

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

KADINLARIN YÖNETİM KADEMELERİNDE İLERLEMELERİ ÖNÜNDEKİ
ENGELLER: NİTEL BİR ANALİZ
(Yüksek Lisans Tezi)

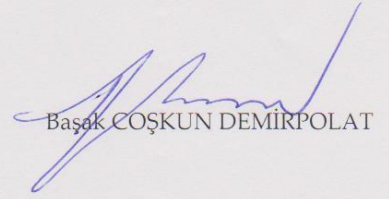
Hazırlayan
Başak COŞKUN DEMİRPOLAT

Danışman
Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN

Haziran 2014
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.


Başak COŞKUN DEMİRPOLAT

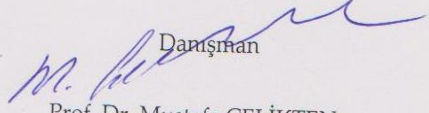
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI


Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Önündeki Engeller: Nitel Bir Analiz adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan


Başak COŞKUN DEMİRPOLAT

Danışman


Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN


Eğitim Bilimleri ABD Başkanı

Prof. Dr. Remzi KILIÇ

KABUL VE ONAY

Prof. Dr. Mustafa ÇELİK TEN danışmanlığında Başak COŞKUN DEMİRPOLAT tarafından hazırlanan "Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Önündeki Engeller: Nitel Bir Analiz" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

..13.../06./2014

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Mustafa ÇELİK TEN

Üye : Doç. Dr. Mustafa ÇELİK TEN

Üye : Doç. Dr. Mustafa ÇELİK TEN

M. Çelik Ten
M. Çelik Ten
M. Çelik Ten

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 19.06.2014 tarih ve 18-146... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..13.../06./2014

Prof. Dr. Ahmet ŞAHİN
Müdür V.
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimime başladığım andan itibaren bana yol gösteren, içimdeki potansiyeli gerçekleştirmem konusunda beni sürekli cesaretlendiren ve olduğumu düşündüğümden daha fazlası olduğuma beni inandıran değerli danışman hocam Sn. Prof. Dr. Mustafa Çelikten'e; çalışmalarımda kendi başıma asla ulaşamayacağım kaynaklara ulaşmamı sağlayan, akademik bir bakış açısı kazanmama yardım eden ve çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Kubilay Gök'e saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamım olmazsa olmazları, tüm içtenlikleriyle sorularımı cevaplayan ve araştırmamım yegâne dayanağı olan 12 kadın yöneticiye ve tezimi hazırlarken beni yalnız bırakmayıp tezimi geliştirmeme yardımcı olan değerli arkadaşım Ramazan Asar'a teşekkür ediyorum.

Akademik çalışmalarımda beni en çok destekleyen ablam Betül Demirtoka'ya, zihin açıcı akademik sohbetler yapabildiğim kardeşim İpek Coşkun'a ve her daim yanımda olan kardeşlerim Burcu Okut ve Cem Çağrı Coşkun'a, yoğun süreçlerimde en çok ihmal ettiğim ama bana en derin anlayışı gösteren, gücümün kaynağı sevgili oğlum Tuna'ya teşekkür ediyorum. İyi ki varsınız.

Başak COŞKUN DEMİRPOLAT

KADINLARIN YÖNETİM KADEMELERİNDE İLERLEMELERİ ÖNÜNDEKİ ENGELLER: NİTEL BİR ANALİZ

Başak COŞKUN DEMİRPOLAT

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2014

Danışman: Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN

ÖZET

Bu araştırma Türkiye’de kadınların yönetim kademelerinde yükselmeleri önündeki engelleri bulmak amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada kadın yöneticilerden, Türk kadınlarının yönetim ve liderlik pozisyonlarında yükselmeleri önündeki engellerle ilgili görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Hem kamu hem de özel sektörde çalışan, orta ve üst düzey yönetim kademelerindeki 12 kadın yöneticiyle görüşmeler yapılmıştır. Araştırma verileri uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşmeler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiş ve analizler sonucunda kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri önünde olumsuz cinsiyetçi kalıp yargılar ve muhafazakârlık gibi toplumsal; erkek ve kadın yöneticilerin önyargıları, beşeri sermaye eksikliği, iletişim ağlarına katılamama, astların tutumları, danışman eksikliği, örgüt politikaları ve örgüt iklimi gibi örgütsel ve son olarak çoklu rol üstlenme ve kişisel tercih ve algı gibi bireysel engeller olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bulguları alan yazınla büyük ölçüde paralellik göstermekle birlikte, muhafazakârlığın da kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri önünde engel olduğuna dair yeni bulgulara da ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kadın, yönetim, engeller, Türkiye.

THE BARRIERS TO WOMEN MANAGERS' ADVANCEMENT: A QUALITATIVE ANALYSIS

Başak COŞKUN DEMİRPOLAT

ABSTRACT

This study aimed to find out the barriers to women managers' advancement in Turkey. In accordance with this goal, this study gave an opportunity to some women managers to express their ideas about what barriers prevent Turkish women from ascending up the managerial and leadership positions. The researcher interviewed and collected data from a sample of 12 women holding junior, middle, and senior level managerial and administrative positions in both public and private sector organizations. The data of the study was collected using an interview form constructed by the researcher with the guidance of experts in the field and analyzed through descriptive analysis. The study findings have pointed to a host of societal barriers as negative gender stereotyping and conservatism; organizational barriers as negative biases of men and women managers, lack of human resource, social networks and mentoring, negative attitudes of subordinates, organizational policies and climate; individual barriers as multiple life roles and individual perception and choice that prevent women from ascending up to managerial positions in Turkish cultural context. While our study findings have yielded evidence consistent with extant literature, our study participants also referred to some new themes such as the effect of conservatism on women's career choices.

Key Words: Women, management, barriers, Turkey.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	I
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI	II
KABUL VE ONAY	III
TEŞEKKÜR	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ	XI

BÖLÜM-I

1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	5
1.1.1. Tezin Amacı	7
1.1.2. Problem Cümlesi	8
1.1.3. Alt Problemler	8
1.1.4. Tezin Önemi	8
1.1.5. Varsayımlar	9
1.1.6. Sınırlılıklar	10

BÖLÜM-II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	11
2.1. KADINLARIN YÖNETSEL NİTELİKLERİ	11
2.2. KÜRESEL DURUM: DÜNYADA KADIN YÖNETİCİLER	17
2.3. YEREL DURUM: TÜRKİYE'DE KADIN YÖNETİCİLER	21
2.4. KADINLARIN YÖNETİM KADEMELERİNE YÜKSELMELERİ ÖNÜNDEKİ ENGELLER	27

2.4.1. Cam Tavan Kavramı ve Kavramın Yetersizlikleri	27
2.4.2. Toplumsal Engeller	29
2.4.2.1. Sosyal Rol Teorisi	30
2.4.2.2. Kalıp Yargılar	31
2.4.2.2.1. Betimleyici (Descriptive) Kalıp Yargılar	32
2.4.2.2.2. Sınırlayıcı (Prescriptive) Kalıp Yargılar	33
2.4.2.2.3. Evrensel Ölçekte Kalıp Yargılar	34
2.4.2.3. Muhafazakarlık	35
2.4.3. Örgütsel Engeller	37
2.4.3.1. Uyum Noksanlığı Modeli	38
2.4.3.2. Mesleki Cinsiyet Ayrımı	40
2.4.3.3. Rol Uyumsuzluğu Teorisi	42
2.4.3.4. Örgüt İklimi ve Politikaları	43
2.4.3.5. Diğer Örgütsel Engeller	44
2.4.4. Bireysel Engeller	48
2.4.4.1. Çoklu Rol Üstlenme	49
2.4.4.2. Kadınların Öz Benlik Algısı ve Seçimleri	50

BÖLÜM-III

3. YÖNTEM	53
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	53
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	54
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	57
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	58
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	59

BÖLÜM-IV

4. BULGULAR VE YORUM	60
4.1. TOPLUMSAL ENGELLERLE İLGİLİ BULGULAR	60

4.1.1. Kalıp Yargılar	60
4.1.2. Muhafazakârlık	63
4.2. ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ BULGULAR	63
4.1.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	64
4.1.2. Beşeri Sermaye Eksikliği	67
4.1.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	67
4.1.4. İletişim Ağlarına Katılmama	69
4.1.5. Astların Tutumları	70
4.1.6. Örgüt Politikaları, Örgüt İklimi ve Danışman (Mentör) Eksikliği	71
4.3. BİREYSEL ENGELLERLE İLGİLİ BULGULAR	71
4.3.1. Çoklu Rol Üstlenme	72
4.3.2. Bireysel Tercih ve Algı	76
BÖLÜM-V	
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	82
5.1. SONUÇ	82
5.1.1. Toplumsal Engeller	85
5.1.2. Örgütsel Engeller	87
5.1.3. Bireysel Engeller	89
5.2. ÖNERİLER	91
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	91
5.2.1.1. Toplumsal Alanda Öneriler	91
5.2.1.2. Örgütlere Öneriler	92
5.2.1.3. Bireylere Öneriler	93
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	94
KAYNAKÇA	95
EKLER	108
ÖZGEÇMİŞ	110

