik görevindeki erkeklerle kadınlar arasındaki en önemli fark, kadınların erkeklere göre daha fazla bir yeterlilik avantajına sahip olduklarıdır çünkü kadınları seçim süreciyle yüzleşmek zorunda olma dezavantajları onları önemli bir konuma gelmek için kendilerini daha yüksek standartlara hazırlayan bir beceri kazanma sürecine yöneltmektedir. Bu görüş; fırsat eşitliği planlarında, kadınların bazen niteliksiz pozisyonları seçmek zorunda kalmaları nedeniyle bir dezavantaja dönüşebileceğini savunmaktadır.

2.7. "Kadın Liderlik Tarzının" Etkililiği

Analiz ettikleri çalışmalar temelinde, Eagly ve diğerleri (1995' den aktaran Halis, 2018: 74) erkeklerin daha alt yönetim seviyelerinde (üretimle ilişkili), kadınların ise orta yönetim seviyesinde daha iyi performans gösterdiklerini ileri sürmektedirler. Orta kademe yönetim kadınların cinsiyet özelliklerine daha fazla uymaktadır. Çünkü orta kademe yönetim genellikle daha çok kişilerarası ilgili yeterlilikler gerektirir. Bunun için destekleyici bir açıklama Gallup tarafından yapılmıştır. Gallup üretim seviyesindeki pozisyonlarda kadınların etkili olmadığını ileri sürmektedir.

Rosener'e göre interaktif ve geleneksel olmayan liderlik tarzları sadece bunları kabul eden işletmelerde etkilidir. Güç ve bilgi paylaşımını gerçek bir dezavantaj olarak

gören işletmeler de vardır. Bu yüzden en iyi liderlik tarzının önemli bir belirleyicisi örgütsel çevredir. Örneğin, Rosener tarafından görüşülen kadın liderler, genellikle orta büyüklükte ve yüksek büyüme hızına sahip, profesyonellik, yüksek performans ve bağlılık gerektiren işletmelerde çalışmaktadırlar. Bu tip firmalar, geleneksel olmayan liderlik tarzına eğilimli kadın liderler için en ideal yerler olarak görülmektedir.

2.8. Kadın Liderlik Kavramına Eleştiriler

Bazı kadın araştırmacılar, kadınsı liderlik yeteneklerine verilen önem nedeniyle, kadınları belirli davranış tarzları ile tanımlamaya yönelik genelleştirmeleri reddetmektedir. Bu reaksiyon özellikle, bu konularda, yazılı basının ilgisinin artmasıyla yükselmiştir. Billing ve Alvesson (2000'den aktaran Halis, 2018: 75) cinsiyet temelli liderlik olgusunun mümkün olup olmadığını araştırmışlar ve özet olarak şu görüşleri ifade etmişlerdir:

a. İş dünyasını; sosyal sorumluluk, küreselleşme ve bunun gibi bazı değişkenlere göre yeniden düşünmek gerekir, toplumsal cinsiyet değişkeni tek başına açıklayıcı olmayabilir.

b. Erkeksilik ve kadınsılık biyolojik değil kültürel yapılardır ve bu yüzden zamanla değişirler. Günümüzde cinsiyetler arasındaki katı kültürel ayrımların gevşediği görülmektedir. Farklılıkların giderilmesinde kadın cinsiyeti temelinde yapılan çalışmalardan çok, esnek iş uygulamaları, yaratıcılık, ilişkiler, işyeri demokrasisi vb. çeşitli yönetim ve iş uygulamalarından faydalanılmalıdır.

c. Kadın liderler de kendilerini kadın liderlik modeli ile tanımlamak ihtiyacı hissetmemektedirler.

d. Kadınsı liderliğe özgü özellikleri tanımlarken, literatür genel olarak basma kalıp görüşleri kabul etme eğilimindedir. Farklı kadın (veya erkek) grupları arasında veya farklı kültürel ortamlar arasında ayrım yapılmamaktadır. Ve bu yanlı girişim, erkeklerin ve kadınların ortak değerlerini, beklentilerini ve davranışlarını gösteren diğer birçok çalışma olmasına rağmen yapılmaktadır.

e. Eğer kadının liderlik yeteneği, onların toplumsal kadınsı rollerine dayanıyorsa, o zaman cinsiyetler arasında geleneksel rol ayrımı neden değişmektedir?

f. Kadın liderliğe ilişkin görüşler, gerçekte, toplumsal cinsiyet farklılığının ötesinde aynı cinsiyete sahip olanlar arasındaki büyük farklılıkları bile dikkate almadan klişe ifadeler üzerinde devam etmektedir.

g. Kadınların "belirli özellikleri"nden istifade edilebilir. Heyecan, esneklik ve özveri ile nitelenen liderler, özellikle kadınların iş yapma sorununu içselleştirme eğilimini göz önüne alarak, onları ideal adaylar olarak gösterebilir.

2.9. Cinsiyet ve Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik teorisinin en önemli ismi olan Bass, farklı liderlik tarzlarının benimsenmesiyle ilgili olarak erkeklerle kadınlar arasındaki farklılıkları değerlendirmek için yaptığı bir dizi çalışmada, 1986'dan 1992'ye kadar dört farklı çalışma ve MLQ aracılığıyla toplanan verilerde, kadınların dönüştürücü liderliğe daha yatkın olduğu ve işlemsel liderliğe daha az ilgi gösterdikleri sonucu çıkmıştır. Çalışmalar sırasında görüşülen liderler, farklı yönetim düzeylerinden ve farklı sektörlerden (kamu, özel, kar amacı gütmeyen) seçilmiştir. Bass'a göre, kadınların dönüştürücü liderliğe daha fazla eğilimli olmalarının nedenleri çok önemli değildi. Ancak bununla birlikte, dört çalışmanın hepsinde kadınların dönüştürücü liderliğin dört bileşeninde de erkeklerden daha yüksek puan aldığı görülmüştür. Ayrıca, kadınların koşulsal ödüllendirme puanı da erkeklerden yüksek çıkmıştır ki, koşulsal ödüllendirme boyutu dönüştürücü modele en yakın işlemsel liderlik unsurudur (Bass'dan aktaran Halis, 2018: 79)

2.10. Kadın Lider Yetiştirme Programları

İş hayatında kadınları üst kademelere terfi ettirmek ve iş hayatında kadınları daha güçlü hale getirmek için Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) üyesi ülkelerde kadın kariyer geliştirme politikaları sıklıkla işletilmektedir. Bu geliştirme müdahaleleri; esnek çalışma saatleri, akıl hocalığı, ilgi artırıcı eğitimler, mesleki eğitimler, kariyer rehberliği ve kariyer danışmanlığı gibi alanları kapsamaktadır.

Çeşitli politikalarla başarılı kadın çalışanların işletmede kalıcı olmaları amaçlanmaktadır. Bazı işletmeler, kurum içi kampanyalar yürüterek, aile dostu politikacıları cesaretlendirici ve teşvik edici ortam yaratmaktadırlar. Bazı işletmeler iş aile yaşantısını dengeleyici faaliyetlerde bulunurlar. Bu dengeleyici politikalar; iş seyahatlerine aile katılımı, çocuk yetiştirmeyle ilgili bilgi servisleri ve uzmanlar

aracılığıyla iş konusundaki şikayetlere rehberlik ya da yarım gün çalışma, gebelik sonrası işe kademeli olarak dönme veya kariyer araları ve çeşitli esnek çalışma biçimlerini kapsamaktadır.

Akıl hocalığı (mentoring) programları ile de kadın çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışılmaktadır. Kurum içinden veya dışından sağlanan akıl hocaları, çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek sağlar. Resmi veya gayri resmi bu programlarla kişinin kendisini geliştirmesi sağlanır. Bazı işletmeler danışmanlık işletmelerinin akıl hocalığını önemsemektedirler. Bazı işletmeler akıl hocalığı ağını güçlendirme amaçlı prosedürler kullanmakta ve kolektif akıl hocalığı programları geliştirmektedirler. Bu vesileyle farklı liderlik tarzlarını bir araya getirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin Volkswagen, kadınların sorumluluk almalarını sağlamak için uzman akıl hocalarından faydalanmıştır. Bu akıl hocaları, kalifiye kadın çalışanların kendilerini geliştirmeleri için ve doğru çözümler üretmeleri için destek sağlamaktadır.

Yine kadınları geliştirmek için kişisel gelişim programları, geri bildirim programları ve kavramsal beceri kazandırma programları da denenmektedir. Muhtelif geliştirme programları, bir yöneticide mutlak bulunması gereken özellikleri geliştirme amaçlıdır. Kişisel gelişim programları, kişisel inisiyatifi geliştirme ve kişileri takım içinde çalışmaya hazırlama amaçlıdır. Tehlikeli ve olağan dışı durumlar için simülasyonla eğitim programları oluşturulur ve çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilir. Ancak bu programların çoğu genellikle erkeklere göre tasarlanmıştır ve kadınlarda nadiren uygulanmaktadır.

Avrupa ülkelerinde kadınları geliştirmeyi amaçlayan eğitim programları daha çok alt seviyedeki yöneticilere uygulanmaktadır. Üst düzey kadın yöneticilerin yönetimine fazla önem gösterilmemektedir. Almanya'da kadınların gelişimini sağlayan birçok eğitim programı uygulanmaktadır. Bu programlara özgüveni artırıcı programlar adı verilmektedir. Bu programlarda kişilerin karmaşık durumlar karşısında daha güvenli daha emin olmaları sağlanır. Çeşitli metotlar ve teknikler kullanılarak kişilerin kendine güven duygusu arttırılır ve bu programlar erkeklerde ziyade kadınlara uygulanır.

Bazı işletmelerde önemli konumlarda yer alacağı düşünülen kadın yöneticiler için liderlik kursları oluşturulmuştur. Bu kurslarda kadınların liderlik vasıfları

geliştirmeleri amaçlanır. Bunların en başarılı uygulamaları İngiliz Procter ve Gamble ve Shell Şirketlerinde uygulanmaktadır. Bu işletmeler kadınlara eğitim vererek onların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlar. Deutsche Telekom Şirketi kadınlara eğitim vermenin yanı sıra erkeklere çeşitli seminerler vererek kadın erkek eşitliğini herkesin eşit fırsatlara sahip olduklarını vurgularlar.

Bazı işletmeler çalışanlarını eşit imkânlara sahip oldukları bilincine varmaları için çeşitli panellerle, seminerlerle ve kurslarla eğitme yoluna giderler. Bu seminerlerde amaç kadın çalışanların kariyer gelişimini kolaylaştırmak ve kadınlar üzerine diğer çalışanlarda oluşan önyargıyı ortadan kaldırmaktır.

Günümüzde çoğu işletme işe alma politikalarını oluştururken cinsiyet ayrımını, din, dil, ırk ayrımını ve renk ayrımını ortadan kaldırmak üzere azami gayret sarf etmektedir. İşletmelerde kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşabilmeleri için yapılan uygulamalar şöyledir:

• İşbaşı eğitimi: Kadınları, farklı yönetim pozisyonunda göstermek

• Rotasyon programları: İşletme içinde kadınları yatay şekilde başka görevlerde istihdam etmek

• Kadınların işletmeden uzak oldukları dönemlerde dahi işletmeyle bağlantısını sağlamak

• Kurumsal kariyer planlaması

• Kadınlara geleneksel görevlerin dışında görevler verme

• Çalışma grupları oluştururken belli sayıda kadın bulundurma zorunluluğu getirme

İşe alımlarda iş için gerekli özelliklerin gözden geçirilmesi, gerçekleşmesi ve gerçek iş tanımının yapılmasının amacı kadın yönetici sayısını artırmaktır. İşletme içinde çalışanların değerlendirme kriterlerini değiştirerek kadınların terfii de kolaylaştırmaktadır (Halis, 2018: 80).

2.11. Dünyada Kadın Yöneticiler

Thornton'un (Uluslararası Bağımsız Denetim Şirketi) yayınladığı rapora göre; Dünyada kadınların üst yönetimde temsil oranı %25 olarak ortaya çıkmıştır. Raporda, Doğu Avrupa Ülkelerinin %38'lik oranla kadınların üst düzey temsil oranında

öncülük ettikleri görülmüştür. Ayrıca, ülkemizin de içinde yer aldığı MINT ekonomileri (Meksika, Endonezya, Nijerya, Türkiye) bir önceki yıla kıyasla %4 artarak %28 olmuş ve en çok gelişme gösteren ülkeler arasında yer almıştır (Grant Thornton, 2017).

2.12. Türkiye'de Kadın Yöneticiler

Türkiye'de çalışan kadın sayısına bakıldığında 2017 yılı itibari ile 27 milyon 205 bin kişidir. Bir önceki yıla oranla 0,3 puan artmış ve oran %46,3 olmuştur (TÜİK, 2017). Meclisteki kadın oranlarına bakıldığında, büyük bir farkla erkek milletvekili oranlarının kadınlardan fazla olduğu görülmektedir. 2019 yılı itibari ile erkek milletvekili oranı %82,52 ile 491 milletvekili iken, kadın milletvekili oranı %17,4 ile 104 milletvekilidir (TBMM, 2019).

Oranlara bakıldığı zaman, ülkemizde kadınların üst düzey kadrolarda yeterince yer almadığını söyleyebiliriz. Yüksek Öğrenim görmüş erkek sayısının fazla olması, okuma yazma bilmeyen kadın sayısının ise erkeklerden fazla olması gibi nedenlerden dolayı kadınlar yönetim kadrolarından uzak kalmışlardır. Kadınların tek başlarına çocuk bakmak zorunda kalmaları ve kültürel faktörler, oranların düşük olmasının sonuçları arasındadır.