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Geleneksel Yönetim ve Yeni/kadınsı Liderliğin Karşılaştırılması	14
Tablo 2: Kanun Yapıcı, Üst Düzey Bürokrat ve Yönetici Kadın Oranı En Yüksek Olan Dört Ülke	17
Tablo 3: Kanun Yapıcı, Üst Düzey Bürokrat ve Yönetici Kadın Oranı Erkek Oranına Yakın Olan On Ülke	18
Tablo 4: Bazı ülkelerde kanun yapıcı, üst düzey bürokrat ve yönetici kadınların oranları	18
Tablo 5: Yüksek Öğretimde Üst Düzey Yönetici Kadın Oranları	20
Tablo 6: Bazı Ülkelerde Kadın Milletvekili Oranları	21
Tablo 7: Ev içi Sorumluluk Paylaşımı	49
Tablo 8: Hanedeki 0-5 yaş grubu çocukların bakımı	50
Tablo 9: Araştırmaya katılan 12 kadın yöneticinin genel özellikleri	56
Tablo 10: Kadın Yöneticilerin Yönetim Kademelerinde İlerlemesi Önündeki Toplumsal Engeller (Katılımcılara Göre)	60
Tablo 11: Kadın Yöneticilerin Yönetim Kademelerinde İlerlemesi Önündeki Örgütsel Engeller (Katılımcılara Göre)	64
Tablo 12: Kadın Yöneticilerin Yönetim Kademelerinde İlerlemesi Önündeki Bireysel Engeller (Katılımcılara Göre)	72
Tablo 13: Kadın Yöneticilerin Yönetim Kademelerine Yükselmesi Önündeki Engeller (Katılımcıların Görüşleri)	81

ŞEKİLLER ve GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Türkiye’de Kadınların İş Gücüne Katılım Oranları 1988-2008	6
Grafik 2: Kadın İstihdamı Oranı OECD Ülkeleri 2011	23
Şekil 1: Yönetimde kadın olmak	29
Şekil 2: Heilman’ın Uyum Noksanlığı Modeli	39
Şekil 3: Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Önündeki Engeller ..	83

BÖLÜM-I

1. GİRİŞ

Değişen ve küreselleşen dünyada yeni örgüt anlayışları ve arayışları ortaya çıkmıştır. Örgütler artık sadece belli bir ürün ortaya çıkarmaktan öte, bir parçası olmaktan mutlu olduğumuz yerler olmalıdır. Taşçı'ya (2001: 99) göre günümüzde evren anlayışımız ve ona bağlı olarak hemen her şey, alışılmadık bir biçimde değişmektedir, dolayısıyla örgütlerimizin ve örgütlere bakış açımızın da değişmesi normaldir. Ortaya çıkan bu yeni örgüt anlayışları yeni yönetim ve liderlik arayışlarına sebep olmuştur. Yeni yönetim ve liderlik modellerinin ortaya çıkmasının bir sebebi de gücünü yasal otoriteden alan ve baskın ataerkil yönetim stillerinin 21. yüzyılın örgütlerinin ihtiyaçları karşısında yetersiz kalmasıdır. Çünkü eski yönetim anlayışlarıyla yeni örgüt yapılarını başarılı bir biçimde yönetmek neredeyse imkânsızdır. Liderlikle ilgili mevcut yönelimlerimiz ve zihinsel modellerimiz bizi başarısızlığa uğratmaktadır (Freeman, Martin, Parmar, Werhane ve Cording, 2006: 149). Mevcut alan yazın, çalışanları önemseyen ve etik değerlere önem veren liderlik modellerine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Bolman ve Deal, 2002: 22). Geleneksel liderlik anlayışı ile yönetilen örgütlerde liderlik kontrol ve emir vermeye dayanır, hiyerarşik yapının belirgin olduğu bu sistemler çalışanlarla lider arasında mesafe olan kapalı yapılarıdır. Yeni liderlik anlayışı ile yönetilen örgütler ise değişime açık, ağ modeline sahip, samimi ve açık sistemlerdir. Auburdene ve Naisbitt (1992) ihtiyaç duyulan yeni liderlik anlayışını

kadınısı/dişil tarzda bir liderlikle bağdaştırmışlardır (akt. Şahin, 2007: 29). Ancak yeni ve dişil liderlik anlayışına duyulan bu ihtiyaç mevcut örgüt pratiklerine çok da yansımamaktadır. Kadınlar halen yönetim kademelerindeki koltukların çok azını doldurmaktadırlar. En alt düzeyden en üst düzeye hangi kademeye bakılırsa bakılsın yönetim kademelerinde erkek sayısı kadınlardan fazladır. Üst kademelere gittikçe aradaki fark açılır; ne kadar yukarı bakılırsa o kadar az kadın yönetici görülür (Simpson, Greller ve Stroh, 2002: 121).

Yönetim kademelerinde kadınların yetersiz temsil edilmesi ve yönetimde üst kademelere bakıldıkça kadınların daha az görünür olması güncel bir Türkiye portresidir. 1923'te Cumhuriyet'in ilan edilmesinden sonra yapılan reformlar ve kanuni düzenlemelerle kadın erkek eşitliği sağlanmaya çalışılmışsa da, ne çalışma hayatında ne de yönetim pozisyonlarında kadın ve erkek oranı eşit olmaktan çok uzaktır. Healy, Özbilgin ve Aliefendioğlu'na (2005: 248) göre Cumhuriyet sonrası eşitlikçi uygulamalar ve kanunların etkisi kadınların işe girme fırsatlarını genişletme noktasında olmuş, dikey ayrımı engelleyecek pek bir etkisi olmamıştır. Aslında işe girme noktasında da kanunlar ve uygulamalar ideal düzeyde bir cinsiyet eşitliği sağlayamamıştır. Türkiye Avrupa'da kadınların ekonomik katılım oranlarının en düşük olduğu ülkedir – ve hatta bu oran 1990'da %34'ten 1995'te %24'e inmiştir (Healy vd., 2005: 248).

Erkeklerle eşit koşullarda olmasa da günümüzde kadınlar hemen hemen her alanda faaliyet göstermektedir. Ancak yöneticilik söz konusu olduğunda hâlâ, çok boyutlu ve iç içe girmiş bir dizi sebep yüzünden, yönetim alanında kadınlara yeterince şans tanınmamaktadır. Kadınların kariyer basamaklarını tırmanmaları önündeki en temel engellerden biri kadına ve erkeğe yüklenen toplumsal rollerdir. Bu roller kadının ve erkeğin ne olması ve ne olmaması konusunda tanımlar yaparken, nasıl davranması ve nasıl davranmaması gerektiği konusunda da belli öğretileri dikte eder. Araştırmalar erkek

kimliğinin “eve ekmek getiren” kişi olgusu etrafında geliştiğini ve bunun toplumda oldukça köklü bir algı olduğunu (Kroska, 2008: 65, Tichenor, 1999: 642; Weiss, 1987: 110) ve hatta erkekler işsiz kalınca dahi kimliklerini “eve ekmek getiren” kişi kimliği etrafında kurduklarını (Willott ve Griffin, 2004: 53) göstermektedir. Eddleston, Veiga ve Powell’a (2006: 438) göre toplumsal kültür eylemlerimizde ve ilgi alanlarımızda cinsiyet farklılıklarını teşvik ederek erkeklerin ve kadınların ne olduğu ve nasıl davranması gerektiği ile ilgili beklentilerimizi beslemektedir. Birçok kültürde bu beklentiler kadınlara “yuvayı yapan” erkeklere ise “ekmeği kazanan” rollerini edinmeleri yönünde baskı yapar. Bu yüzden eve ekmek getirecek bir kişi varsa o da erkektir. Toplumsal olarak yüksek statüsü olan işlerin, kimliği “eve ekmek getiren” kişi anlayışı çerçevesinde tanımlanmış erkekler tarafından yapılması beklenir. Yüksek statüsü olan yönetim işinin de büyük oranda erkekler tarafından yürütülmesinin sebebi budur. Kadın tanımı ile lider tanımı arasındaki uyumsuzluklar kadınları lider olarak kabullenmemiz önüne geçer. Kadın liderlere karşı önyargıların ortaya çıkması çok doğaldır çünkü dişil cinsiyet özellikleriyle ilgili kalıp yargılarla lider prototipine atfedilen özellikler arasındaki büyük uyumsuzluk vardır (Eagly ve Karau, 2002: 575).

Toplumsal algılarımız ve beklentilerimiz örgüt yapılarını ve uygulamalarını da etkilemektedir. Örgütlere cinsiyet kimliğimizi taşıyarak gireriz ve bütün eylemlerimiz kim olduğumuzla ilgili en açık belirti olan cinsiyetimizden etkilenmektedir. Kadınlar toplumsal olarak uyumlu/komünal özellikler erkeklerse eylemli özelliklerle tanımlanırlar. Yöneticilik tanımının neredeyse tamamen erkekleri tanımlayan eylemli özelliklerle bağdaştırılması örgütlerde kadınların liderlik rolü için uygun görülmemelerine sebep olur (Schein, 2001: 676). Dolayısıyla bir kadının kabiliyetli olması kendi kadar kabiliyetli bir erkekle aynı kademeye ulaşabileceği anlamına gelmez (Heilman, 2001: 657).

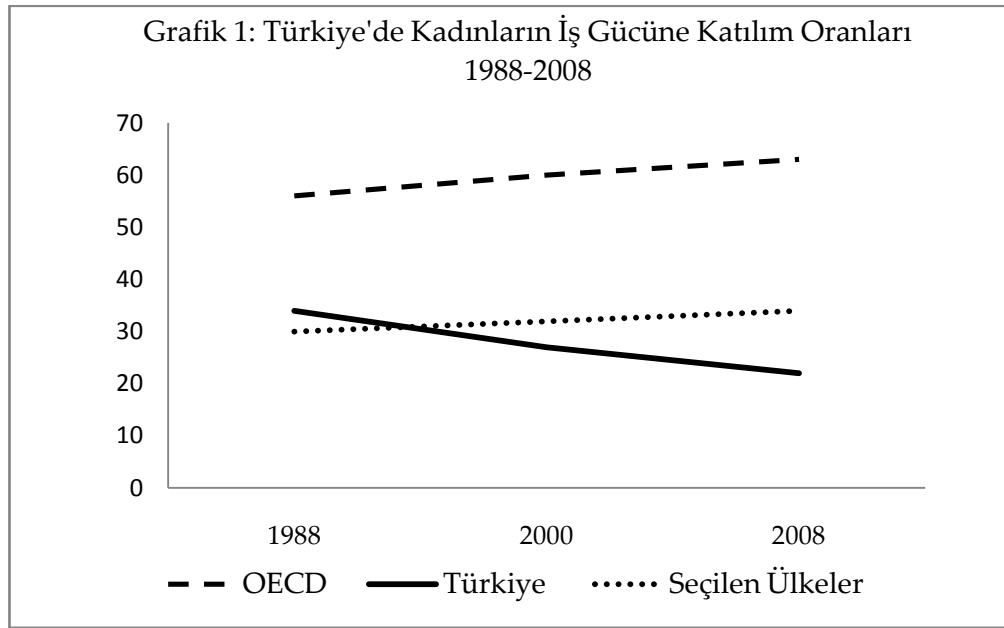
Bunun yanı sıra örgütler toplumun bir parçası olarak, toplumun beklentilerini karşılama yoluna giderler. Hiçbir örgüt toplumun onaylamadığı bir uygulamayı hayata geçirmez. Toplumların cinsiyet anlayışıyla paralel uygulamalara sahip olan örgütlerde kadınların yönetim kademelerine erişememeleri oldukça doğal bir sonuçtur. Aile reisinin büyük oranda erkek olduğu Türk toplumunda kadınların örgütlere liderlik edememeleri şaşırılmayacak bir durumdur.

Kadınların yönetim kademelerinde nadiren boy göstermelerinin bir diğer sebebi de kadınların da bu alanda çalışmaya istekli olmamalarıdır. Bazı araştırmacılar bu durumu toplumsal normlara göre sosyalleşen kimlik şablonlarıyla açıklamaktadırlar. Araştırmalara göre çocuklar çok küçük yaşlarda cinsiyet kalıp yargılarını ve cinsiyet rollerini öğrenmeye başlarlar (Deaux ve LaFrance, 1998: 822). Kreş yaşına geldiğinde birçok çocuk her bir cins için uygun olan tavır ve davranışlarla ilgili net bir anlayışa sahiptir (Ruble ve Martin, 1998: 995). İlk önce ailede, sonra okulda ve toplumda sosyalleşen çocukların cinsiyet rollerini toplumun doğru bulduğu anlayışa uyumlu bir biçimde geliştirmeleri kaçınılmazdır. Önce ailesinde, daha sonra okulda ve toplumda ve sonra işe girdiğinde bile devam eden “yuvayı dışı kuş yapar” anlayışıyla sosyalleşen ve toplumsal kabul gören bireylerin kendileriyle ilgili algıları toplumsal algılarla paralel olur. “Reis”in erkek olması gerektiği algısı öyle derin bir algıdır ki, örgütler uygulamalarını ve kişiler kendileriyle ilgili algılarını bu sınır dâhilinde biçimlendirirler. Çocukluk döneminde öğrenilen ve içselleştirilen cinsiyet kalıp yargıları ve rolleri yetişkinlik dönemindeki tavır ve davranışları etkilemektedir (Konrad vd., 2000 akt. Eddleston, Veiga ve Powell, 2006: 438). Bireysel algılarımız şekillendiren toplumsallaşma süreci, erkelerin kadın liderliğine şüpheyile yaklaşmasına sebep olmakla kalmamış, kadınların da yönetim pozisyonlarına tereddütle yaklaşır hale getirmiştir.

Bu araştırmada kadınların yönetim kademelerine yükselmesi önündeki engeller araştırılmıştır. Bir sorunun çözümlenmesi için o soruna kaynak olabilecek etmenlerin ortaya çıkarılması ve titizlikle incelenmesi gerekmektedir. Nitel araştırma yaklaşımı kullanılan bu araştırmanın kadınların yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmemesi sorununa çözüm arayanlar için yararlı olacaktır. Kadınların yönetim kademelerinde yetersiz temsil edilmesinin nedenlerini bulmak amacıyla ve araştırmanın hem uygulayıcılara hem de teorisyenlere ışık tutacağını umarak, çeşitli sektörlerde ve farklı yönetim kademelerinde görev yapan 12 kadın yöneticinin Türkiye’de kadınların yönetim kademelerine yükselmeleri önündeki engellerle ilgili görüşlerine başvurulmuştur.

1.1. PROBLEM DURUMU

Türkiye’de kadınlar ekonomik hayata katılım konusunda erkeklerin çok gerisinde kalmışlardır. 1980’lerde, Türkiye Avusturya, Hollanda ve İsviçre gibi daha gelişmiş ülkelerle benzer kadın iş gücüne katılım oranlarına sahipti. 1980’lerde benzer kadın iş gücüne katılım oranlarına sahip olan OECD ülkelerinin çoğunda daha sonraki yıllarda kadınların iş gücüne katılım oranları yükselirken, Türkiye’de bunun tersi gerçekteleşmiştir. Ülkemizde, 1980’lerde %34 olan kadınların iş gücüne katılım oranı, 2000’li yıllarda %22’lere gerileyerek (DPT, 2009: 10) beklenenin aksine bir performansla ilginç bir örnek olmuştur. Aşağıdaki grafikte Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranlarınının 20 yıldaki düşme seyri gösterilmektedir.



Not: Seçilen Ülkeler: Azerbaycan, Türkmenistan, Endonezya, Malezya, Cezayir, İran, Afganistan, Tunus, Fas, Mısır, Pakistan, Suudi Arabistan ve Irak (DPT, 2009: 10).

Tabii ki bu duruma sebep olan birçok küresel ve yerel ekonomik etmenler mevcuttur. Ancak Türk toplumunda yüzyıllardır süregelen kadın erkek eşitsizliği ve kadının “yuvayı yapan” erkeğince “ekmeği kazanan” olarak sınıflandırılması da kadınların çalışma hayatında yeterince yer bulamamalarında etkili olmuştur. Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında erkeklerle eşit bir şekilde temsil edilmemesi sorunu yönetim görevlerine bakıldığında daha da dramatikleşmektedir. Türkiye çeşitli küresel raporlara göre kadınların yönetim alanında en az temsil edildiği ülkeler arasındadır (WEF, 2012: 47). Bugün Türkiye’deki kadın yöneticiler yönetim kademelerinin sadece %10’unu doldurmaktadırlar (WEF, 2012: 47). Türkiye Borsa İstanbul 100 Endeksi’nde yer alan şirketlerde kadınlar genel müdür pozisyonlarının sadece %4’üne sahiptir (Sandberg, 2013: 22).

Genel olarak bir işin statüsü arttıkça o işi yapan kadın sayısı azalmaktadır. Yönetim işi de Türkiye’de yüksek statülü bir iştir ve bu işi yapan kadın oranı oldukça azdır. Bu sorun demokrasi ve kalkınma açısından önemli bir tehdittir.