Türkiye'de kadınlar, çalışma yaşamında kadınlara yönelik ayrımcılıktan önce yaşam hakları için mücadele vermektedir. *"Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)"* kapsamında, 2016 yılı *"İnsani Gelişme Raporu*" yayınlanmıştır. Rapora göre, cinsiyet eşitsizliği baz alınarak hesaplanan *"Cinsiyete Dayalı İnsani Gelişme Endeksi"*nde Türkiye orta-düşük insani seviyesinde kalarak Ortadoğu ülkeleriyle aynı grupta yer almaktadır. Endeks insani gelişmenin temel boyutları olarak; kadına yönelik toplumsal cinsiyet engellerini ortaya koymakta ve kadının güçlenmesini vurgulamaktadır. (UNDP, 2017). Çalışma yaşamına bakıldığında Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), 2016 *"Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu"* na göre, Türkiye'de istihdam oranları kadınlarda %30,5 iken bu oran erkeklerde %69,8 olarak belirtilmiştir. OECD ülkelerinde kadın istihdam oranı ortalaması %66 iken Türkiye'de bu oran %50'dir (OECD, 2016).

Bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık firması Grant Thornton'un her yıl 8 Mart Dünya Kadınlar Günü öncesinde yayınladığı "Kadın Yöneticiler" araştırmasının 36 ülkeden 5.520 katılımcıyla gerçekleştirilen 2016 yılı raporuna göre kadın yönetici

oranları, global ortalamada 2012'den 2016'ya %21'den %24'e 3 puanlık bir artış yaşarken, Türkiye ortalamasında aynı yıllar içerisinde %31'den %20'ye 11 puanlık bir düşüş olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, global ortalamada her üç şirketten birinin (%33'ünün) üst yönetiminde hiç kadın yöneticinin görev almadığı, Türkiye'den katılan şirketlerin ise %44'ünün üst yönetimlerinde hiç kadın yöneticinin görev almadığı belirtilmektedir. Türkiye, %20 kadın yönetici oranı ile 36 ülke arasında 27. sırada yer almıştır.

Araştırmaya Türkiye'den 100 şirket katılmıştır. Araştırmada yer alan diğer sonuçlar ise şöyledir; G7 ülkelerinin (ABD, Birleşik Krallık, Fransa, İtalya, Almanya, Japonya, Kanada) tahmin edilenin aksine dünyanın birçok ülkesinden daha düşük kadın yönetici oranlarına sahip oldukları belirtilmektedir. Japonya, %7'lik kadın yönetici oranı ile sıralamanın sonunda en düşük orana sahip ülke olarak; kadın şansölye tarafından yönetilen Almanya ise %15 kadın yönetici oranı ile Japonya'dan sonra en düşük orana sahip ülke olarak yer almaktadır. Rusya, %45 kadın yönetici oranı ile 36 ülke arasında birinci olurken Baltık ve Doğu Avrupa bölge ülkeleri, en yüksek kadın yönetici oranlarıyla Rusya'ya yakın bölgeler olarak belirtilmiştir. Global ortalamada, kadın yöneticilerin sayıca fazla olduğu sektörler ise %35'lik bir oranla hizmet sektörü, %31'lik bir oranla turizm sektörü ve %30'luk bir oranla eğitim ve sosyal hizmetler sektörleri olarak tespit edilmiştir. (Grant Thornton Turkey, 2016).

İlkokul müdürleriyle yapılan bir çalışmada, katılımcı kadınların terfi ettiklerinde karşılaştıkları engeller şu şekilde olduğu görülmektedir; sosyal önyargılar, iç sorumluluklar, kültürel faktörler, cinsiyet kalıpları ve cinsiyet ayrımcılığı. Kadın yöneticilere uygulanan engeller, erkek yöneticilere aynı şekilde uygulanmadı. Erkek yöneticilere daha çok fırsat verilirken, kadın yöneticiler genel olarak bu fırsatlardan yoksun bırakıldı. Yine aynı şekilde, kadın yöneticiler cam tavan engeliyle sık sık karşılaştı. Birçok okul müdürü, cam tavan bariyerinin kaldırılmasında eğitimin ve sosyal ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. (Aksu ve diğerleri, 2013: 157-158).

Yapılan bir diğer çalışmada, erkeklerin cinsiyetçi rollere karşı daha olumlu ve hakkaniyetli bir tutum sergilediği ve kadınların iş hayatına katılımını memnuniyetle karşıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Erkekler üst düzey yönetici pozisyonlarına terfi ettikten sonra eşitlik geleneksel hale gelse de liderlik dışı pozisyonlardaki erkek katılımcıların kadın yöneticilerden daha memnun oldukları ve olumlu bir tutuma sahip

oldukları görülmüştür. Bu sonuç Negiz ve Yemen'in kamu örgütlerindeki yöneticileri hem yönetici hem de çalışan açısından değerlendiren çalışmalarında vardıkları erkek çalışanların kadın yöneticilere karşı olumsuz eğilim içinde oldukları, kadın yöneticiyle çalışmaktan memnuniyet duymadıkları sonucuyla tamamen farklılık göstermiştir (Negiz ve Yemen, 2011: 213).

Kadınların eşitlik mücadelesi, özellikle son yıllarda oldukça artmış, yayılmıştır. Fakat tüm bu mücadeleye rağmen, hala kadrolarda istenilen seviyeye ulaşılamamıştır. Türkiye'de durum oldukça vahim görünmektedir. Türkiye'de kadın yöneticilerin oranı %22 iken, Avrupa'da %37'lik bir ortalama vardır.

Kadın yönetici oranının zirvesinde %53,5 ile Letonya var. Bu ülkede yöneticilerin yarıdan fazlası kadın. İkinci sırada %49 ile Bulgaristan yer alırken üçüncü sırada %47,9 ile Polonya bulunuyor.

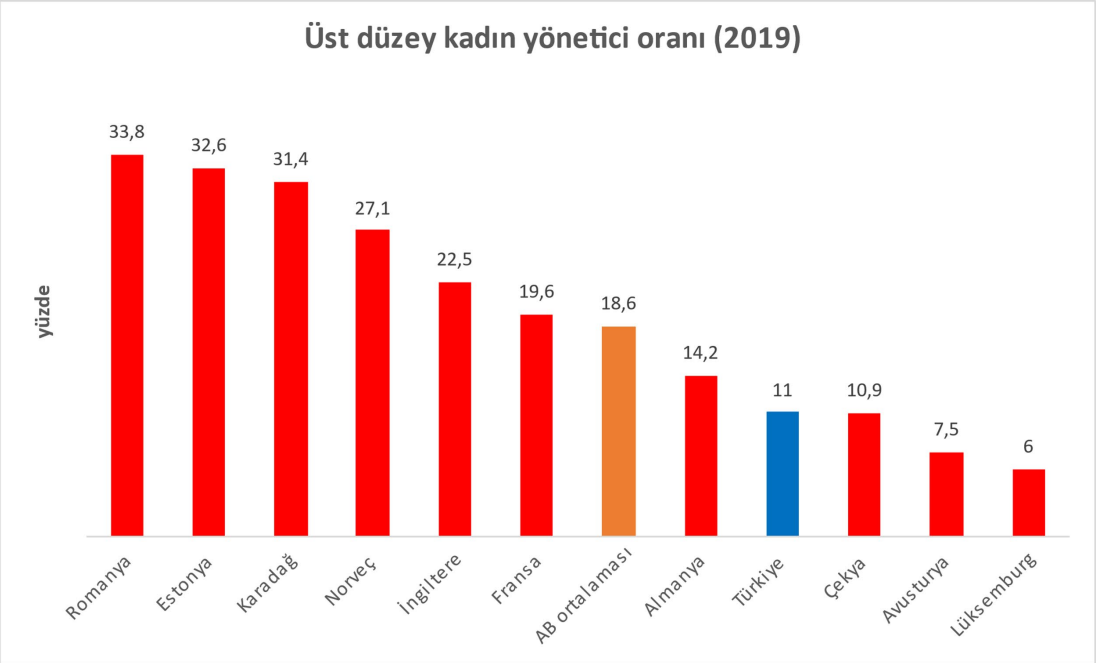
Kadın yönetici oranı diğer ülkelerde şöyle: Macaristan %41,9; İsveç %41,6; Norveç %37,9; Fransa %37,6; İngiltere %37,2, Romanya %34,6; Yunanistan %32,1 ve Almanya %30,6

Kadın yönetici oranında 34 Avrupa ülkesi içinde son sırada %19,4 ile Kıbrıs var.

Kadın yöneticilerin oranının en fazla olduğu ülke Romanya'da her 3 yöneticiden biri kadınken, bu ülkeyi sırasıyla Estonya (%2,6) ve Karadağ (%31,4) takip ediyor.

Türkiye ise %11 ile sondan 4. Sırada. Son üç sırada ise %6 ile Lüksemburg, %7,5 ile Avusturya ve %10,9 ile Çekya yer alıyor.

Üst düzey kadın yönetici oranı ise diğer ülkelerde şöyle: Norveç %27,1; İngiltere %22,5; Fransa %19,6; AB ortalaması %18,6; Almanya %14,2.

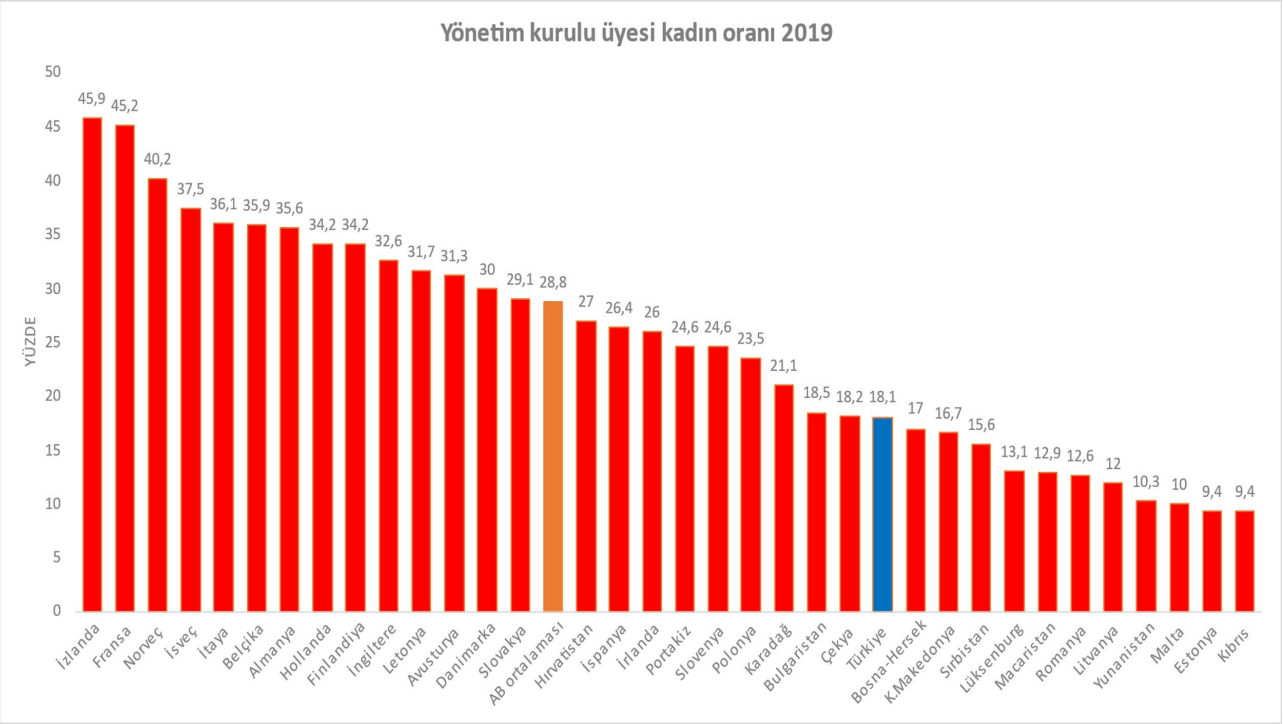


Şekil 1 *Üst Düzey Kadın Yönetici Oranı (http-1)*

Avrupa'da üst düzey kadın yönetici oranında Türkiye son sıralarda yer alıyor.

Yönetim kurulu üyelerinde durum ne?

Peki, yönetim kurulu üyelerine bakıldığında kadın oranı kaç? 28 AB ülkesinde bu oran %28,8. Türkiye ise %18,1 ile 35 ülke içinde 24. sırada. Zirvede ise İzlanda (%45,9), Fransa (%45,2) ve Norveç (%40,2) var.



Şekil 2- *Yönetim Kurulu Üyesi Kadın Oranı 2019 (http-2)*

Yönetim kurulu üyesi kadın oranında Türkiye AB ortalamasının altında yer alıyor.

Son üç sıradaki ülkeler ise Kıbrıs (%9,4), Estonya (%9,4) ve Malta (%10).

İstihdama katılım oranı %29,4 Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, 2018 yılında kadınların %29,4'ü istihdam edilirken, yirmi yıllık geçmişe bakıldığında, sadece %2,2'lik bir artış olduğundan bahsetmek mümkün. 2018 yılında da iş gücüne dâhil olmayan kadınların %54.8'i sebep olarak ev işlerini söyledi.

Kadınlar, yöneticilik gibi üst kademe pozisyonlarda da erkeklerle eşit düzeyde yer bulamıyor. Dünya Bankası Girişimcilik Araştırması'na göre, Türkiye'de kesin ve en güncel sayılar bilinmemekle beraber şirket sahipliğinde kadınlar sadece %25,4'lük bir yer tutuyor. Kadın çoğunluklu yöneticilere sahip şirketlerin oranı ise sadece %0,3. Şirketlerin sadece %5,4'ünde bir kadın üst düzey yönetici bulunuyor. Tam zamanlı çalışanların da sadece %21,9'u kadın.

YÖK'ten alınan verilere bakılarak, daha iyi bir tablo görüldüğü söylenebilir, ancak yine de kadın istihdam oranı erkeklere oranla düşük durumda. Örneğin, mevcut akademik yıl içerisinde kadın profesörler toplam profesörlerin sadece %31,5'ine

tekabül ediyor. Bu oran, Doktor Öğretim Üyeleri içerisinde %43,2. Türkiye'deki öğretim elemanı tüm akademisyenler içerisinde ise kadınların oranı %44,6.