Öncelikle nüfusun yarısını oluşturan ve diğer yarısını da dünyaya getiren bir grubun yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmemesi, o grubun karar verme aşamasında seslerinin duyulmayacağına açık bir işarettir. Dolayısıyla yönetim kademelerinde temsil edilmeyen ve karar verme aşamalarına katılmayan kadınların verilen kararlar üzerinde etkisi kısıtlıdır. Verilen kararlar maalesef nüfusun bir yarısı tarafından verilir ve bütün nüfusun bu kararları uygulaması beklenmektedir. Böyle bir süreç sağlıklı bir demokratik işleyişten çok uzaktır. İkinci olarak kadınların yönetici olmamaları ülkenin kalkınmasına bir tehdittir. Basit bir mantıkla, kadınların çeşitli sebeplerle, yönetici adayları arasından elenmesi seçilebilecek kalifiye adayların aday havuzunun yarısından seçildiği ve dolayısıyla daha yeterli olması muhtemel adayları seçimin dışına bıraktığımız anlamına gelir ki, bu da uzun vadede yeterince iyi olmayan adayların çeşitli yönetim görevlerine gelmesi ve de yetersiz yönetimlere maruz kalmak anlamına gelir. Bu anlamda kadınların öncelikle iş hayatında adil bir biçimde temsil edilmesi sağlanmalı ve de yönetim kademelerinde de yeterince temsil edilmesi için gereken adımlar atılmalıdır.

1.1.1. Tezin Amacı

Kadınların yönetim kademelerinde erkeklerle eşit düzeyde temsil edilmemeleri kadınların yönetim alanında çalışması önünde çeşitli engeller olduğunu göstermektedir. Bu engellerin neler olduğunu tespit etmek, yönetimde cinsiyet eşitsizliği sorununu çözmeye yönelik atılması gereken başlıca ve en önemli adımdır. Bu araştırmada kadınların yönetim kademelerine yükselmesi önündeki engeller kadın yöneticilerin bakış açılarıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu engelleri aşarak yönetim kademelerine gelmiş olan kadın yöneticilerin fikirlerinin çok aydınlatıcı olacağına inanılmaktadır. Bu araştırmada farklı kurumların alt, orta ve üst düzey yönetim pozisyonlarında görev yapan kadın yöneticilerin bakış açısıyla Türkiye’de kadınların yönetim

kademelerine gelmeleri önündeki engelleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde kadınların yönetim kademelerine yükselmeleri önündeki toplumsal engeller, örgütsel engeller ve bireysel engellerin tespiti çalışmanın alt amaçlarını oluşturmuştur.

1.1.2. Problem Cümlesi

Bu problem durumu ve amaç bağlamında araştırmanın problem cümlesi “Kadın yöneticilere göre, Türkiye’de kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri önündeki engeller nelerdir?” biçiminde oluşturulmuştur. Bu genel problem çerçevesinde araştırmada aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1.1.3. Alt Problemler

1. Kadın yöneticilere göre, Türkiye’de kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen toplumsal engeller nelerdir?
2. Kadın yöneticilere göre, Türkiye’de kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen örgütsel engeller nelerdir?
3. Kadın yöneticilere göre, Türkiye’de kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen bireysel engeller nelerdir?

1.1.4. Tezin Önemi

Bu araştırmanın önemi öncelikle araştırılan konunun mahiyetinden kaynaklanmaktadır. Daha önce de belirtildiği şekilde, kadınların yönetim kademelerinde eşit bir biçimde temsil edilebilmesi sağlıklı bir demokratik işleyiş ve kalkınma açısından vazgeçilmez bir durumdur ve tam da bu yüzden yönetimde cinsiyet eşitsizliği sorunu atılabilecek en hızlı adımlar atılarak çözümlenmelidir. Doğru adımları atmanın başlangıç noktası ise, sorunun kaynağını araştırıp bulmaktır. Yapılan çalışmalar eşitsizliğin kaynağının çok yönlü ve birbirine geçmiş unsurlardan oluştuğunu bize işaret etmektedir. Bu yüzden bu

araştırmada yönetim kademelerinde ilerlemek isteyen kadınların karşılaştığı engeller sınıflandırarak, sorunu küçük ve çözülebilir boyutlara taşınmaktadır. Bu araştırmayı önemli kılan bir diğer unsur, yönetimle ilgili özellikle yönetim ve cinsiyet çalışmalarının ağırlıklı olarak batılı ülkelerde yapılmış olması ve referans olarak bu ülkelerdeki çalışmalardan yararlanılmasıdır. Oysa batıdan da doğudan da oldukça farklı olan ülkemizde, bu alanda atılacak adımlara yol gösterecek olan çalışmalar sadece batı ülkelerinde yapılan çalışmalar olmamalıdır. Türkiye gibi benzersiz bir politik ve kültürel atmosferde ortaya çıkan sorunlara, ancak bu eşsiz iklimde yapılacak çalışmalar doğru rehberliği sağlayacaktır. Son olarak da, bu çalışmanın önemi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasıyla yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır. YK tez merkezinin internet sayfası incelendiğinde, kadın yöneticilerle ilgili olan ve paylaşıma açılmış tezler içerisinde sadece  nitel yöntemler kullanılarak yapılmıştır. Bu alanda nicel araştırmaların önemi ve değerı göz ardı edilemez ancak bu sorunun zmne yönelik adımlar atarken, bütünsel bir bakış açısına sahip olmamız gerekmektedir. Bu araştırmada daha önce sesleri pek de duyulmamış, oysa yönetim kademelerinde yükselirken birçok engellerle karşılaşmış kadınların seslerine kulak verilmiştir. Engelleri bizzat kendileri deneyimleyen ve üstesinden gelen bu kadınların seslerini duyurmak, yönetimde cinsiyet eşitsizliğinin üzülmesi sürecine katkılar sağlayacaktır.

1.1.5. Varsayımlar

1. Kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri önünde çeşitli engeller mevcuttur.
2. Kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen unsurlar alan yazın taraması ile anlaşılabilir, bu kuramsal alt yapıya ek olarak yöneticilik yapan kadınların görüşleri ile konu değerlendirilebilir.

3. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, araştırma kapsamında yürütülen görüşmelerde sorulan sorulara verdikleri cevaplar kendi yansız görüşlerini yansıtmaktadır.
4. Yöneticilerin görüşlerini saptamaya yönelik olarak geliştirilen görüşme sorularının geçerliliğine ve güvenilirliğine ilişkin uzman görüşleri, geçerli ve güvenilirlerdir.

1.1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımı kullanılarak yapıldığı için nitel araştırmanın doğasından kaynaklanan çeşitli sınırlılıkları vardır.

1. Özellikle sonuçların genellenebilirliği açısından sınırlılık mevcuttur.
2. Bu araştırma üniversite, hastane, sivil toplum örgütü, siyasi parti ve dış işleri bakanlığında çeşitli kademelerde görev yapan ve görüşme talebini kabul eden 12 kadın yöneticinin görüşleri ile sınırlıdır.

BÖLÜM-II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. KADINLARIN YÖNETSEL NİTELİKLERİ

Kadınlardan iyi yönetici olur mu, olmaz mı sorusu kadınlar çalışma yaşamına katılmaya ve sonrasında doğal olarak yönetsel görevlere getirildiklerinden ya da bu görevleri talep etmeye başladıklarından beri akılları kurcalayan bir sorudur. Bu soru sadece akademik çevrelerde ya da iş çevrelerinde değil, kadın bir yönetici, amir ya da şefin direktiflerini uygulama görevi olan sıradan çalışanların da hayatlarında cevaplamaya çalıştıkları bir sorudur. Kimi çevrelerdeki bunlar zaman zaman oldukça eğitilmiş olan kadın ya da erkek akademisyenler olabiliyor- tarafından bile bu sorunun cevabı basmakalıp ve kocaman bir "hayır"dır. Türkiye'de eğitilmiş çevrelerde bile kadından yönetici olamayacağı inancı maalesef genel kabul gören bir düşüncedir. Oysa araştırmalar bu kabulün yanlış bir önyargıdan ibaret olduğunu göstermektedir; inanılanın aksine kadınlardan da çok iyi yönetici olur. Eagly, Karau ve Makhijani'nin (1995: 134) yaptıkları bir meta analiz çalışmasında lider etkililiği konusunda incelenen 82 çalışmada kadınların ve erkeklerin etkili liderlik konusunda genel anlamda farklı olmadıkları ortaya koyulmuştur. Bu konuda en önemli iddialardan biri değişen ekonomik koşullar ve sanayi toplumunun erkek egemen kültürünün, bilgi toplumuna geçişle yeni bir yönetim anlayışı gerektirmesi ve bu yeni yönetim anlayışının da kadın doğasıyla uyumlu olmasıdır (Kasım, 2008). Şahin (2007: 26-28) kadınların üstün yönetsel niteliklerini ekip çalışması yapabilme becerisi, öz yeterliklerinin yüksek olması,

duygusal olmaları, organizatörlük, yaratıcı agresyon ve sezgisel yeteneklerinin yüksek olması şeklinde sıralamıştır.

Kadınların ekip çalışması yapabilme kabiliyeti hayli yüksektir çünkü kadınlar anne olmanın verdiği duyguyla, ailesinin bütün problemlerine yönelmek, ailevi bir kazancı sadece kendisi için düşünmeyip, bu kazancı güzel organize edip, dağıtabilirler. Bu kabiliyetini iş yerinde de kullanan kadınlar genellikle kurumun her detayını ve ekibini çok güzel organize ederek tek bir hedef doğrultusunda yönlendirebilir. Ekip çalışmasında kadınla çalışan erkekler çok daha rahat çalıştıklarını ifade etmektedirler. Çünkü kadın küçüklükten itibaren iyi çalışana ödül vermesini ve yetkileri paylaşmasını bilen bir insan olarak yetiştirilmektedir. Erkekler baskıyı kendi altlarındaki kadrolara yansıtırken, kadınlar ekipleriyle birlikte çözüm üretmektedirler. Erkekler hedef peşinde koşar, kadınlar ise bu hedeflere ulaşacak kişilerle ilgilenirler. Erkekler stratejik iletişim kurarken, kadınlar karşı tarafta güven uyandırmak için iletişim kurarlar. Kadınların ekip çalışması ve uyuma karşı olumlu tutumları erkeklere göre daha hızlı büyümelerine yol açar (Toprak, 1993: 21). Kadınların özgüven sorunlarıyla ilgili pek çok çalışmanın sonucu, kadınların özgüven duygularının erkeklere nazaran az olduğu görüşünü ortaya koysa da (Heilman, Lucas ve Kaplow, 1990: 213) Toprak'a (1993: 21) göre başarılı kadın yöneticiler her zaman kim olduğunu bilir; çevresindeki kişileri memnun etmek için davranış biçimini değiştirme gereğini duymaz. Bu şekilde gelişmiş bir öz yeterlik onu risk aldığı zaman kendisini tehdit altındaymış gibi hissetmekten korur. Özgüveni olan bir kadın olaylarda engeller yerine imkânlar görür. Bu imkânlar engele dönüşse de kadın yönetici kendi yeteneğinden ve özgüveninden aldığı güçle vizyonunu kanıtlamayı sürdürür. Yavuz'a (2011: 68-69) göre kadın yöneticilerden öğrenilecekler vardır. Kadın yöneticilerden görüş birliğine dayalı karar alma, gücü, bilgiyi ve beceriyi paylaşma, çatışmayı yönetme ve destekleyici iş ortamı oluşturma becerileri örnek alınmalıdır. Araştırmacıya göre kadınlar,

merkezdeki lidere bağlı, birbiriyle ilişkili ekiplerden oluşan, liderin çok çeşitli kaynaklardan bilgi almasını sağlayan bir yapıyı tercih ediyorlar. Ayrıca kadınlar için g, birlikte çalıştıkları üzerinde bir baskınlık ve denetim kurma aracı değil, paylaşılarak çoğalacak bir enerji ve g kaynağıdır. Kadınlar sadece sahip oldukları güç değil bilgi ve uzmanlığı da her çalışanın katılımcılığını ve lider yetkinliklerini artıracak biçimde paylaşma anlamında kullanıyorlar. Bunlara ek olarak kadınlar çatışma yönetiminde de erkeklerden daha etkin yöntemler kullanmaktadırlar. Erkekler için olumsuz ve tehdit edici bir Şey olan çatışma, kadınlar için meseleleri masaya yatırıp ozmek için bir etkileşim ve katılım fırsatıdır. Son olarak araştırmacı kadınların destekleyici bir iş ortamı oluşurmaya çok değer verdiklerini; sıcaklık, anlayış, özendirme, dinleme, empati, karşılıklı güven oluşturma kadınların liderlik anlayışının merkezinde yer aldığını belirtmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi, birçok teorisyen geleneksel yönetim anlayışının yeniçağın yönetim ihtiyaçlarına cevap vermediğini ileri sürmektedir. İhtiyaç duyduğumuz yeni yönetim yaklaşımı kadınların yönetimde daha fazla rol almasıyla sağlanabilir. Aşağıdaki tabloda geleneksel liderlik anlayışıyla, yeni liderlik/kadın liderliği anlayışı karşılaştırılmıştır:

Tablo 1: Geleneksel Yönetim ve Yeni/kadını Liderliğin Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim	Yeni Liderlik/ Kadın Liderliği
Amaç: Kontrol ve emir vermeye dayanan düzeyler	Amaç: Değişim, açıklayıcı ve öğretici bağlantılar
Bütün cevapları bilir	Doğru soruları sorar
Sınırlar ve tanımlar	Yetkilendirir
Emir verir	Bir model görevi görür
Hiyerarşi modeli	Ağ modeli
Saygı ister	İnsanların konuşmasını ister
Performans gözden geçirilir	Belli sonuçlar beraber incelenir
Otomatik yıllık maaş artışı	Performansa göre maaş artışı
Askerlik modeli	Öğretim modeli
İnsanları uzak tutma	İlerlemek için samimi bir ortam
Ceza	Ödül
Yükselme/düşme	Ortak çalışma
Şunu yapacağız	Senin en iyiyi yapmanı sağlayacağım
En alt kademe	Görmek
Kapalı sistem: bilgi=güç	Açksistem
Görevi kontrol eder	Motive eder
İnsanlara çok az zaman	İnsanlara sınırsız zaman
Katı	Esnek
Yukarda	Merkezde
Mekanik	Tüme önem veren
İnsanlara uzak	İnsanlara yakın

(Aburdene ve Naisbiit, 1992 akt. Şahin, 2007: 29)

Öne sürülen bu fikirler teoriden öteye gitmektedir. Yapılan birçok araştırma somut olarak kadınların başarılı yöneticiler ve liderler olabileceğini ortaya koymuştur. Örneğin İngiltere'de Leeds Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada kadınların yönetici olarak tercih edildiği ortaya konulmaktadır. İngiltere'nin en çok okunan gazetelerinden Times'ta yayınlanan 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan bu araştırmada çalışanların patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri istenmiştir. Yapılan araştırma sonucu, çalışanların kadın patronla çalışmayı istedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların daha çok kadın patron tercih etmelerindeki sebepler ise şöyle sıralanmaktadır:

- ✓ Kadınlar, bir iş için erkekte daha fazla çaba sarf ediyorlar ve daha dikkatli.

- ✓ Kadınlar, çalışanlarına gerekli eğitimi daha iyi verebiliyorlar. Kadınların öğreticilik yanı erkeklere oranla daha gelişkin.
- ✓ Kadınlar yeni durumlara ve değişimlere daha rahat ayak uydurabiliyor.
- ✓ Kadınların yanlarında çalışanları iş konusunda heveslendirme ve teşvik etme yetenekleri erkeklere oranla daha gelişkin.
- ✓ Kadınlar yeni fikirlere daha açıktır. Ayrıca kadınların yaratıcılıkları da iş yaşamında başarının kapısını aralıyor.
- ✓ Kadınlar gözlem yeteneklerini iş yaşamında başarılı bir biçimde kullanabiliyor.
- ✓ Çalışanlarıyla iletişim kurarken kadının sağladığı başarı daha iyi bir yönetici olmasında olumlu bir etki yapıyor.
- ✓ Kadının problem çözebilmedeki başarısı, bir yönetici olarak erkekten daha başarılı olmasını sağlıyor.
- ✓ Kadınlar özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da açık bir stratejiye sahip.
- ✓ Kadınlar iş yaşamında erkeklere oranla daha neşeli ve eğlenceli olabiliyor.
- ✓ Tahminlerin aksine kadınlar iş yaşamında kararlarını kolay verebiliyorlar ve kararları konusunda daha ısrarcıdır (Sabah Gazetesi, 2004).

Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha demokratik oldukları, erkeklerin otoriter tarzlarına karşın, kadınların insan odaklı ve destekleyici yönetim tarzlarının ön plana çıktığı bulgularına ulaşılmıştır (Özdevecioğlu, Bulut, Tekçe, Çirli, Gemici, Tozal ve Doğan, 2003: 134). Okul yönetiminde de kadın ve erkek okul müdürlerinin başarıları arasında yapılan karşılaştırma cinsiyetin başarı konusunda belirleyici

olmadığını ortaya koymuştur: araştırmaya göre kadın müdürler erkek müdürleri kadar başarılıdır (Boydak Özan ve Akpınar, 2002: 234). Birçok araştırmacı ve teorisyen yönetim kurullarında kadınlara ya da diğer azınlık gruplarına da yer vermenin firmaların farklı ve stratejik kararlar almasına katkıda bulunacağını öne sürmüştür (Brancato ve Patterson, 1999 akt. Akkaş, 2013: 38). Çünkü kadınlar bazı pazarlar hakkında eşsiz bilgiye sahiptirler ve bu da firma verimliliğini artırır (Stephenson, 2004: 3). Bunun yanı sıra kadın yöneticilerin, firmaların belirsizlikle başa çıkmasına daha fazla katkıda bulduklarını ve firmaların esneklik kabiliyetlerini geliştirdiklerini ve yeniliğe daha açık oldukları savunulmaktadır (Rosener, 1995 akt. Akkaş, 2013: 38). Bir meta analiz çalışmasında ortaya konan bulgular kadınlar ya da erkekler arasında öne çıkan farklı yönetsel özellikler olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre özellikle çalışanlara destek verme ve onları motive etme gibi alanlarda kadın liderler erkek liderlere göre genel olarak daha dönüşümcü (transformational) liderlerdir. Kadın liderler etkileşimci (transactional) liderliğin bir boyutu olan ödüllendirici davranışları da daha çok sergilemektedirler. Erkek liderler ise etkileşimci liderliğin daha çok düzeltici ve disipline edici eylemlerini içeren boyutlarında kadın liderlerden öndedirler. Ayrıca erkekler yönetme konusunda çok az sorumluluk alan bırakınız yapınlar (laissez-free) tarzında bir liderliği kadınlardan daha çok tercih etmektedirler (Eagly ve Carli, 2008: 4-5).