Tablo 3- *Akademide Cinsiyetlerin Dağılımı (http-3) (2018-2019 Akademik Yılı YÖK İstatistiklerine Göre)*

Akademik Unvan	Kadın (%)	Erkek (%)
Profesör	31,5	61,8
Doçent	39,3	60,7
Doktor Öğretim Üyesi	43,2	56,8
Öğretim Görevlisi	50,1	49,9
Araştırma Görevlisi	50,6	49,4
Toplam	**44,6**	**55,4**

"DİSK/Genel-İş Sendikası, 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü'ne atfen hazırladığı "Türkiye'de Kadın Emeği" raporuna göre "Kadın emeğine değer verilmiyor, Türkiye'de 10 kadından 7'si çalışmıyor". Kadın işçilerin çalışma hayatında karşılaştığı sorunları görünür kılmak amacıyla hazırlanan rapor, Türkiye'de kadın emeğinin gitgide değersizleştirildiğini çarpıcı verilerle gözler önüne serdi.

DİSK'in TÜİK, OECD, Avrupa İstatistik Ofisi (EUROSTAT) ve Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (AÇSHB)[1] verilerini kullanarak hazırladığı raporda, kadınların iş gücüne katılım oranları, ev içi bakım hizmetlerinin[1] kadınlar üzerindeki etkisi, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar ve kadın-erkek arasındaki kazanç eşitsizliği verilerle ortaya kondu. (DİSK/GENEL-İŞ Emek Araştırma Raporu: Türkiye'de Kadın Emeği Mart-2020)

Rapora göre, Türkiye'de erkek nüfusunun %72,7'si işgücüne katılabilirken, kadın nüfusunun yalnızca %34,2'si işgücüne katılıyor. Seçilmiş OECD ülke örnekleri ile karşılaştırıldığında Türkiye, kadınların işgücüne katılımının en düşük olduğu ülkelerin başında geliyor. Raporda, Türkiye ile benzer demografik ve sosyo-ekonomik

[1] Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı 21 Nisan 2021 tarihi ile bölünerek iki ayrı bakanlık oluşturulmuş ve Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı kurulmuştur.

yapılara sahip ülkelerden İtalya'daki kadınların işgücüne katılım oranı karşılaştırıldı. İtalya'da kadınların işgücüne katılım oranının %41,1, Yunanistan'da %44,3, Güney Afrika'da %48,4, İspanya'da ise %53 olmasına dikkat çekilerek, Türkiye'deki içler acısı durum örneklerle vurgulanmaya çalışıldı.

Tablo 4- *Ülkelere bağlı işgücü oranları (http-4)*

ÜLKELER	İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI		İSTİHDAM		İŞSİZLİK	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Türkiye	34,2	72,7	29,4	65,7	13,9	9,5
İtalya	41,1	59,4	36,3	53,6	11,8	9,7
Yunanistan	44,3	60	33,6	50,8	24,2	15,4
Meksika	45,3	77,4	42	74,9	3,4	3,2
Güney Afrika	48,4	62,3	34,4	46,7	29	25,1
Fransa	51,8	60,5	47,2	55,2	8,7	8,7
AB	52,4	64,9	48,7	60,6	7,1	6,6
OECD	52,5	69	49,6	65,5	5,4	5,2
İspanya	53,1	54,6	44	55,7	17	13,7
Portekiz	54,5	64,4	50,4	60,2	7,4	6,6
Macaristan	55,1	70,3	52,9	67,9	4	3,5
Almanya	55,9	66,8	54,3	64,3	2,9	3,8

Her 10 kadından yalnızca 3'ü çalışıyor. Hazırlanan rapor, Türkiye'de kadınların, kendilerine yüklenen toplumsal rolleri aşarak işgücüne dâhil olsalar bile istihdamda yeterince yer alamadıklarını söylüyor. Rapora göre işgücü içerisindeki her 10 kadından yalnızca 3'ü istihdama katılabiliyor. Kadınların istihdama katılım oranı %29,4 iken erkeklerin istihdama katılım oranı %65,7 olarak verilere yansıyor.

Son yıllarda ekonomik kriz içinde olan ülkelerde bile kadınların istihdama katılım oranlarının Türkiye'den fazla olduğunun belirtildiği raporda, Yunanistan'da kadınların istihdama katılım oranının %33,6, İtalya'da %36,3, Güney Afrika'da %34, İspanya'da %44 olduğu ifade ediliyor.

Kadınlara atfedilen toplumsal rollerin sık sık vurgulandığı raporda, ev içi hizmetlerin ve bakım sorumluluğunun yalnızca kadının üzerine yüklenmesinin kadınların çalışma hayatı önünde engel olduğunun altı çiziliyor. Rapora göre kadınların yükünü azaltacak düzenlemeler hayata geçiremediği için birçok kadın çalışma hayatına katılamıyor.

Resmi verilere göre "ailedeki çocuklara veya bakıma muhtaç yetişkinlere bakmak için" işinden ayrılan kadın sayısı yıldan yıla artıyor. 2014 yılında 465 bin

kadın ev içi bakım hizmetlerini sağlamak için işinden ayrılırken, bu sayı 2019 yılında 29 bin kişi artarak 494 bine ulaştı. Aynı sebeple işinden ayrıldığını belirten erkek sayısı ise kadın sayısının yalnızca %3'ü kadar.

Ev işleri ve bakım hizmetleri nedeniyle hiçbir şekilde çalışma hayatına dahil olamayan kadınların sayısı da artıyor. 2019 yılında 11 milyon 741 bin kadın ev işleri ile meşgul olduğu için çalışma hayatına katılmadığını belirtti."

Tablo 5 -*Yıllara göre işgücüne dâhil olmayan kadınların oranı*

Yıllar (11. Ay) **(Yılların karşılaştırılabilir olması için son veri olan 11. ay verileri seçilmiştir.)**	**Ev İşleri İle Meşgul Olduğu İçin İşgücüne Dâhil Olmayan Kadın sayısı**	**İşgücüne Dahil Olmayan Toplam Kadın Sayısı**
2014	11 milyon 675 bin	20 milyon 160 bin
2015	11 milyon 438 bin	20 milyon 155 bin
2016	11 milyon 045 bin	20 milyon 089 bin
2017	11 milyon 160 bin	20 milyon 112 bin
2018	11 milyon 188 bin	20 milyon 292 bin
2019	11 milyon 741 bin	20 milyon 691 bin

Kaynak: DİSK/GENEL-İŞ Emek Araştırma Raporu: Türkiye'de Kadın Emeği Mart-2020

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARİYER KAVRAMI VE KARİYERE İLİŞKİN SORUNLAR VE KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ

Bu bölümde kariyer kavramı, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları zorluklar ve kadınların konum olarak üst düzeye ulaşmalarındaki engeller araştırmalar ile açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, son zamanlarda iş hayatında en çok kullanılan kavramlardan biridir. Genel olarak belirli bir meslekte ilerlemek ve daha yüksek bir sosyal statüye ulaşmak olarak tanımlanan kariyer, 1900'lerin ikinci çeyreğinde yönetim literatürüne girmiş, ancak 1970'lerden beri kuruluşlar tarafından etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Özellikle günümüzün değişen işgücü yapısı ile birlikte finansal ödüller, çalışanların kuruluşlardan beklentilerini karşılama yeteneğini yitirmiş, kendilerini geliştirmek, hayatlarından ve işlerinden zevk almak için yeni araçlar kullanma zorunluluğu haline gelmiştir (Albayrak, 2007).

Çalışan davranışları üzerine araştırmacılar genellikle kişisel gelişime odaklanan farklı tanımlar vermişlerdir. Redman'ın kariyeri; bilgi, işte maddi beceriler, çalışan uzmanlığı, zaman içinde kazanılan iş deneyimi ve gelişmiş iş ilişkileri olarak sıralamıştır (Minibaş, 1998, 331-349).

Yakın zamana kadar kariyer genellikle ilerleme anlamında kullanılıyordu, bugün sadece ilerleme demek değildir. Değişen işgücü yapısıyla Kariyer artık iş tecrübesi sonucu ilerlemek yerine bilgi edinme dönemi olarak kabul edildi. Bu dönemde kazanılan bilgiler, bireyin iş deneyimi sırasında kullanılır. Bu, bir beceri, deneyim ve ilişkiler ağı içerir.

Kariyer, bu süreçte karşılaştığınız bir kavram olarak; Hem bireysel hem de kurumsal ihtiyaçların dikkate alındığı, birlikte değerlendirildiği ve sisteme entegre

edildiği bir yönetim faaliyetidir. Kariyer yönetimi etkinliğinin geliştirilmesi; Her şeyden önce, yönetim kültüründeki değişiklikler, insan kaynakları düşüncesinin gelişmesine ve özellikle bilgi toplumuna geçişe paraleldir. 21. yüzyılda şirketlerin her fırsatta kariyer gelişimine daha fazla önem verdiği bir gerçektir. Bunun en önemli nedenleri; Ekip çalışmasına olan artan ihtiyaç, iş sözleşmelerinin yapısındaki değişiklikler, öğrenen organizasyonlara yönelim, organizasyonel tasarım ve yapılardaki değişiklikler ve benzer faktörler olarak listelenmiştir. Yüksek işgücü devir hızı, verimliliği artırma çabaları, çabaların beklentilerini karşılama gibi insan kaynakları sorununa çözüm arayışı, günümüzde daha fazla kariyer sorununu gündeme getirmektedir (Albayrak, 2007).

3.2. Kariyer Geliştirme Kavramı

Kariyer geliştirme, çalışanların mevcut ve gelecekteki işleri etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri için ihtiyaç duydukları becerileri ve deneyimi kazanmalarına yardımcı olmak için bir kuruluş tarafından kullanılan resmi bir yaklaşımdır (Dündar, 2010).

Kariyer Yönetimi; personel seçimi, işe alma, eğitim ve geliştirme, maaşlar ve teşvikler gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile bağlantılıdır. Örneğin, belirli bir organizasyon seçimi, işe alım politikası ve uygulamalardan etkilenir. Personel seçimi, atanması ve yerleştirilmesi, iç personel politikasıyla belirlenir. Sonuç olarak, kuruluşlar bazı odaklanmış kararlar vererek kariyer rehberliği sağlarlar.

3.3. Kadınlarda Kariyer Sorunu

Kariyerinin başında büyük hedefler ve kariyer beklentileri ile işe gelen kişi, beklediği ortamla her zaman karşılaşmaz. Kariyer şoku olarak adlandırılan bu durum, kariyerinin ilk aşamalarındaki bir kişi için bir sorun gibi görünmektedir. Organizasyon yapısının eğitimine, tutumuna ve kişiliğine uygun olmadığını gören bireyin iş doyumu azalır ve fırsatlar dahilinde başka iş aramaya başlar. Bu, kuruluş için istenmeyen bir durumdur ve personel seçim sürecinde bir sorun olduğunu gösterir (Kakıcı, Emeç ve Senay 2004, 28-34). Kariyerinin ortasında, eğer kariyer planı gerçekleşmezse, birey birtakım sorunlarla karşı karşıya kalır. İşten tatminsizlik, stres ve bitkinlik bu sorunların başında gelir. Başarılarını kanıtlayamadıkları her durum bir stres faktörüdür ve bu stres insanları depresyona sürükleyebilir. Yaşlarının ilerlemesi ve ölüm korkusu, bireyin yaşına gösterdiği hassasiyet nedeniyle üretkenliğini azaltabilir, kıskançlık ve

üzerlerinde baskıya neden olabilir. Bu dönemde kariyer platosu veya düzleşme sorunu yaşanır. Emeklilik, kariyerlerinin son aşamalarında olan bireyler için en önemli konudur. Çünkü emeklilik birçok duygusal, maddi ve sosyal sorunu da beraberinde getirmektedir (Jackson, 2001: 30- 41).

Çağımızın şartları; hem kuruluşlar hem de çalışanlar için iş ilişkilerinde ve formlarında önemli değişiklikler yaratmıştır. Geleneksel yaklaşımlar örgütsel yapılardan, çalışma saatlerinden, iş güvenliğinden ve kariyer seçimlerinden uzaklaşmıştır. Kariyer planlaması, bireyin geleceğe yönelik beklentilerini karşılayan bir sistem olduğu için çalışan üzerinde bazı olumlu etkileri vardır. Ancak, kariyer sürecinin farklı aşamalarında ortaya çıkan bazı sorunlar, bireyin hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. İyi bir planlama ile bu tür zorluklar tahmin edilebilir ve üstesinden gelinebilir (Dalton ve Kesner 1993: 1-5' den aktaran Deniz, 2014: 25).

3.4. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları sorunları incelerken, birçok kadın iş ve aile yaşamı arasında denge kurmakta zorlanıyor, bu da esas olarak toplumun kadınlara yüklediği sorumluluklardan kaynaklanıyor ve birçok kadın kariyer zorluklarını inşa etmek ve tolere etmek istiyor. Bununla birlikte, kadınlar, sosyal önyargılı cinsiyetçi ayrımcılık nedeniyle üst düzey yönetim pozisyonlarına terfi etmenin önünde görünmez engellerle karşılaşabilirler. Sonuç olarak, postmodern iş yaşamında kuruluşlar kaçınılmaz olarak istifa, işten memnuniyetsizlik, işyerine bağlılık duygusunun azalması veya kaybolması, üretkenliğin azalması gibi istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalacaklardır.

Kadın çalışanların karşılaştığı başka sorunlardan biri de cinsiyet açısından haksız durumlardır. Bu durum, postmodern iş hayatındaki örgütsel adaletsizlik kavramına benzer. Ancak kadınlara cinsiyetçi açıdan yaklaşan örgütün üst düzey yöneticilerinin izlediği strateji ve politikaların kadınların yüksek mevkilere terfi etmesini engellediğini söyleyebiliriz ve bu bir cam tavan engeline örnektir.

Çalışma saatlerini olabildiğince verimli kullanan, iş ve aile yaşamı dengesine önem veren kadın çalışanların bu durumu, iş hayatlarındaki performans düşüklüğüne sebep olur. Postmodern iş hayatında çalışan kadınlar, bu muameleler sonucunda kendilerini güvensiz hissedecek ve yine cam tavan bariyeri ile karşılaşacaklardır. Başka bir değerlendirme yaparsak; Erkek-kadın yönetici profillerini değerlendirirken,

kadınların erkeklere karşı daha özverili olduklarını ve örgütsel sorumluluklarında erkeklerden daha açık sözlü olduklarını değerlendirebiliriz.