Bu konuda, araştırmacının temel alacağı görüş kadınların erkeklerden daha iyi liderler ya da yöneticiler olacağı görüşü değildir, bunun yerine erkeklerin ve kadınların zayıf ve güçlü oldukları farklı yönleri olduğu, kadının erkeği ve erkeğin de kadını zayıf olduğu alanlarda destekleyip besleyebileceği, bu anlamda da yönetim kademelerinde kadınlara da eşit oranda yer vermenin verimi büyük oranda arttıracığı görüşüdür.

2.2. KÜRESEL DURUM: DÜNYADA KADIN YÖNETİCİLER

Kadınların yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmemesi sadece Türkiye'ye has bir sorun değildir. Doğudan batıya, gelişmiş, gelişmekte olan, Hıristiyan ya da Müslüman hemen hemen tüm toplumlarda kadınlar yönetim kademelerinde erkeklere denk oranlarda varlık göstermemektedirler. Hangi kültür ya da hangi ülke analiz edilirse edilsin, yönetim kademelerinde kadınların azlığı dikkat çekmektedir. Bu bölümde farklı ülkelerde ve farklı alanlarda kadın yöneticilerin oranlarıyla ilgili bilgiler verilerek küresel bir tablo ortaya çıkarılmıştır.

Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) 2012 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu 135 ülkede kadınların durumuyla ilgili çeşitli veriler sunmaktadır. Bu raporda kanun yapıcı, üst düzey bürokrat ve yönetici kadınlarla ilgili çok önemli verileri bulunmaktadır. Rapora göre 135 ülkeden sadece 4'ünde kanun yapıcı, üst düzey bürokrat ve yönetici kadınların oranları erkeklerden daha yüksektir bu ülkeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Kanun Yapıcı, Üst Düzey Bürokrat ve Yönetici Kadın Oranı
En Yüksek Olan Dört Ülke

Ülke	Kadın Oranı	Erkek Oranı	Kadın/ Erkek Oranı	Sıralama
Jamaika	59	41	1.44	1
Filipinler	55	45	1.21	2
Lesotho	52	48	1.07	3
Fiji	51	49	1.04	4

(Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu, 2012: 47).

Bu ülkelerin yanı sıra sadece on ülkede kadınların bu alanlarda temsil edilme oranı %40'ın üzerindedir, yani diğer ülkelere nispeten erkeklere yakın oranda kadın yönetici bulunmaktadır.

Tablo 3: Kanun Yapıcı, Üst Düzey Bürokrat ve Yönetici Kadın Oranı Erkek Oranına Yakın Olan On Ülke

Ülke	Kadın Oranı	Erkek Oranı	Kadın/ Erkek Oranı	Sıralama
Panama	48	52	0.93	5
Mongolya	47	53	0.90	6
Bahamalar	46	54	0.86	7
Trinidad ve Tobago	43	57	0.77	8
Barbados	43	57	0.77	9
ABD	43	57	0.74	10
Letonya	41	59	0.71	11
Belize	41	59	0.70	12
Nikaragua	41	59	0.69	13
Honduras	41	59	0.68	14

(Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu, 2012: 47).

Bu raporda ilgi çeken noktalardan biri 22 ülkenin bu göstergeyle ilgili sayısal verilerinin bulunmayışıdır. Aşağıdaki tabloda bazı diğer ülkelerdeki kanun yapıcı, üst düzey bürokrat ve yönetici kadınların oranları verilmiştir:

Tablo 4: Bazı ülkelerde kanun yapıcı, üst düzey bürokrat ve yönetici kadınların oranları

Ülke	Kadın Oranı	Erkek Oranı	Kadın/ Erkek Oranı	Sıralama
Yeni Zelanda	40	60	0.67	17
Almanya	38	62	0.61	23
Çek Cumhuriyeti	28	72	0.39	67
Malezya	24	76	0.32	75
İran İslam Cumhuriyeti	13	87	0.15	97
Mısır	11	89	0.12	99
Türkiye	10	90	0.11	103
Pakistan	2	98	0.02	112

(Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu, 2012: 47).

Kadınların yöneticilik görevlerinde yer alma oranlarıyla ilgili çok önemli bilgiler veren bu rapor yine de yanlış algılanmaya açıktır çünkü birçok ülkede kadınlar yönetim kademelerinde görev alırlar ancak orta düzey yöneticilik kademesinde sıkışıp kalmışlardır yönetim kademesi yükseldikçe var oluşunu devam ettirebilen kadın sayısı azalmaktadır. Eagly ve Carli'ye (2008: 1) göre

çalışma hayatında ve yönetim kademelerinde kadınların yıllar boyunca kat ettikleri mesafeye rağmen (ki şu an Amerika'da yönetim pozisyonlarının %40'ından fazlasını kadınlar doldurmaktadır), üst düzey yönetim kadrolarında bir elin parmağını geçmeyecek kadar azdırlar. Fortune 500 şirketlerinde kurul başkanı, başkan, CEO ve COO unvanını taşıyan kadınların oranı sadece %6'dır. Biraz daha yakından bakılınca bu şirketlerde kadın CEO oranı %2'dir ve yönetim kurulundaki sandalyelerin sadece %15'i kadınlar tarafından doldurulmaktadır.

Bu durum diğer endüstrileşmiş ülkelerde de hemen hemen aynıdır. Avrupa Birliğine üye ülkelerin her birinde halka arz edilmiş en büyük 50 şirketin üst düzey yöneticilerinin ortalama olarak %11'i; CEO'larının ve yönetim kurulu başkanlarının ortalama olarak %4'ü kadındır. Fortune dergisinin Global 500 şirketlerinde sadece %1 oranında kadın CEO bulunmaktadır (Eagly ve Carli, 2008: 1).

Bahsettiğimiz AB üyesi ülkelere daha yakından bakılacak olursa, Almanya'da büyük şirketlerin üst düzey yönetimlerinde kadın oranı sadece %5.4'tür, orta ölçekli şirketlerde ise bu oran %10, küçük ölçekli şirketlerde ise %12'ye çıkmaktadır (Ahlers ve Bührmann, 2010: 57). Almanya'da borsada işlem gören 600 şirketi inceleyen başka bir araştırmanın bulgularına göre ise bu şirketlerdeki 1721 yönetim kurulu üyesinden sadece 42'si yani %2.4'ü kadındır (Ahlers ve Bührmann, 2010: 57).

Kadın erkek eşitliğine son derece önem veren Finlandiya'da bile kadın yönetici oranları pek iç açıcı değildir. Finlandiya'da alt ve orta düzey kadın yönetici oranları son yıllarda artsa da kadınlar nadiren üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselebilmektedir (Letho, 2009; Hearn, Kovalainen ve Tallberg, 2003; Hearn, Piekkari ve Jyrkinen, 2009 akt. Välimäki, Lämsä ve Hiillos, 2010: 70). Örneğin yönetim kurulundaki kadın sayısı 1/5 oranındadır ve icra kurulu

başkanlarının sadece %7-8'i kadındır (Kotiranta, Kovalainen ve Rouvinen, 2007 akt. Välimäki, Lämsä ve Hiillos, 2010: 70).

Elbette ki bu durum gelişmekte olan ülkelerde daha dramatik bir hal alır. Örneğin, Nijerya Ulusal Cinsiyet Politikaları Merkezi cinsiyet eşitsizliğinin toplumun her kesiminde ve bütün sektörlerde yaygın olduğuna dikkat çekmektedir. Nijerya'da devlet memurlarının %76'sı erkek, %24'ü ise kadındır, genel anlamda tüm yönetim pozisyonlarının %14'ünü kadınlar oluşturmaktadır (NGP, akt. Ilo, 2010: 225). Daha önce de belirtildiği gibi eşitsizlik sadece belli başlı alanlarda değildir. Akademik pozisyonlarda da kadınlar eşitsizlikle karşı karşıya kalmaktadırlar. Nijerya'daki üniversitelerle ilgili olan bir Dünya Bankası raporuna göre üniversitede okutmanlıkta ve akademik kadrolarda kadın oranları %14 seviyesinde, oldukça düşük bir orandadır (Ilo, 2010: 229). Yüksek öğretimde farklı ülkelerde kadın yönetici oranlarını karşılaştıran bir çalışmada kadın yönetici oranları şu şekilde verilmiştir;

Tablo 5: Yüksek Öğretimde Üst Düzey Yönetici Kadın Oranları

Ülke	Rektör	Rektör Yardımcısı	Mütevelli Heyeti Üyesi
Avustralya	18	36	40
İrlanda	0	14	18
Yeni Zelanda	0	17	17
Portekiz	7	27	16
GüneyAfrika	22	30	0
İsveç	41	35	55
Türkiye	10	7	4
Birleşik Krallık	8	6	21