3.4.1. Cam Tavan Engeli

Cam tavan, kadınların kuruluşlarda üst düzey yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen faktörleri, görünmez duvarları ifade eder. Bu engeller kadınların başarısızlığına sebep olan en önemli faktörlerdir. Kadınlar sırf kadın oldukların için göz ardı edilirler. Kadınların, eğitim seviyeleri, iş hayatındaki performansları, fiziksel duruşları gözetilmeksizin, keyfi olarak üretilen bahanelerdir.

Kadınların cam tavan engellerini aşmalarına yardımcı olmak için bazı bireysel veya örgütsel stratejiler geliştirilmiştir; bireysel stratejiler, "Üniversiteye gitmek, mesleki eğitim ve kariyer geliştirme programlarına katılmak, beklenenden daha iyi performans sergilemek, rehberden yardım almak, kişisel hayatınızdan fedakârlık etmek, sosyal ilişkiler geliştirmek." Örgütsel strateji, *"aile dostu şirketler inşa etmek, cinsiyet eşitliği ve egemen erkek kültürünü değiştirmek"* olarak tanımlanmıştır.

Bu bağlamda kadınların eğitim hayatlarına katkıda bulunmak, ülkemizin ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Eğitim düzeyi yüksek bir kadın, aile içinde ve daha sonra iş hayatında kolay yer alacak ve bu şekilde konumlanacak olumlu bir düzeye geçecektir. Bu durumun toplum üzerinde çok olumlu bir etkisi vardır. Ancak kamu politikası kararlarıyla yapılacak yasal düzenlemeler, Konuyla ilgili problemleri çözecek alınacak önlemler ve tedbirler çalışma hayatındaki cinsiyet eşitsizliğini önemli ölçüde azaltacaktır.

3.4.2. Cinsel Taciz

Maalesef, kadınlar iş hayatlarında sıklıkla cinsel tacizle baş etmekte ve bu durumu ifade etmekte güçlük çekmektedir. Bunu önlemek için etkili yasal düzenlemeler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. 4857 sayılı İş Kanunu ne yazık ki işyerinde cinsel tacize ilişkin özel bir madde içermemekte, işyerinde cinsel tacizin hangi tür ayrımcılığa yol açabileceğini ve işyerinde cinsel tacizin ne anlama geldiğini açıklamamaktadır. İşçinin ve işverenin, iş sözleşmesini ancak geçerli bir sebeple feshetmesi halinde, kadınların söz hakkına sahip olduğu belirtilir (Bilgin, 2012: 313-314).

3.4.3. Mobbing

Mobbing; Bireylerin veya çalışan gruplarının birbirlerine psikolojik şiddeti ifade etmek için yaptıkları kasıtlı ve bilinçsiz eylemler; kötü bir çalışma ortamına neden olan, iş performansını etkileyen ve rahatsız edici davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996: 165-184; Einarsen ve Raknes, 1999: 17' den aktaran Bayrak-Kök, 2006: 435). Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere mobbing, kişilere veya gruplara, iş alanlarından soğumalarına ve uzaklaşmalarına sebep olacak sistematik davranışların bütününe denir.

3.4.4. Eğitim ve Hizmet İçi Eğitimde Eşitsizlik

Eğitim düzeyinin kadın ve erkeklerin işgücüne katılımı üzerinde önemli bir etkisi vardır ve eğitim, erkeklere kıyasla kadınların ücretli bir işte karar vermelerinde kilit bir faktördür. Bu durumlara ek olarak, erkeklere göre meslekte çalışabilen kadınlar, toplum tarafından kendilerine verilen roller nedeniyle iş ve aile hayatını dengelemek zorunda kalmaktadır. Bu meslek gruplarının çoğu, kadının evdeki rolleriyle birleştiğinde, genellikle düşük ücretli ve düşük statülü meslekler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle diğer sektörlere göre daha fazla kadın istihdam eden bu meslek grupları, iş güvencesi olmayan, eğitim imkânları ve terfi düzeyleri kısıtlı, sosyal güvencesi olmayan meslek grupları olarak görülüyor (Toksöz, 2001: 7).

Bu çerçevede, kadınların kariyer gelişim fırsatları ve işgücüne katılımında olumlu gelişmeler olmuştur. Yeterli bilgi, tecrübe, eğitim ve deneyime sahip kadınların, yüksek liderlik düzeyindeyken erkekler kadar başarılı olmayabileceği ve kadınların kariyer gelişiminin daha üst seviyelerine çıkmasının daha fazla zaman aldığı sonucuna varılmıştır.

3.4.5. İşe Alımlarda Eşitsizlik

Aile ve ev sorumlulukları nedeniyle işgücüne katılamayan kadınlar, işgücü piyasasına erişimlerini artırmış olsalar da esnek üretim yöntemleri sayesinde istihdamı erkeklere göre çok daha düşüktür. Sonuç olarak, kariyer gelişimlerinde sürekli engellerle karşı karşıya kalırlar (Biçerli ve Özer, 2003-2004: 59).

3.4.6. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Sosyal haklardan biri olan sendikal faaliyetlere katılan kadın çalışanların, erkek çalışanlara oranla sayılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışma hayatında

kadınlar, hastalık, sakatlık, yaşlılık, iş kazası ve işsizlik gibi risklerden *"kadın-erkek eşitliği ilkesi"* kapsamında yararlandıkları gibi, bu risklere maalesef cinsiyete dayalı ayrımcılık dâhil değildir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 199- 206).

3.4.7. Ücretlendirmede Eşitsizlik

Kadınların aynı iş pozisyonlarında, erkek meslektaşlarından daha az ücret kazandığı birçok yer vardır. Çalışma hayatında kadın işçileri haksız koşullara maruz bırakmak, kadınları geçici işlerde veya düşük pozisyonlarda çalıştırmak, istihdam edilen kadın sayısının azalmasına, kadın işgücünün niteliğinin düşmesine ve iş gücünün daha uzun veya kalıcı olarak azalmasına neden olur. Sonuç olarak, kadınlara erkeklerden daha az ücret aldığı fikri hala geçerlidir (Korkmaz ve Korkut, 2012: 2-57).

3.4.8. Kadınlarda Kariyer Engellerinin Sonuçları

Aynı pozisyonlarda çalışmalarına rağmen, kademe atlamada, kadın çalışanlara dayatılan engeller ve zorluklar, kadınların hak ettiği yerlere gelmelerini engellemektedir. Bu bağlamda sosyal hayatı da etkilenen kadın çalışanların, daha az istekli çalışarak, performanslarının etkilendiği söylenebilir. Adam kayırma gibi haksız durumların görüldüğü çalışma ortamlarında, kadın çalışanların önünde barikatlar kurulduğu söylenebilir.

3.4.9. İlgili Araştırmalar

Çakır tarafından 2008'de yapılan araştırmalara göre, ülkemizde kadın çalışanlara ve erkek çalışanlara gösterilen davranışların farklılığı, bariz bir şekilde ortadadır. Çakır, araştırmasında sosyal dışlanmaya değinmektedir. Sosyal dışlanma kavramına kadınlar açısından bakıldığı zaman, kadınların toplumsal yaşamdaki varlığını, sosyolojik ve ekonomik bir şekilde ihmal edildiği söylenebilir. Geleneksel anlayışa göre, kadına dayatılan annelik ve ev kadınlığı rolleri, kadınların istihdam alanında haksızlığa uğramasına işaret olarak gösterilir. Örneğin; Çalışma çağındaki nüfusta istihdam edilen kadın oranı 2007 yılında %49,1 iken istihdam edilen erkek oranı %74,3'dür (Çakır, 2008).

Yine benzer şekilde, Alparslan ve diğerlerinin 2015 yılında yaptığı araştırmalara göre, "Kadınların terfilerinde, biyolojik özelliği ön plana çıkmaktadır. Eğitimi, deneyimi ve yetkinliği ile yükselmeyi hak eden kadın, "anne olunca işe ara verir, ailesini ihmal etmemek için iş seyahatlerine ya da eğitimlere katılmaz" gerekçeleriyle,

hak ettiği yere gelmekte gecikiyor ya da tamamen engelleniyor." (Alparslan ve diğerleri., 2015). Yapılan birçok araştırma, kadınların üzerindeki baskıyı açıklar niteliktedir.

3.5. Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar ve Üst Düzey Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Engellere İlişkin Bir Araştırma: Eskişehir Örneği:

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve üst düzey yönetici konumuna yükselmelerindeki engellerin araştırıldığı bu çalışmada "derinlemesine görüşme hazırlık", "derinlemesine görüşme" ve "derinlemesine görüşme sonrası" olarak üç aşama söz konusudur. Üçüncü ve son aşamada araştırmamızın ilk iki bölümünde ele alınan konularla bağlantılı olarak oluşturulan sorulara yer verilmektedir. Yönetim kademelerinde yer alan kadınlar ile bire bir ve yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılarak, yönetici olarak görev yapan kadınların düşünceleri araştırma konusu bağlamında ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Katılımcı 1

1- Sizce günümüzde cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusu mu?

Türkiye'yi temel alıyorsak belli sektörler özellikle emek yoğun işlerde kadın istihdamı daha fazla. Örgütsüz ve eğitim düzeyi düşük kadınların pazarlık gücü de olmadığı için daha düşük ücretlerle çalışmaya razı oluyorlar. Aynı işi yapan kadın ve erkek açısından da ücret farklılıkları mevcut, özellikle özel sektörde durum böyle.

2- Sizce çalışma yaşamı ve ev kadınlığını bir arada yürütmek kadın çalışanlar için üst düzey yönetici konumu için bir engel midir?

Ücretli çalışan kadınlar için ev ve işyerindeki sorumlulukları çifte yük getiriyor. Üst düzey yönetici konumuna kadınların yükselmesi veya atanmasını erkeklerin üst düzey yönetici konumlara gelmesiyle karşılaştırdığımızda daha düşük oranda. Ev içindeki işlerin ücretli olarak yaptırılması, gündelikçi gelmesi bu sorumlulukları bir nebze azaltabilir ama bu durumlarda yine kadınların evle ilgili işleri organize etmesi bekleniyor. Çocuklar varsa onlarla ilgili sorumluluklar da yine kadından bekleniyor.

3- Size göre toplumsal değerlerin kadınların üst düzey yönetim konumuna yükselememesinde etkisi nedir?

Toplumda erkek egemen/ ataerkil zihniyetin bir uzantısı olarak erkeklerin daha iyi yönetici olacağı konusunda inanç ve görüşler devam ediyor. Kadınlar cam tavan dolayısıyla yükselme yolunda birçok engelle karşılaşıyorlar. Cam tavanı oluşturan unsurlardan biri de bu toplumsal değerler şüphesiz.

4- Size göre kadın yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?

Erkek egemen zihniyet, cam tavan

5- Sizce kadın çalışanlar neden iş hayatında daha fazla mobbing'e maruz kalıyor?

Kadın oldukları için

6- Sizce kadın çalışanlar bulundukları konumu koruyabilmek için erkeklerden daha fazla mı çaba sarf etmeli?

Daha etkili ve başarılı olmak için belli fedakârlıklar yapmak, ödünler vermek gerekebiliyor. Ailesine ve kendine ayırabileceği zamandan çalması gerekebiliyor.

7- Sizce kadınların yöneticilikte üst basamaklara ulaşmada karşılaştıkları engeller nelerdir?

Erkek egemen zihniyet, kadınlar hakkında sürdürülen kalıp yargılar

8- Sizce kadın çalışan olmak toplumumuzda çalışma yaşamında neden erkeğin bir adım gerisinde olmak algısını yaratıyor?

Kadının çalışması ona ekonomik özgürlük ve özgüven sağlayabilir, ama çoğu zaman kadının geliri ek gelir olarak düşünülüyor. Bunun temelinde de erkek egemen değerler yatıyor.

9- Sizce iş hayatında kadın çalışan olmak erkeklere oranla daha mı zor?

Evet

10- Sizce kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorun nedir?

İş-aile hayatı dengesini kurmak

11- Size göre anne olmak kariyeri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler mi?

Normalde anne olmak, çocuk sahibi olmak çalışma hayatını köklü bir şekilde etkilememeli. Türkiye'de çalışan bir kadın gebelik, lohusalık ve çocuğun okula gidinceye kadarki zamanlarında büyük fedakârlıklar yapması gerekiyor. İş, ev ve çocuğun sorumluluklarını iyi yönetmesi gerekiyor. Genellikle anneliğin ilk dönemlerinde kariyer açısından kadın olumsuz yönde etkilenebiliyor.

12- Sizce anne olmak ya da ev içi diğer sorumluluklar kadınların çalışma yaşamında ve üst düzey yönetici konumuna yükselmelerinde ne derece etkilidir?

Sonuçta bunlar cam tavanı oluşturan unsurlar arasında olduğu için yükselmeyi olumsuz etkileyebilir.

13- Kadın yönetici olarak hemcinslerinizin size olan tutumu genelde olumlu mu yoksa olumsuz mu?

Olumlu.

14-Sizce kadınları çalışma yaşamında daha fazla görmek için neler yapılabilir?

Kadınların ve özellikle kız çocuklarının daha fazla eğitime dâhil olmaları sağlanabilir. Kendi kapasite ve yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olacak maddi ve manevi destekler verilebilir. Kadınlar eğitimle, kendilerini ifade edebilecekleri alanlara yöneltildiğinde çok başarılı olabilirler. Bu başarıların yayılması diğer kadınları da teşvik edecektir.

15- Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına ne tavsiye edersiniz?

Kendilerini iyi tanısınlar ve sürekli değişim ve gelişmeye açık olsunlar. Uyumlu ve esnek düşünsünler. Hayal kurmaktan ve hayallerine ulaşmak için çabalamaktan asla

vazgeçmesinler. Zamanın ruhunu yakalasınlar. Sürdürülebilir politikaları benimsesinler.

Katılımcı 2

1-Sizce günümüzde cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusu mu?

Geçmişten günümüze ayrımcılığın olduğuna inanıyorum.

2-Sizce çalışma yaşamı ve ev kadınlığını bir arada yürütmek kadın çalışanlar için üst düzey yönetici konumu için bir engel midir?