(Göransson, 2011 akt. Calvalho, Özkanlı ve Machado-Taylor, 2012: 54)

Bu tabloyu daha iyi anlamamız açısından üniversitede okuyan kız öğrenci oranlarını, görev yapan kadın akademisyen oranlarını bilmek yararlı olacaktır. Örneğin Yeni Zelanda'da üniversite öğrencilerinin %40'tan azı kadınlardan oluşmaktadır iş yönetim kademelerine geldiğindeyse, yönetim görevinin statüsü arttıkça kadın sayısı düşmektedir. Bu ülkede profesörlerin %15'i,

doçentlerin %23'ü kadındır. Sadece okutmanlık düzeyinde kadınlar erkeklerle eşit bir orana sahiptir. Portekiz'de de durum benzerlik gösterir yani akademik ünvan yükseldikçe kadın oranı düşüş gösterir. Bu ülkede araştırma görevlilerinin %45'i kadinken, doçentlerin %32'si ve profesörlerin ise %22'si kadındır. Genel anlamda yüksek öğretim kurumlarında yönetim kademelerinde kadın oranları çok düşüktür (Calvalho, Ozkanlı ve Machado-Taylor, 2012: 54).

Aslında kadın yönetici oranlarının ne derecede düşük olduğunu görebileceğimiz en iyi alan meclisteki kadın oranlarıdır. Balık baştan kokar mantığıyla mecliste bu kadar yetersiz temsil edilirken, diğer yönetim alanlarında iyi bir tablo beklemek şaşırtıcı olur. Aşağıdaki tabloda bazı ülkelerde mecliste kadın temsil oranları gösterilmektedir:

Tablo 6: Bazı Ülkelerde Kadın Milletvekili Oranları

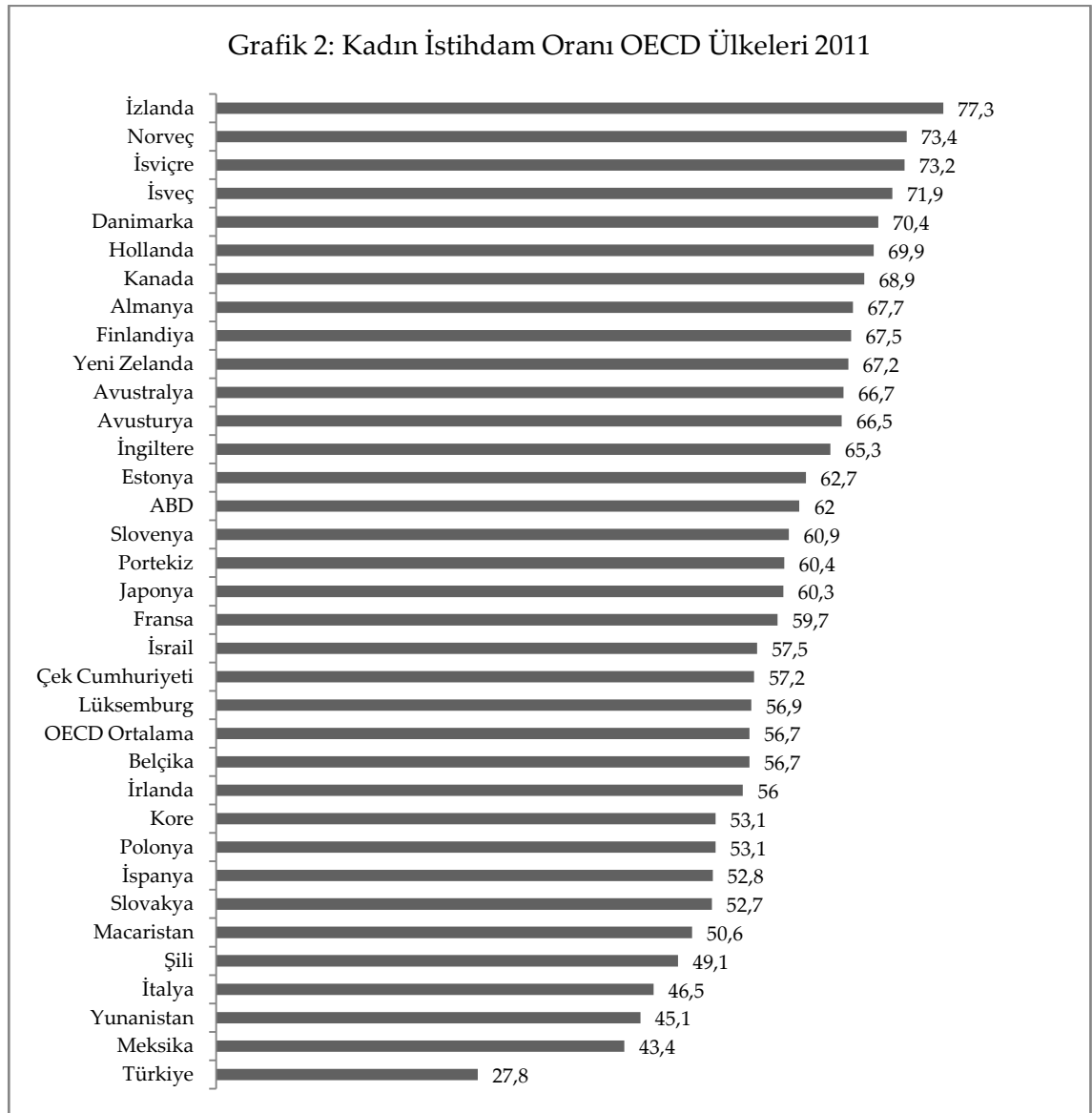
Ülke	Kadın Milletvekili
Ruanda	%56
İsveç	%47
Güney Afrika	%45
İzlanda	%43
Küba	%43
Bulgaristan	%21
Yunanistan	%17
Rusya	%14
Türkiye	%14
Suriye	%12
Ermenistan	%8
İran İslam Cumhuriyeti	%3

(Sabah Gazetesi, 2011)

Bu küresel resimde Türkiye ne durumdadır? Bundan sonraki bölümde Türkiye'de kadınların yönetim kademelerinde temsil oranları verilmiştir.

2.3. YEREL DURUM: TÜRKİYE'DE KADIN YÖNETİCİLER

Cumhuriyetin ilanından sonra Atatürk'ün önderliğinde hayat bulan birçok değişimle Türkiye'de kadın erkek eşitliği uzun bir süre devlet politikası olarak yürütülmüştür. Sadece devlet eliyle yürütülen eşitlikçi yaklaşım "devlet feminizmi" olarak da bilinir. Ancak, uygulamada cinsiyet eşitsizliğini önleyecek kanunların etkisi kadınların işe girme fırsatlarını genişletme noktasında olmuş, dikey ayrımı engelleyecek pek bir etkisi olmamıştır (Healy, Özbilgin, Aliefendioğlu, 2005: 248). Eşitlikçi kanunlara rağmen, Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranları çeşitli sosyal, kültürel ve ekonomik sebeplerle erkeklerin iş gücüne katılım oranlarından daha düşük olmuştur (Çelikten, 2007: 168). Türkiye Avrupa'da kadınların ekonomik katılım oranlarının en düşük olduğu ülkedir – aslında bu oran 1990'da %34'ten 1995'te %24'e inmiştir (Healy vd., 2005: 248).



(OECD, İş Gücü İstatistikleri, 2011)

Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2012 (2013: 24) raporuna göre, raporda ele alınan bütün göstergeler (eğitim, sağlık, politik temsil gibi göstergeler) bütünüyle değerlendirildiğinde, Türkiye cinsiyet eşitliği konusunda 135 ülke içerisinde 124. sıradadır. Türkiye bütünsel değerlendirmede önceki yıla göre iki sıra gerilemiştir. Türkiye sadece sağlık ve hayatta kalma alt göstergesinde ortalamanın üzerinde bir performans gösterirken, diğer üç alt göstergenin hepsinde ortalamanın altındadır. Ve hatta ekonomik katılım ve fırsat alt göstergesinde bölgedeki en düşük performansa sahip ülkedir. Kadınların kanun yapıcı, üst düzey bürokrat ve yönetici olma alt

göstergesine bakılırsa da Türkiye 103. ülke olmuştur (22 ülke bu raporda bu göstergeyle ilgili bilgi vermemiştir, dolayısıyla Türkiye 113 ülke arasında bu sıraya sahiptir). Bu raporda ilginç olan noktalardan biri de Türkiye'nin kanun yapıcı, üst düzey bürokrat ve yönetici kadın oranları sıralamasında Malezya ya da İran gibi Müslüman nüfusun yoğunlukta olduğu ülkelerin de gerisinde kalmasıdır. Ancak aynı kurumun 2010 raporundaki bir veriye göre kadınların CEO pozisyonunda temsil edilme oranı dünyada %5 iken, Türkiye'de bu oran %12'dir. CEO seviyesinde temsil konusunda kadınların varlığıyla Türkiye 34 ülke içinde 2. sırayı almıştır. Bir bakış açısına göre, özel sektörde diğer sektörlerle nazaran çok daha zorlu çalışma şartları olmasına rağmen kadınlar, üst düzey yönetime gelme sürecinde daha eşit fırsatlara sahiptirler. Ancak Türkiye'de yönetim kurulu uygulamalarının diğer ülkelerdeki gibi çok da yerleşik olmadığı, çok büyük şirketlerde bile babadan oğla ve eğer oğlan çocuğunuz yoksa babadan-kıza; kalan bir miras sistemiyle büyük şirketlerin yönetildiği unutulmamalıdır. Türkiye'de akla gelen ilk kadın CEO'lar Arzuhan Doğan Yalçındağ (Doğan TV Holding Yönetim Kurulu Başkanı), Güler Sabancı (Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı) gibi isimlerdir ve bu kadınların aile geleneğini devam ettirerek yönetim görevlerine geldikleri açıktır. Dolayısıyla bu oran Türkiye'deki zengin ailelerin kızlarının CEO olabildiğini gösteren bir değerdir ve Türkiye'de genel kadın durumunu yansıtmaktan çok uzaktır.