Üst düzey yönetici konumu için bir engel olduğuna inanmıyorum. Çünkü kadınların daha planlı çalışmalarına sebep olmaktadır.

3-Size göre toplumsal değerlerin kadınların üst düzey yönetim konumuna yükselememesinde etkisi nedir?

Kadınları toplum daha zayıf, duygusal ve mantıklı düşünemeyen varlıklar olarak gördükleri için yönetim konumunda çok fazla kadın görememekteyiz.

4-Size göre kadın yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?

Kadına olan bakış açısı

5-Sizce kadın çalışanlar neden iş hayatında daha fazla mobbing'e maruz kalıyor?

Zayıf oldukları düşünülüyor.

6-Sizce kadın çalışanlar bulundukları konumu koruyabilmek için erkeklerden daha fazla mı çaba sarf etmeli?

Aslında daha fazla çaba sarf etmelerine gerek yok sadece bakış açılarının değişmesi gerekiyor.

7-Sizce kadınların yöneticilikte üst basamaklara ulaşmada karşılaştıkları engeller nelerdir?

Terfi alamama, çocuğu varsa onu neden gösterme, erkeklerin daha üstün görülmesi.

8-Sizce kadın çalışan olmak toplumumuzda çalışma yaşamında neden erkeğin bir adım gerisinde olmak algısını yaratıyor?

Bu algının tüm dünyada yer aldığına inanıyorum. Yaratılış olarak daha zarif ve narin olduğumuz için erkeklerin hep koruması altında olmaları gerektiği ile ilgili bir düşünce yer almaktadır.

9-Sizce iş hayatında kadın çalışan olmak erkeklere oranla daha mı zor?

Evet çünkü sözünüzü ya da davranışlarınızı sürekli kontrol etmek zorunda kalıyorsunuz ve sözünüzü erkekler kadar dinlemiyorlar.

10-Sizce kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorun nedir?

Düşüncelerinin kale alınamaması

11-Size göre anne olmak kariyeri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler mi?

Kişiden kişiye değişebilir. Bazı kadınlar planlamayı ya da yönetmeyi çok iyi beceremektedirler.

12-Sizce anne olmak ya da ev içi diğer sorumluluklar kadınların çalışma yaşamında ve üst düzey yönetici konumuna yükselmelerinde ne derece etkilidir?

Ne yazık ki hala günümüzde hamile kalan kadınları işten çıkarma gibi bir politika yürütülmekte. Kocaların bu konu da en büyük rolü bulunmaktadır. Eğer koca evine yardım eden, çocuğun sorumluluğu alan bir bireyse, kadınların yükselmesinde bir sorun olacağına inanmıyorum.

13-Kadın yönetici olarak hemcinslerinizin size olan tutumu genelde olumlu mu yoksa olumsuz mu?

Ne yazık ki kadınlar kendilerine karşı yapılanlardan yakınsalar da, aslında birbirilerine karşı kıskançlık duyguları da beslemektedir. Kimisi olumlu kimisi olumsuz karşıladı

14-Sizce kadınları çalışma yaşamında daha fazla görmek için neler yapılabilir?

Kadınlar zayıf, düşüncesiz, mantıksız ve erkeğe bağımlı imajının yok edilmesi gereklidir.

15-Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına ne tavsiye edersiniz?

Çok çalışmaları ve güçlü bir kadın olmaları

Katılımcı 3

1-Sizce günümüzde cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusu mu?

Gözlemlediğim kadarıyla bir sınava dayanılmadan yapılan atamalarda/tercihlerde ayrımcılık söz konusu olabilmektedir.

2-Sizce çalışma yaşamı ve ev kadınlığını bir arada yürütmek kadın çalışanlar için üst düzey yönetici konumu için bir engel midir?

Asla engel değil…. Aksine çalışan kadın zamanını ve işlerini bir plan içinde yürüterek her şeyin üstesinden gelebilmektedir.

3-Size göre toplumsal değerlerin kadınların üst düzey yönetim konumuna yükselememesinde etkisi nedir?

Daha önce karşılaşılmış kötü örnekler, yaşanmışlıklar her bireyi aynı algıyla değerlendirilmeye sebep olabildiğinden belirli düzeyde etkisi vardır diye düşünüyorum. Toplumdaki eğitim düzeyinin düşük olması da yerleşmiş bazı toplumsal değerlerin maalesef aynı kalmasına sebep olmakta….

4-Size göre kadın yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?

Erkekler ☺ (işyerindeki erkek egemen yapı) Bazı toplumsal değerler, aile kültürü ve yaşantısı, kadınların özellikle annelerin sadece hisleriyle hareket edebilecekleri ve önceliklerinin iş olamayacağı imajı

5-Sizce kadın çalışanlar neden iş hayatında daha fazla mobbing'e maruz kalıyor?

Yönetimde erkek egemen bir yapı var ise, eğitimli kadınların erkek iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından rakip olarak görülmesi, bazı yöneticilerin kadınların çalışmasından hoşlanmaması, kadınların diğer sorumlulukları nedeni ile performans düşüklüğü olacağı imajı….

6-Sizce kadın çalışanlar bulundukları konumu koruyabilmek için erkeklerden daha fazla mı çaba sarf etmeli?

Bence hayır, ama daha üst yöneticilerin kişiye davranışı ve isteklerine bağlı olarak değişebilir.

7-Sizce kadınların yöneticilikte üst basamaklara ulaşmada karşılaştıkları engeller nelerdir?

Kadınlara yönelik önyargılar, verilen bazı işleri yapamayacağına dair düşünceleri, ev-aile-çocuk-iş arasında zamanın yeterli olmayacağı imajı.

8-Sizce kadın çalışan olmak toplumumuzda çalışma yaşamında neden erkeğin bir adım gerisinde olmak algısını yaratıyor?

Erkek egemen bir toplum olmamız, toplumdaki kadın imajı, bazı inançlar…

9-Sizce iş hayatında kadın çalışan olmak erkeklere oranla daha mı zor?

Bazen. Yaptığı işe göre aslında bu değişmektedir. Bazı değerler ve toplumsal baskılar dışında anne olması duygusal yönden de bazı zorluklara sebep olmaktadır.

10-Sizce kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorun nedir?

Güven sağlaması ve o işi yapabileceğini ispat etme çabası.

11-Size göre anne olmak kariyeri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler mi?

Bazı bakış açılarına göre olumsuz etkilermiş gibi görünse de artı ve eksi olarak düşündüğümüzde artı düzeyde olduğu düşünüyorum. Zaten kanunların verdiği bazı haklar ve ayrıcalıklar günümüz şartlarında fena sayılmaz. (doğum izni, ücretli-ücretsiz izin hakkı, bazı sosyal hak ve ödemeler) "çocuk da yaparız kariyer de" ☺

12-Sizce anne olmak ya da ev içi diğer sorumluluklar kadınların çalışma yaşamında ve üst düzey yönetici konumuna yükselmelerinde ne derece etkilidir?

Aslında aile yaşantısı ve çocuk ile ilgili sorumluluklar kişinin kendini ilgilendirir. Kariyer alanında bakılması gereken Eğitim düzeyi ve o işe uygunluk derecesidir.

13-Kadın yönetici olarak hemcinslerinizin size olan tutumu genelde olumlu mu yoksa olumsuz mu?

Olumlu. (diye düşünüyorum ☺)

14-Sizce kadınları çalışma yaşamında daha fazla görmek için neler yapılabilir?

Üst düzey kadın yöneticiler artırılmalı, toplumun eğitim düzeyi artırılarak toplumdaki kadın çalışamaz önyargısı kırılmalı, olumsuz örnekler yerine olumlu örnekler çoğaltılmalı ve görülmeli, Her alanda kadınlar desteklenmeli.

15-Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına ne tavsiye edersiniz?

Her zaman kendini geliştirmeleri, hedeflerini koyarak kararlı bir biçimde ilerlemeleri ve etrafındakilere iyi örnek olmaları….

Katılımcı 4

1-Sizce günümüzde cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusu mu?

Olmamasını dilerdim ancak ne yazık ki bunu gerek ülkemizde gerekse dünyada üzülerek gözlemliyorum. Tüm dünyada kadın maalesef dezavantajlı grup olarak yaşıyor ve buna maruz bırakılıyor.

2-Sizce çalışma yaşamı ve ev kadınlığını bir arada yürütmek kadın çalışanlar için üst düzey yönetici konumu için bir engel midir?

Aslında bu soruya kişiye göre değişir demek doğru olacaktır diye düşünüyorum. Gerek ev kadınlığı gerekse iş yaşamında doğru bir planlama ve iş akış süreçlerinin etkin planlanması verimi arttıracaktır. Engel olduğunu söylemek kesinlikle yanlış olur. Planlama yaparken de gerek iş yaşamında gerekse ev hayatında ekip arkadaşları ve ev halkını ihtiyaçlar ve beklentiler doğrultusunda doğru güdüleyerek ve iş bölümü yaparak zorlukların aşılacağını düşünüyorum.

3-Size göre toplumsal değerlerin kadınların üst düzey yönetim konumuna yükselememesinde etkisi nedir?

Buna birkaç pencereden bakarak yanıt veremeye çalışayım. Gerek ataerkil toplum olmanın gerekse örf, adet, gelenek ve göreneklerin yoğun hüküm sürdüğü toplumsal anlayışta olmanın etkisi ile kadından talimat almak biraz yadırganıyor. Daha da ileri giderek buna direnç gösterilebiliyor. İşin içine dini inançlar da girince durumun vahameti biraz daha artabiliyor. Ancak çalıştığım kurumun en üst düzey yöneticisinin bir kadın olmasının avantajlarını yaşıyor olmaktan son derece mutluyum.

4-Size göre kadın yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?

Yine kendi özelimden yanıt vermem gerekirse ben avantajını yaşıyorum diyebilirim. Ekip arkadaşlarımla birlikte kadın ve erkeklerden oluşan orta ölçekli bir grubuz. Kadının yüklendiği rolleri düşündüğümde bazen bir kadın olarak bazen bir anne olarak onları anlamakta zorlanmıyorum. Böylece sorunların çözümünde empati duygusu da devreye girince işler biraz daha kolaylaşıyor.

5-Sizce kadın çalışanlar neden iş hayatında daha fazla mobbing'e maruz kalıyor?

Bu soruyu yine kadının yüklendiği sosyal rollerin erkeğe göre daha fazla olması ile açıklamak mümkün. Küçük çocuğu olan anneler her ne kadar iş hayatında aktif olsalar da sorumlulukları işe gelince bitmiyor. Ülkemizdeki en büyük sorunlardan biri de çalışan annelerin işe geliş süreçlerinde çocukları için bir bakım kreşlerinin olmaması. Bu nedenle sık izin almak zorunda kalmaları. Durum sık tekrarlayınca yöneticiler bu durumu hoş karşılamayarak cephe alabiliyorlar. Bir başka neden ise ne yazık ki kadının cinsel bir obje gibi algılanması. Bu durum bazen hemcinsler arasında dahi rekabete ya da mobbinge dönüşebiliyor.

6-Sizce kadın çalışanlar bulundukları konumu koruyabilmek için erkeklerden daha fazla mı çaba sarf etmeli?

Adalet ve hakkaniyet çerçevesinde bu soruya kesinlikle hayır demek istiyorum. Ancak yukarıdaki sorulara verdiğim yanıtlar çerçevesinde bunun böyle olduğu olayları gözlemleme fırsatım oldu.

7-Sizce kadınların yöneticilikte üst basamaklara ulaşmada karşılaştıkları engeller nelerdir?

Kurumsallaşmayı başarmış ve liyakate dayalı algının olduğu ve uygulandığı yerlerde herhangi bir engel ile karşılaşmak söz konusu olmuyor. Ancak özel sektörde ve kurumsallaşmayı ve liyakati benimsememiş yerlerde bu zorlukların uç noktalarda yaşandığını ne yazık ki biliyorum.

8-Sizce kadın çalışan olmak toplumumuzda çalışma yaşamında neden erkeğin bir adım gerisinde olmak algısını yaratıyor?

Sanırım bu ekonomik özgürlükle alakalı ekonomik özgürlüğü olmayan birey daima birilerine bağımlı bir köle gibi algılanıyor. Halk arasında nahoş deyimler bile var ‘’Kaşık düşmanı’’ gibi çalışmayan ev kadınları için kullanılıyor. Ya da ‘’ kadına yaşı, erkeğe maaşı sorulmaz’’ gibi. Kadın ekonomik olarak erkeğin önüne geçtiğinde erkek bunu ağır bir hakaret olarak algılıyor. Zamanla bu kompleksli duygu yenini fiziksel şiddete hatta cinayetlere bile bırakabiliyor.

9-Sizce iş hayatında kadın çalışan olmak erkeklere oranla daha mı zor?

Yine kendi kurumum olarak şanslı olduğumu söylemeliyim. Ben böyle bir zorluk yaşamadım. Ancak elbette fiziki zorlukların olduğu iş kollarında zaman zaman böyle olduğunu görüyorum ve biliyorum

10-Sizce kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorun nedir?

Elbette geleneksel yapıdan gelen erkek çalışanların talimat almakta direnç göstermeleri. Bunu yanında planlamaya sadık kalmak gerekiyor. Planlama dışı esnek çalışma saatleri bazen özel hayata ayrılması gerek zamandan feragat etmeyi gerektiriyor. Bazen de sevdiklerinize ayırmanız gereken zamanlarından da fedakârlık etmek gerekebiliyor.

11-Size göre anne olmak kariyeri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler mi?

Doğru planlama ve zaman yönetimi ve elbette emeğin karşılığının günün koşullarına uygun olarak alınması durumunda hayır.

12-Sizce anne olmak ya da ev içi diğer sorumluluklar kadınların çalışma yaşamında ve üst düzey yönetici konumuna yükselmelerinde ne derece etkilidir?

Aynı şekilde yanıtlamak istiyorum doğru planlama yapmak, doğru zaman yönetimi ve illa ki ekonomik olarak ev işlerinde yardımcı rol oynayacak harcamalara kaynak yaratılabildiği sürece etkilemez. Aksi takdirde kesinlikle olumsuz yönde etkilediğini rahatlıkla söyleyebilirim.

13-Kadın yönetici olarak hemcinslerinizin size olan tutumu genelde olumlu mu yoksa olumsuz mu?

Bu soruya da kişiye göre değişir demek istiyorum. Bu biraz da kişilik özellikleri ile alakalı. Hırslar, beklentiler ve rekabet unsurları devreye girdiğinde durum değişebiliyor. Ancak profesyonel hayatta duruma iş insanı gözü le bakmak en sağlıklı yaklaşımdır.

14-Sizce kadınları çalışma yaşamında daha fazla görmek için neler yapılabilir?

Kadın olmanın getirdiği sosyal roller yükü aile ve işveren kanalı ile hafifletile bilinirse sanırım sayı artar. Devlet eli ile de kadına destek arttırılmalıdır.

15-Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına ne tavsiye edersiniz?

Doğru hedef belirleyerek, planlı ve düzenli çalışma alışkanlığını sürdürerek ve mücadeleyi elden bırakmayarak hedeflerine ulaşacaklarını düşünüyorum.

Katılımcı 5

1-Sizce günümüzde cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusu mu?

Bu kültürel bir şey. Sadece bizim toplumumuzda olduğunu düşünmüyorum. Ben böyle bir ayrımcılık olduğunu kendi hayatımda kendi deneyimlerimle konuşacaksam eğer hissetmiyorum ama elbette var. Bu belki de bazı iş kolları için de olası bir şey. Mesela aynı anda aynı okuldan mezun olmuş bir kadın bir erkek aynı işe girmiş ve farklı maaşlar alıyorlarsa kadın aleyhine evet var. Amerika da bile bunun üzerine yapılmış çalışmalar var. Massachusetts Institute of Technology (MIT) çalışan kadınlar eşdeğer

erkek meslektaşlarından aynı kalifiye özelliklere sahip olmalarına rağmen daha az maaş aldıklarını kanıtladılar. Yani dünyada da böyle bir şey var.

2-Sizce çalışma yaşamı ve ev kadınlığını bir arada yürütmek kadın çalışanlar için üst düzey yönetici konumu için bir engel midir?

Sadece üst düzey yönetici konumu için değil bazı tipik alanlar için bile engel olabilir. Bu sizin nasıl bir seçim yaptığınıza bağlı. Çünkü üst düzey yönetici olmak o işe çok fazla zaman ayırmayı gerektirir. Ben böyle bir şey olduğunu düşünmüyorum ama çevreme baktığım zaman bir firmanın üst düzey yönetici için engel tabii çünkü hem annesin hem kadınsın hem yöneticisin öyle kolay bir şey değil her şeyi bir arada yürütmek. Yönetim konumundaki kadınlara baktığım zaman muhakkak ya birilerini ihmal etmeleri gerekiyor ya çocuklarının büyümüş olması gerekiyor ya da bekâr olmaları gerekiyor. Yani böyle bir şey var zaten ama bunun cinsiyetçi bir ayrımcılıktan kaynaklandığını düşünmüyorum çünkü bu doğal bir şey. Eğer siz evinize önem veren bir kadınsanız o balansı tutturmanız gerekiyor. Ben şu an yürüttüğüm iş gereği dönüp baktığımda eşime göre daha çok yoruluyorum tabii.

3-Size göre toplumsal değerlerin kadınların üst düzey yönetim konumuna yükselememesinde etkisi nedir?

Bu sizin kültür kodlarınızla alakalı olabilir. Yetiştirildiğiniz aile ortamı ya da bölgeyle yani doğuştan hani şanslı olmak ya da şanssız olmak gibi bir şey var. Ama bu tek engel değildir yani bu önemli bir değişkendir. Bugün Aziz Sancar'a baktığımızda kadın değil ama çıktıkları yere baktığımızda insanlar hiçbir zaman o bulundukları coğrafyalardan ya da kültürlerden bağımsız davranamayacaklar diye de bir şey yoktur. Bu biraz sizin hırsınız ve kişiliğinizle de alakalı.

4-Size göre kadın yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?

En başta küçük çocuğunuzun olması tabii yani böyle bir şey varken siz zaten cesaret edip bu işi yapmak istemiyorsunuz. Yani birinden birini bırakmanız gerekiyor. Yani ben bu cevabı kendime göre vermem gerekiyorsa eğer ben çocuğumu bırakmazdım. Dolayısıyla bu bir engeldir ve çok evcimen ve domestik olmakta bir engeldir ama kişiliğiniz bu işi yapmaya zihinsel ve fiziksel olarak müsaitse size hiçbir şey engel değil bence.

5-Sizce kadın çalışanlar neden iş hayatında daha fazla mobbing'e maruz kalıyor?

Bu soru yine sizin kültür kodlarınızdan kaynaklanıyor. Mesela bu size patronunuzun bir şeyi dayatması ya da cinsel bir şeyde olabilir. Yani bunu nasıl tanımladığımıza bağlı. Siz mobbing'e fırsat verecek bir kişiliğe de sahip olabilirsiniz ya da patronunuz zaten mobbing yapan bir insan olabilir ve burada sizin zayıf noktalarınızı görerek bunu başarıyor olabilir. Ben şimdiye kadar böyle bir mobbing'e maruz kalmadım. Bir kere sesini yükselten bir patronum oldu ve vurdum kapıyı çıktım. Yani bu sizin kişiliğinizle alakalı maruz kalmayı göze alıyorsanız ya da daha alt düzey bir çalışansanız ya da mecbursanız ama burada konuştuğumuz şey üst düzey yönetici konumu için bir mobbing ise eğer öyle bir şey yok.

6-Sizce kadın çalışanlar bulundukları konumu koruyabilmek için erkeklerden daha fazla mı çaba sarf etmeli?

Yani gerekmiyor. Bu yaşadığınız toplumun erkek zihniyetiyle alakalı. Ben mesela siyasi görüşü farklı olan yönetici erkeklerle de bir araya geldiğimde ya da siyasi görüşü bana daha yakın olduğunu düşündüğüm gruplarla da bir araya geldiğimde aslında çok farklı bir tepki almıyorum. Çünkü eğer akıllı bir kadınsan kendini tanıyan kadın gibi kadınsan hiçbir şey olmuyor yani hiçbir engel olduğunu düşünmüyorum koruyabilmek adına. Hatta kim iyiyse o kalır yani bir taraftan baktığımda şu anda yürüttüğüm işi sekiz yıldır yürütüyorum ve arka planda dört tane ayrı yönetim gördüm ve bunların %99'u hatta %100'ü erkek olan yönetimler. Dolayısıyla öyle bir şey değil yani bu işini yapıyorsan eğer kadın ve erkek olmanın çokta dezavantajı yok.

7-Sizce kadınların yöneticilikte üst basamaklara ulaşmada karşılaştıkları engeller nelerdir?

Sizin çok domestik bir ruhunuzun olması zaten buna müsait olmamanız yani bir kadın lider doğar zaten ya da bir erkekte lider doğar bu ruhunda vardır o insanların sonradan ortaya çıkmaz bunlar. Sizin zaten yönetme ya da bir ekibe liderlik yapma ihtiyacı o vardır zaten içinizde bunu da zaten sezdirirsiniz dışarıya karşı ama pasif olmak yani kadın olduğunuz için değil kendi karakteristik özelliklerinizden kaynaklanır. Ya da eve daha fazla bağlılık, iş hayatında daha indirgemeci bir yaklaşım göstermeniz yani işinize değil de iş dışındaki yaşantılarınıza daha fazla ağırlık vermeniz engeller onun dışında bir engel olduğunu düşünmüyorum. Ama siyasi engeller her zaman var. Sadece bizim toplumumuzda değil bütün toplumlarda var.

8-Sizce kadın çalışan olmak toplumumuzda çalışma yaşamında neden erkeğin bir adım gerisinde olmak algısını yaratıyor?

Ben böyle olduğunu düşünmüyorum. Ama şöyle bir şey var mesela dönüp eğitim hayatının tarihine, öğretmenlik tarihine baktığımızda kadının toplumdaki ilk rolleri çalışma hayatında değil. O dönemdeki toplumcu kültürel yaklaşımdan dolayı kadın zaten başka bir rolde. Evde yemek yapan, çocuk büyüten ve ev işlerini halleden gerekiyorsa eşine yardımcı olan sizin için tayin edilmiş bir rol var. Sonra meslek grupları ürediğinde öğretmenlik mesela ilk ağırlıklı olarak erkekler tarafından yapılmış ya da doktorluk. Bunun nedeni erkeğin fiziksel ve zihinsel olarak dışarıda evine para getirmesi gereken bir toplumsal rolünün olması. Ama sonra zaman içerisinde mesleklerin rollerinde kadına ya da erkeğe daha uygun olan meslekler gibi de bir ayrım oluşmuş. Neden mesela ana sınıfı öğretmenlerinin %99'u şu anda kadın? Çünkü bebekliğinden sonra ebeveynlerinden ilk kez koptuğu için bir öğretmene gidiyor ve o öğretmende kadın olunca daha anlayışlı, bekâr bile olsa daha anne ruhu taşıyabilecek bir kişiyle beraber nedeni bu. Yani kadınlar erkeğin gerisinde mi değil. Ama tabi daha duygusal olmamız o engellerin içinde duygusallıkta var mesela bu işler pek duygusallık götürmeyen işler. Çok nokta atışı karar vermeniz gereken işler var mesela ne duygusallığa ne de çok fazla detaya girmemeniz gerekiyor. Erkeğin düşünme şekli ile kadının düşünme şekli bile aynı değil.

9-Sizce iş hayatında kadın çalışan olmak erkeklere oranla daha mı zor?

Hangi iş hayatı olduğuna bağlı. Benim için değil mesela o balansı yakalamanız çok önemli. Ben hiçbir zaman ailemi arka plana atmadım. Aynı şeyi çalışanıma da yapıyorum. Yani onları da arka plana atmıyorum. Evet çok yorucu bir şey ama evde oturarak sadece işi tek bir şey olan ya da işi sadece çalışmak olup hiç yöneticilik yapmayan insanlara hiç imrenmiyorum. Çünkü o şekilde yaşamakta istemezdim. Bu hayatı bir kere yaşıyorum ve nasıl yaşamak istiyorsam, dolu dolu yaşamak istiyorsam o şekilde yaşıyorum. Her şeyi ucu ucuna ekliyorum ama bunu yapmaktan da keyif alıyorum.

10-Sizce kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorun nedir?

Nasıl bir iş ortamınız olduğu ile çok alakalı bir şey bu. Mesela Anadolu Üniversitesi öyle bir yer değil. Ben bunu hiçbir zaman hissetmiyorum. Ama bazen bu mobbingi aynı seviyede olduğun kadın arkadaşın bile yapabilir. Nasıl bir işyerinde olduğunuz

çok önemli. Bir fabrikada çalışıyor olsam evet belki ama burada öyle bir şey yaşamıyoruz. Siz kendinizi cinsel bir obje olarak göstermediğiniz sürece yani evet herkes istediği gibi giyinmekte özgür ya da istediği gibi davranmakta özgür olabilir ama her yerde nasıl okulda, derste etik kurallar varsa işyerinde de etik kodlar var. Toplum içinde de etik kodlar var. İletişimsizlik en büyük sorun. Yani buradaki en büyük şey iletişim.

11-Size göre anne olmak kariyeri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler mi?

Kaç çocuklu anne olduğunuza bağlı. Yani dört tane çocuğu olup çok iyi işler yapan kadınlar da var. Ya da tek çocuğu olup veya hiç çocuğu olmayan, bir şey yapamayan kadınlar da var. Ben Türkiye de en azından kendi bulunduğum sektör için yani üniversiteler için rektör mesela kadın rektörler bekâr oluyorlar ya da çocukları büyümüş oluyor ki zaten o yaşa gelince çocuğunuz büyümüş oluyor. Benim mesela çocuğum on beş yaşında artık küçük değil. Dolayısıyla üst düzey konumlara yükselmede anneliğin bir engel olduğunu düşünmüyorum. Ama çocuk küçükken evet engel olabiliyor.

12-Sizce anne olmak ya da ev içi diğer sorumluluklar kadınların çalışma yaşamında ve üst düzey yönetici konumuna yükselmelerinde ne derece etkilidir?

Size bağlı bu bence. Benim bir lafım vardır kadın her şeyi yönetir. Erkekte mesela böyle bir zihniyet yoktur. Kadın kayınvalidesini de yönetir, eşini de yönetir, çocuğunu da yönetir. Eğer akıllıysa ve olduğu gibiyse bir kadın herkesi yönetir.

13-Kadın yönetici olarak hemcinslerinizin size olan tutumu genelde olumlu mu yoksa olumsuz mu?

Yani haset biriyse olumsuz tabi. Yani kim olduğuna bağlı. Yaptığınız iş ve duruşunuz sizi tanıtır. Nasıl konuşuyorsunuz, nasıl iletişim kuruyorsunuz, nasıl yaklaşıyorsunuz, tarzınız nasıl, yapıcı mısınız bunlar önemli.

14-Sizce kadınları çalışma yaşamında daha fazla görmek için neler yapılabilir?

Fırsat yaratılabilir kanun yapıcılar tarafından. Kadın, iş kollarına dâhil olduğunda üretim artar mesleki anlamda ülkemizi refaha ulaştırır. Bu şekilde kadını iş yaşamında daha fazla görebiliriz.

15-Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına ne tavsiye edersiniz?

Kendiniz gibi olun ama işinizi ihmal etmeyin. Çalışkan olun, dakik olun, zamanlamanızı iyi kontrol edin ve zaaflarınızı ve güçlü yanlarınızı bilin. Bunların hepsi çok önemli şeyler. Bunları biliyorsanız benim de var mesela ben çok duygusal bir insanım ve çok çabuk kırılabilirim ama bunları biliyorum ve yönetmeye çalışıyorum. Söyleyebileceklerim bunlar.

Katılımcı 6

1-Sizce günümüzde cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusu mu?

Çalışan olarak hayır, terfi ettirmede veya yönetici atamada evet

2-Sizce çalışma yaşamı ve ev kadınlığını bir arada yürütmek kadın çalışanlar için üst düzey yönetici pozisyonu için bir engel midir?

Engel değildir, kadınlar kendilerine ev işlerini yürütmek için yardımcı bulurlar.

3-Size göre toplumsal değerlerin kadınların üst düzey yönetim pozisyonuna yükselememesinde etkisi nedir?

Ataerkil bir toplum olmasından kaynaklanan durumlar.

4-Size göre kadın yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?

Yönetici olunca mesai saatleri uzar ve kadın ev ve anne sorumluluklarını yerine getiremez düşüncesi, erkeklerle argo konuşma rahatlığının kadınlarla yapılamaması, kadınların cinsiyetlerini unutup erkek gibi davranmaya başlama ihtimali, toplumda kadınlara hala çok iş verilmesi.

5-Sizce kadın çalışanlar neden iş hayatında daha fazla mobbing'e maruz kalıyor?

Kendisine karşı yapılanı söylemedeki sıkıntılar, dayanma gücündeki fazlalık, göz yaşlarının hazır olması ve işi terk etme olasılığının her zaman kolayca yapılabilmesi.

6-Sizce kadın çalışanlar bulundukları pozisyonu koruyabilmek için erkeklerden daha fazla mı çaba sarf etmeli?
Hayır ama gerçek çok daha fazla çaba harcadıklarını gösteriyor.

7-Sizce kadınların yöneticilikte üst basamaklara ulaşmada karşılaştıkları engeller nelerdir?

Çalışan kadın sayısının azlığı, kadınların üzülmemek için tercih etmemeleri.

8-Sizce kadın çalışan olmak toplumumuzda çalışma yaşamında neden erkeğin bir adım gerisinde olmak algısını yaratıyor?

Ataerkil toplum özelliğini hala devam ettirdiğimizden.

9-Sizce iş hayatında kadın çalışan olmak erkeklere oranla daha mı zor?

Evet, hem de çok zor.

10-Sizce kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorun nedir?

Onun bir kadın olduğunun en son akla gelmesi.

11-Size göre anne olmak kariyeri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler mi?

Pek çok kadın için olumsuz etkiler, kendilerine yardımcı olan yoksa zorlanır.

12-Sizce anne olmak ya da ev içi diğer sorumluluklar kadınların çalışma yaşamında ve üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde ne derece etkilidir?

Anne olunca öncelik çocukta oluyor ve kadın daha fazla sorumluluk almak yerine olduğu pozisyonda kalmayı seçiyor. Kreş, anaokulu ve annenin çalışma saatlerine uygun okul düşünülse kadınlar daha çok yönetici statüsüne aday olurlar.

13-Kadın yönetici olarak hemcinslerinizin size olan tutumu genelde olumlu mu yoksa olumsuz mu?
Kişisel olarak cevaplarsam çok olumlu.

14-Sizce kadınları çalışma yaşamında daha fazla görmek için neler yapılabilir?

Toplum düşüncesinde değişim, kreş, anaokulu ve vb. yerlerin açılması.

15-Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına ne tavsiye edersiniz?

Kolay pes etmemelerini, başarının onlar ne kadar isterlerse o kadar ulaşılabilir olduğunu bilmelerini.

4. BULGULAR VE YORUM

"Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar ve Üst Düzey Yönetici Konumuna Yükselmelerindeki Engellere İlişkin Bir Araştırma: Eskişehir Örneği" isimli çalışmada derinlemesine görüşme formu tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmaya orta ve üst düzey yönetici konumunda Anadolu Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesinde çalışan 6 kadın katılmıştır. Bunlardan 5 kadının aynı zamanda akademik kariyeri vardır. Diğer 1 kadın ise 657'ye tabi memur olarak şef kadrosunda yönetici olarak çalışmaktadır. Katılımcıların 5 tanesi yüksek lisans ve doktora mezunudur. Diğer katılımcı ise lisans mezunudur. Araştırmaya katılan kadınların hepsi 0-10 yıl arası yöneticilik deneyimine sahiptir. Katılımcıların hepsi evli ve 40-67 yaş aralığındadır.

Katılımcıların sorulara verdiği cevaplara bakıldığında;

Birinci soru için; *Sizce günümüzde cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusu mu?* Katılımcılardan dört tanesi cinsiyete dayalı bir ayrımcılığın olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcı böyle bir ayrımcılığın olabileceğini fakat kendi özelinde yaşamadığını söylüyor. Diğer bir katılımcı ise çalışan olarak böyle olmadığını fakat terfilerde veya yönetici atamalarında bir ayrımcılığın olduğunu düşünüyor.

İkinci soru için; *Sizce çalışma yaşamı ve ev kadınlığını bir arada yürütmek kadın çalışanlar için üst düzey yönetici konumu için bir engel midir?* Sorusuna verilen yanıtlara baktığımızda katılımcılardan dört tanesi bunun bir engel olmadığını düşünüyor. Bir katılımcı ise kadınlara çifte yük getirdiği için engel olduğunu düşünüyor. Diğer bir katılımcı ise evet böyle bir şeyin olduğunu fakat bu durumun cinsiyetçi bir ayrımcılıktan kaynaklandığını düşünmediğini çünkü bu durumun doğal bir süreç olduğunu düşünüyor.

Üçüncü soru için; *Size göre toplumsal değerlerin kadınların üst düzey yönetim konumuna yükselememesinde etkisi nedir?* Sorusu için verilen yanıtlara göre katılımcılardan beş tanesi ataerkil toplum, cam tavan engeli, eğitim düzeyi ve kadınların toplumda zayıf, duygusal ve mantıklı düşünemeyen kişiler olarak nitelendirilmeleri sebebiyle kadınların üst düzey yönetim konumuna yükselememesinde bu sebeplerin etkili olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcı ise bunun önemli bir değişken olduğunu fakat daha çok kadının hırsı ve karakteriyle ilgili olduğunu düşünüyor.

Dördüncü soru için; *Size göre kadın yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?* Katılımcılardan üç tanesi bu sorunun cevabının erkek egemen zihniyet ve kadına bakış açısı olduğunu düşünüyor. Bir katılımcı ise engel olmadığını aksine kendi özelinde ekibine karşı empati yaparak avantajını yaşadığını düşünüyor. Diğer bir katılımcı da en büyük engelin küçük çocuğunuz varsa bu işi yapmaya cesaret edemiyorsunuz zaten diyerek küçük yaşta bir çocuğun engel olduğunu düşünüyor. Aynı zamanda da kişiliğiniz bu işi yapmaya zihinsel ve fiziksel olarak müsaitse başka şeylerin engel olmayacağını da vurguluyor. Diğer katılımcı ise yönetici olunca mesai saatlerinin uzamasından dolayı kadının diğer sorumluluklarını yerine getirememesi, erkeklerle argo konuşma rahatlığının kadınlarla yapılamaması, kadınların cinsiyetlerini unutup erkek gibi davranmaya başlama ihtimali, toplumda kadınlara hala çok iş verilmesi nedenlerini kadın yönetici olmanın önündeki engeller olarak görüyor.

Beşinci soru için; *Sizce kadın çalışanlar neden iş hayatında daha fazla mobbing'e maruz kalıyor?* Katılımcılardan iki tanesi bu soruya kadın oldukları ve zayıf oldukları için cevabını veriyor. Bir katılımcı yönetimde erkek egemen bir yapı var ise, eğitimli kadınların erkek iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından rakip olarak görülmesinin etkili olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcı sürekli izin almak zorunda kalan kadının yönetimle karşı karşıya gelmesi ve kadının cinsel obje olarak görülmesinin neden olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcının görüşü ise siz istemediğiniz ve izin vermediğiniz sürece kimse böyle bir şey yapamaz yönünde. Diğer katılımcı ise kadınların kendilerine karşı yapılan davranışları söylemedeki sıkıntıları, kadınların zorluklara karşı daha dayanıklı olduğunu ve göz yaşlarının hazır olması sebebiyle daha fazla mobbing yaşadıklarını düşünüyor.

Altıncı soru için; *Sizce kadın çalışanlar bulundukları konumu koruyabilmek için erkeklerden daha fazla mı çaba sarf etmeli?* Katılımcılardan bir tanesi daha başarılı olmak için kadınların erkeklere göre daha fazla fedakârlıklar yapması gerektiğini düşünüyor. Diğer iki tanesi böyle düşünmediklerini fakat bakış açısı ve yöneticilerin kişiye göre değişebileceğini düşünüyor. Diğer iki katılımcı hakkaniyet çerçevesinde böyle olmaması gerektiğini fakat çevresinde gözlemlediği kadarıyla bu şekilde olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcı ise bu durumun yaşanılan toplumun erkek zihniyetiyle alakalı olduğunu düşünmekle beraber işinizi yaptığınız takdirde kadın ya da erkek olmanın dezavantaj olmadığını düşünüyor.

Yedinci soru için; *Sizce kadınların yöneticilikte üst basamaklara ulaşmada karşılaştıkları engeller nelerdir?* Katılımcılardan üçü bu sorunun cevabının genel olarak erkek egemen zihniyet, kadının anne olması ve kadınlara karşı olan önyargılar ve şimdiye kadar süre gelen kalıp yargılar olduğunu düşünüyor. Bir diğer katılımcı Kurumsal olan ve liyakate dayalı yönetim şeklinin olduğu yerlerde herhangi bir sorun olduğunu düşünmemesine rağmen özel sektörde bu engellerin çok fazla olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcı ise bu durumun tamamen kadının karakteriyle alakalı olduğunu onun dışında başka bir engel olmadığını düşünüyor. Bu durumdan farklı olarak da siyasi engellerin bütün toplumlarda her zaman var olduğunu düşünüyor. Bir diğer katılımcı ise çalışan kadın sayısının az olması ve kadınların üzülmemeleri adına üst pozisyonları tercih etmediklerini düşünüyor.

Sekizinci soru için; *Sizce kadın çalışan olmak toplumumuzda çalışma yaşamında neden erkeğin bir adım gerisinde olmak algısını yaratıyor?* Katılımcılardan iki tanesi bu sorunun cevabının erkek egemen değerlerle alakalı olduğunu ve toplumdaki kadın imajıyla ilgili olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcı bu algının tüm dünyada kadının yaratılış gereği daha zarif ve narin olduğu için bu şekilde olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcı ise bu durumun kadının ekonomik özgürlüğüyle ilgili olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcı ise kendi hayatında bu şekilde olduğunu düşünmese bile bu durumun toplum içinde kadına biçilen rollerden kaynakladığını düşünüyor. Bir diğer katılımcı ise ataerkil toplum özelliğini hala devam ettirdiğimiz için bu şekilde olduğunu düşünüyor.

Dokuzuncu soru için; *Sizce iş hayatında kadın çalışan olmak erkeklere oranla daha mı zor?* Katılımcılardan üç tanesi bu sorunun cevabını evet olarak yanıtlıyor. Katılımcılardan bir tanesi bazen bu durumla karşılaştığını ve yapılan işe göre değiştiğini düşünüyor. Bir diğer katılımcı kendisinin böyle bir zorluk yaşamadığını ama bazı iş kollarında böyle olduğunu düşünüyor. Diğer katılımcı ise böyle olduğunu düşünmediğini fakat hangi iş hayatı olduğuna göre değişebileceğini düşünüyor.

Onuncu soru için; *Sizce kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorun nedir?* Bir katılımcının görüşü kadınların yaşadığı en büyük sorunun iş ve aile hayatı dengesini kurmada sorunlar yaşadığı yönünde. Diğer katılımcı kadınların düşüncelerinin önemsenmediğini düşünüyor. Bir diğeri ise kadınların işyerlerinde verilen işi yapabileceğini kanıtlama çabasının kadınların en büyük sorunu olduğunu

düşünüyor. Diğer katılımcı ise en büyük sorunu geleneksel yapıyla alakalı erkek çalışanların kadın çalışanlardan talimat almak istememelerini, esnek çalışma saatlerini ve kadınların daha fazla fedakârlık yapmaları gerektiği olarak görüyor. Diğer katılımcı kendi kurumunda herhangi bir sorun yaşamadığını fakat özel sektörde olsa böyle bir şey yaşanılabileceğini yani çalışılan ortamla alakalı olduğunu düşünüyor. Bu sorunun cevabının en önemli noktasının iletişim olduğunu düşünüyor. Bir diğer katılımcı ise bu soruya onun bir kadın olduğunun en son akla gelmesi olarak cevap veriyor.

On birinci soru için; *Size göre anne olmak kariyeri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler mi?* Bir katılımcı etkilememesi gerektiğini fakat anneliğin ilk dönemlerinde kariyeri olumsuz etkilediğini düşünüyor. Diğer katılımcı kişiye göre değişeceğini, bazı kadınların planlama veya yönetmeyi çok iyi uygulayamadığını düşünüyor. Diğer katılımcı ise kanunların sağlamış olduğu haklar nedeniyle kariyeri olumsuz yönde etkilemediğini düşünüyor. Bir diğer katılımcı verilen emeğin karşılığının günümüz koşullarında uygun bir şekilde alınmasıyla ve doğru planlama ve zaman yönetimi yapılarak kariyeri olumsuz yönde etkilemeyeceğini düşünüyor. Diğer katılımcı ise kaç tane çocuğunuzun olduğuna bağlı olarak kişiye göre değişebileceğini, sadece çocuğun yaşı küçük olduğu takdirde olumsuz yönde etkileyebileceğini düşünüyor. Diğer katılımcı ise pek çok kadın için olumsuz etkiler, kendilerine yardımcı olan yoksa zorlanır cevabını veriyor.

On ikinci soru için; *Sizce anne olmak ya da ev içi diğer sorumluluklar kadınların çalışma yaşamında ve üst düzey yönetici konumuna yükselmelerinde ne derece etkilidir?* Bir katılımcı cam tavan engeliyle alakalı olduğu için üst düzey yönetici konumuna yükselmeyi olumsuz yönde etkileyebileceğini düşünüyor. Diğer katılımcı bu konuda en büyük rolün erkeklere düştüğünü ve erkeklerin eşlerine yardım ettiği ve çocukların sorumluluğunu paylaştığı takdirde kadınların üst düzey yönetici konumuna yükselmesinde bir sorun olmayacağını düşünüyor. Diğer katılımcı aile yaşantısının kişinin kendisini ilgilendirdiğini kariyer alanında bakılması gereken şeylerin eğitim düzeyi ve o işe olan uygunluk derecesi olması gerektiğini düşünüyor. Diğer katılımcı ise doğru planlama yapılması ve doğru zaman yönetimi ile ya da kadınlara ev işlerinde yardımcı rol oynayacak harcamalara kaynak yaratılabildiği sürece etkilemeyeceğini düşünüyor. Diğer katılımcı ise kişiye bağlı olduğunu ve kadın akıllıysa, olduğu gibiyse her şeyi yönetebileceğini düşünüyor. Diğer bir katılımcı ise anne olunca önceliğin

çocukta olduğunu ve kadın daha fazla sorumluluk almak yerine olduğu pozisyonda kalmayı seçtiğini düşünüyor ve çözüm olarak kreş, anaokulu ve annenin çalışma saatlerine uygun okul düşünülse kadınlar daha çok yönetici statüsüne aday olabileceklerini düşünüyor.

On üçüncü soru için; *Kadın yönetici olarak hemcinslerinizin size olan tutumu genelde olumlu mu yoksa olumsuz mu?* Katılımcılardan üç tanesi kendilerine karşı olan tutumları olumlu bulduklarını düşünüyorlar. Diğeri bazı kadınların olumsuz bazı kadınların da olumlu tepki verdiğini düşünüyor. Diğer iki katılımcı ise kişiye göre değişebileceğini ve bu durumun kişilik özellikleriyle alakalı olduğunu düşünüyor.

On dördüncü soru için; *Sizce kadınları çalışma yaşamında daha fazla görmek için neler yapılabilir?* Bir katılımcı bu konuda kadınların daha fazla eğitime dâhil olması gerektiğini ve kadınlara bu konuda maddi, manevi destekler sağlanması gerektiğini düşünüyor. Diğer katılımcı kadınların toplumda olan zayıf, mantıksız ve erkeğe bağımlı olan imajının yıkılması gerektiğini düşünüyor. Diğer katılımcı ise toplumdaki kadınlar çalışamaz ön yargısının kırılması ve kadınların eğitim düzeylerini arttırmaları gerektiğini düşünüyor. Diğer iki katılımcı ise devlet eli ile kadına desteğin artırılmasının gerektiğini düşünüyor. Diğer bir katılımcı ise toplumun düşüncesinin değişmesi gerektiğini ve kreş, anaokulu ve vb. yerlerin açılması gerektiğini düşünüyor.

On beşinci soru için; *Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına ne tavsiye edersiniz?* Bu soruda katılımcıların hepsi kadınların kendilerini çok iyi tanımaları gerektiğini, değişim ve gelişime açık olmaları ve hayal kurmaktan, hayallerine ulaşmak için çabalamaktan asla vazgeçmemeleri gerektiğini, çok çalışmalarını ve güçlü bir duruş sergilemelerini, zaaflarını ve güçlü yanlarını iyi bilmeleri ve kendileri gibi olmaları gerektiği ve kolay pes etmemelerini, başarının onlar ne kadar isterlerse o kadar ulaşılabilir olduğunu bilmelerini gerektiği konusunda hemfikirler.

4. SONUÇ

Uygarlık tarihinin en başından beridir, toplumların oluşum süreciyle birlikte, cinsiyetlere roller biçilmiş ve insanlar buna göre hem sosyal hem ekonomik alanda rollerini benimsemişlerdir. Dünyanın birçok yerinde, erkekler için daha objektif, fiziksel olarak daha güçlü ve psikolojik olarak daha kararlı görevler ve roller verilirken, kadınların daha duygusal, daha yumuşak olduğu düşünülüp annelik ve ev işleri dışında roller, kadınlara uygun görülmemiştir. Sanayi Devrimiyle başlayan modernleşme süreci ile birlikte, kadınlar ev dışında, ekonomik faaliyetlerde de daha çok söz sahibi konuma gelmişlerdir. İlerleyen süreçle birlikte, sosyolojik, teknolojik ve ekonomik gelişmelerle birlikte, kadınlara da erkeklere biçilen roller uygun görülmüştür. Hala görülmektedir ki, bu ilerlemelere rağmen, hala günümüzde, kadınlar istihdam alanında türlü zorluklarla karşılaşmaktadır. Toplumun biçtiği yargılardan kolay kolay kaçamayan kadınlar hem psikolojik hem fiziksel zorluklarla mücadele etmek zorunda bırakılmaktadır.

Gerek Türkiye'de gerekse Dünya'da yapılmış olan araştırma sonuçları, kadınların çalışma hayatında üst düzey konumlara ulaşmada erkeklerle eşit imkânlara sahip olmalarının örgüt kültürüne ve örgüt politikalarına göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Bazı örgütlerde kadınlar eşit şartlar altında çalışıyorlarken bazı örgütlerde ise kendilerini kanıtlamak için daha çok çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar. Üst kademeler için alımlar yapıldığı zaman, kadınlara erkekler kadar ayrıcalık sağlanmamaktadır. Erkeklere daha çok kolaylık sağlanırken, kadınların üstünde psikolojik baskılar vardır. TUİK verilerine göre, ülkemiz nüfusunun yarısını oluşturan kadınların, yöneticilik konumlarında, erkekler kadar yer almaması bu duruma örneklerdendir.

Kadınların kariyer hayatlarında karşılaştığı zorlukları açıklamak için yaptığımız araştırmada, bu durumu açıklamaktadır. Katılımcıların destekleriyle birlikte yapılan bu araştırmaya göre, kadınlar çalıştıkları yerlerde, toplumun kendilerine dayattıkları cinsiyet rolleriyle mücadele etmektedir. Katılımcılara göre, kadınlar, kendilerini iş yerlerinde ispat etmeye mecbur bırakılırken, aynı durum erkek meslektaşları için geçerli değildir. Çalıştıkları yerlerde cam tavan, ayrımcılık gibi engellerle karşılaşan kadınlar, aynı anda ev hayatlarını sürdürebilirken, ev hayatlarının kariyerlerine zorluk çıkarmadığı düşüncesindeler. Sonuç olarak, modern dünyaya rağmen, kadınlar hala gelenekçi görüşlerden etkilenmektedirler. Toplumun ilerlemesi,

cinsiyete bağlı ayrımcılığın azalması için, toplumun üzerine düşeni yapması, eşitliği sağlaması şarttır. Gelecek yıllarda, verilen eğitimle birlikte, bu durumun değişmesi, dünyanın daha iyi bir yer olması için çok önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

Aksu, A., Çek, F. ve Şenol B. (2013). "Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25 (1): 133-160.

Aksu, A., Çek, F. ve Şen, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 13(4): 157.

Akgeyik., T. ve diğerleri. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi, Sosyal Siyaset Konferansları 56. kitap. İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 96.

Albayrak, E. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alparslan, A. M., Bozkurt, Ö. Ç., ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(3), 66-81.

Bayrak-Kök, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

Berber, M., ve Eser, B. Y. (2008). Türkiye'de Kadın İstihdamı: Ülke Ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 10(2).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı. (2017). İnsani Gelişme Raporu 2016. UNDP, http://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/library/human_development/humandevelopment-report-20161/, (Erişim Tarihi: 16.03.2021).

Biçerli, K. ve Özer, M. (2004). Türkiye'de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi,* 3(5), 59.

Bilgin, B. (2012). Çalışma Yaşamında Kadın ve Yasal Düzenlemeler, www.tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2012-99-1164

Boydak-Özan, M. (2009). "Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (29), 15 – 33.

Çakır, Ö. (2008,). Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (31), 25-47.

Deniz, A. C. (2014). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Kapsamında, Kadınlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yaşar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Dirik, D., Eryılmaz, İ. ve Gülova, A., (2017). Liderlerin Yumuşak ve Sert Güç Kaynakları İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir

Araştırma: Tarafların Cinsiyetinin Düzenleyici Rolü. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi,* 2017 (16. UİK Özel Sayısı), 1-20.

Dünya Çapında Kadın İstatistikleri. (2020, 03 03). Eşit Adımlar. http://www.skdturkiye.org/ (Erişim Tarihi: 05.04.2021)

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü. (2016). Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu. OECD, (Erişim Tarihi: 16.03.2021).

Grant Thornton Turkey. (2016-2017). Kadın Yöneticiler Araştırması. (Erişim Tarihi: 16.03.2021).

Halis, M. (2018). *Kadın ve Liderlik.* Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Kakıcı, H., Emeç, H. ve Senay, Ü. (2004). Türkiye'de Çalışan Kadınların Çocuk Bakım Tercihleri, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi,* 5, 28-34.

Karacan, E. (2011). *Çalışma Yaşamında Kadın. Kocaeli İlinde Bir Araştırma.* Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Karcıoğlu, F., Leblebici, Y., (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 28(4) ss: 6-7.

Karabıyık, İ. (2012). Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 32(1), 231-260

Karakaya Ş. (2019). *Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak*: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2005.

Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *C.Ü. İİBF Dergisi,* 6(1): 199-206.

Koçak, O. ve Hayran, N. (2011). Çalışma hayatında kadına yönelik taciz (mobbing): Kocaeli-Körfez ilçesi örneği, *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri.* Saraybosna-Bosna Hersek, 115.

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, 16 bs., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 85.

Korkmaz, A. ve Korkut, G. (2012). Türkiye'de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 17(2): 2-57.

Minibaş, T. (1998). Türkiye'nin kalkınma sürecinde kadın işgücü, Aydınlanmanın kadınları içinde (ss.331-349), İstanbul: Cumhuriyet Kitap Kulübü.

Negiz, N. Yemen, A., 2011. Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı 24, ss: 195-214.

Negiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Aralık 2011, Sayı:24.

Soysal, A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* 65(1): 83-114.

TBMM Milletvekilleri Dağılımı (2019). http://www.tbmm.gov.tr (Erişim Tarihi: 05.04.2021).

Toksöz, G., Alev Ö., ve Bedriye, P. (2001). Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet, Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 7.

TÜİK (2018). İstatistiklerle Kadın 2018, Sayı:30707, https://tuikweb.tuik.gov.tr/, (Erişim Tarihi: 10.04.2021).

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, A., Özçelik, O., Dündar, G., Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta.

Uyar, V. (2019, 03 08). 2019 Türkiye'sinde Kadın Olmak. Doğruluk Payı. https://www.dogrulukpayi.com (Erişim Tarihi: 05.04.2021)

Yöneticilerin %14,7'si kadın. (2019, 11 22). SKD Türkiye. http://www.skdturkiye.org/ (Erişim Tarihi: 05.04.2021)

2019 Türkiye'sinde Kadın Olmak Çok Zor. (2019, 11 19). Eşitlik, Adalet, Kadın Platformu. http://esitlikadaletkadin.org (Erişim Tarihi: 05.04.2021)

İNTERNET KAYNAKLARI

http-1: https://tr.euronews.com/2020/03/07/kadin-yonetici-oraninda-turkiye-avrupa-da-sondan-ikinci (Erişim Tarihi: 05.04.2021)

http-2: https://tr.euronews.com/2020/03/07/kadin-yonetici-oraninda-turkiye-avrupa-da-sondan-ikinci (Erişim Tarihi: 05.04.2021)

http-3: http://esitlikadaletkadin.org/2019-turkiyesinde-kadin-olmak-cok-zor/ (Erişim Tarihi: 05.04.2021)

http-4: https://www.gazeteruzgarli.com/kadin-emegine-deger-verilmiyor-turkiyede-10-kadindan-7si-calismiyor/ (Erişim Tarihi: 05.04.2021)

EK 1: Derinlemesine Görüşme Soru Formu

Derinlemesine görüşme formu, Eskişehir ilindeki resmi kurumlarda orta ve üst düzey yönetici konumunda görev yapmakta olan altı kadın çalışana ulaştırılmıştır ve altı çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Derinlemesine görüşme gerçekleştirilmeden önce katılımcıların etki altında kalmadan soruları rahat bir şekilde cevaplandırmaları için; araştırmanın amacı, Anadolu Üniversitesi tezsiz yüksek lisans dönem projesi kapsamında uygulandığı, kişisel değerlendirmelerde bulunulmayacağı ve bireylerin isimlerinin alınmayacağı konularında bilgi verilmiştir.

Bu derinlemesine görüşmelerde kadın katılımcılar için aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1- Sizce günümüzde cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusu mudur?

2- Sizce çalışma yaşamı ve ev kadınlığını bir arada yürütmek kadın çalışanlar için üst düzey yönetici konumu için bir engel midir?

3- Size göre toplumsal değerlerin kadınların üst düzey yönetim konumuna yükselememesinde etkisi nedir?

4- Size göre kadın yönetici olmanın önündeki engeller nelerdir?

5- Sizce kadın çalışanlar neden iş hayatında daha fazla mobbing'e maruz kalıyor?

6- Sizce kadın çalışanlar bulundukları konumu korumak için erkeklerden daha fazla mı çaba sarf etmeli?

7- Sizce kadınların yöneticilikte üst basamaklara ulaşmada karşılaştıkları engeller nelerdir?

8- Sizce kadın çalışan olmak toplumumuzda çalışma yaşamında neden erkeğin bir adım gerisinde olmak algısını yaratıyor?

9- Sizce iş hayatında kadın çalışan olmak erkeklere oranla daha mı zor?

10- Sizce kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşadığı en büyük sorun nedir?

11- Size göre anne olmak kariyeri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler mi?

12- Sizce anne olmak ya da ev içi diğer sorumluluklar kadınların çalışma yaşamında ve üs düzey yönetici konumuna yükselmelerinde ne derece etkilidir?

13- Kariyerinin başındaki kadın yönetici adaylarına ne tavsiye edersiniz?

14- Kadın yönetici olarak hemcinslerinizin size olan tutumu genelde olumlu mu yoksa olumsuz mu?

15- Sizce kadınları çalışma yaşamında daha fazla görmek için neler yapılabilir?

Bu araştırmaya katılarak değerli görüş ve tecrübelerini şeffaf bir şekilde paylaşarak sağladıkları katkılardan dolayı tüm katılımcılara teşekkür ediyorum.

Ayşe KANCA