Türkiye'de kadınların yönetim alanında temsil edilmesiyle ilgili yapılan çalışmalarda en büyük sorunlardan biri bu konuda düzenli istatistiklerin tutulmaması ve de yayınlanmamasıdır. Örneğin Milli Eğitim Bakanlığı'nın her yıl yayınladığı Milli Eğitim İstatistiklerinde okul yöneticilerinin ya da milli eğitim üst düzey yöneticilerinin cinsiyetleriyle ilgili bir veri bulmak imkânsızdır. Böylesi kurumsal bir alanda bile cinsiyet oranlarıyla ilgili herhangi bir veriye ulaşmamak özel sektörde gerçek istatistikî verilere ulaşmanın da ne denli zor olduğunu gösterir. Çelikten'in (2007: 169) de belirttiği gibi

Türkiye’de keçilerin bölgesel dağılımıyla ilgili istatistikî verilere ulaşmak mümkünken kadın yöneticilerle ilgili istatistiklere ulaşmak imkânsızdır. Bu yüzden Türkiye ile ilgili en net bilgiler maalesef uluslararası yayınlanan çeşitli raporlardan edinilmektedir. Bu raporların genel verilerine göre Türkiye’de sektörler genelinde kadınlar yönetim kademelerinde ortalama olarak %10 düzeyinde temsil edilmektedirler. Sektörel ve kurumsal düzeylerde bakılacak olursa farklı sayısal veriler mevcuttur.

Başbakanlık Personel Daire Başkanlığı’nın verilerine göre kamu alanında çeşitli yönetim pozisyonların görev alan kadın oranı %16 erkek oranıysa %84’tür. Bu kurumların üst düzey yönetim pozisyonlarında ise 530 kadın 2.776 erkek görev yapmaktadır. Ancak daha yakından bakılacak olursa daha büyük eşitsizlikler göze çarpmaktadır. 2011 verilerine göre, 110 Türk büyükelçiden sadece 11’i, 81 valinin sadece 1’i, 801 kaymakamın sadece 13’ü kadındır. 81 ilin belediye başkanından 2’si ve 923 ilçenin 15’inin belediye başkanı kadındır (Sancar, 2012: 15).

İlginç olan noktalardan biri de- ki bu durum da sadece Türkiye’ye özgü değildir- “pembe yaka” diye tabir edilebilecek öğretmenlik ve hemşirelik gibi kadın istihdamının yoğun olduğu “kadın işleri”nde bile yönetim kadroları erkekler tarafından işgal edilmiş durumdadır. Eagly ve Carli (2008: 3) bu durumu camdan asansörler kavramıyla açıklamaktadır. Kültürel olarak dışıl kabul edilen alanlarda bile cam asansörlerle erkekler denetmen ve yönetici pozisyonlarına kadınlardan daha hızlı yükselmektedirler. Örneğin Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi’nin 2006-2007 verilerine göre Türkiye’de akademisyen kadın oranları birçok Avrupa ülkesinden daha yüksektir. Yüksek öğretimde çalışanların yaklaşık olarak %40’ı kadındır (ÖSYM, 2008). Yüksek Öğretim Kurumu’nun 2009 verilerine göre bütün akademisyenlerin % 41.24’ü, profesörlerin %28’i, rektörlerin %10’u ve rektör yardımcılarının %7’si kadındır (Özkanlı, 2010: 268). Aslında Türkiye’de kadınların düşük çalışma oranı ve

diğer Avrupa ülkeleri göz önüne alınırsa kadınların yüksek öğretimde çok daha iyi bir tablo sergilenmektedir. Ancak 2012 yılında Türkiye’de toplam 169 üniversitede yalnızca 11’inde kadın rektörün görev yaptığı düşünülürse yüksek kadın akademisyen oranının yükseköğretim yönetimine yansımadağı görülmektedir.

Başka bir kadın alanı olan öğretmenlik mesleğinde de iş yönetmeye gelince kadınların eşit temsil edildiklerinden söz edilemez. Türkiye’de ilk ve orta öğretim kurumlarında çalışan kadın öğretmen oranı %44’tür. Ancak bu okullarda kadın müdür oranı %5,7 düzeyindedir. (Boydak Özan ve Akpınar, 2002: 221). Diğer eğitim kurumları dahu oranlara dâhil edildiğinde eğitim yönetimi pozisyonlarının (müdür ve müdür yardımcıları) %91’i erkekler tarafından doldurulmaktadır.

Öğretmenlik mesleğinde olduğu gibi kadın iş gücünün yoğun görüldüğü alanlardan biri de sağlık sektörüdür. TÜİK 2009 verilerine göre toplam iş gücünün %28’ini kadınlar doldururken sağlık sektöründe bu oran %55’e çıkmaktadır. Türkiye’de çalışan kadınların % 5,6’sı sağlık sektöründe istihdam edilmektedir (www.tuik.gov.tr). Ancak kadın başhekim oranı sadece %2’dir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 122). Bankacılık sektöründe de benzer bir durum göze çarpmaktadır. 64 işletmeyle yapılan bir çalışmaya göre Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışanların %43’ü kadındır. Ancak yönetim kademelerinde orta düzey yönetimde kadınların oranı %26 üst düzey yönetimde ise sadece %3’tür (Karaca, 2007: 52).

Bu bölümde, incelenecek son alan sivil toplum ve sendikal örgütlerdir. Ünlütürk-Ulutaş ve Pala’ya (2013: 293) göre iş gücü piyasasında cinsiyete dayalı ayrımcılık yansımalarını geleneksel sendikal yapılarda da göstermekte, gerek örgütlü kadın işçi sayısı gerekse kadınların sendikalardaki yönetsel temsili oldukça düşük düzeylerde seyretmektedir. Türkiye’de 80.757 sivil toplum

örgütü vardır (www.ilk-kursun.com). Bu kurumlara üye olan erkek ve kadın istatistiklerine ulaşmak imkânsız olsa da, en büyük üç öğretmen sendikası ile ilgili veri mevcuttur. Türkiye’de bu üç sendikaya üye olan öğretmenlerin %69’u erkek, %31’i ise kadındır. (www.memurlar.net). Öğretmenlerin %44’ünün kadın olduğu düşünülürse sendikal katılım konusunda da cinsiyet eşitsizliği dikkat çekicidir. Bu üç sendikanın yönetim kadrolarında sadece bir tanesinde kadın üye bulunmaktadır ve hiç birinin başkanı kadın değildir.

2.4. KADINLARIN YÖNETİM KADEMELERİNE YÜKSELMELERİ ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Kadınların yönetim alanında erkekler kadar başarılı olabileceğini gösteren çalışmalara ve yönetimde çeşitliliği arttırmanın getireceği yararlar da göz önüne alınarak kadınların yönetim alanında istihdam edilmesine yönelik çeşitli önerilere rağmen kadınların yönetim alanında eşit temsillerine hala fersah fersah mesafe olması oldukça yakından incelenmesi gereken bir sorundur. Bu sorunun kaynakları bu bölümde ele alınmıştır.

2.4.1. Cam Tavan Kavramı ve Kavramın Yetersizlikleri

Kadınların yönetim kademelerinde eşit temsil edilmemesinin nedenini sorgulayınca akla gelen ilk kavram “cam tavan”dır. Cam tavan kavramı ilk kez 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından örgütsel hiyerarşide üst düzey yönetim kademesinin hemen altında yer alan ancak bir türlü üst düzey kademelere erişemeyen kadınların karşılaştıkları engeli ifade etmek için kullanılmıştır (Dreher, 2003: 542). Morrison’a göre ise cam tavan kadınların yükselmeleri önündeki görünmez bariyerlerdir (akt. Başak, 2009: 122). 1991 yılında ABD’de Federal Cam Tavan Komisyonu kurulmuş ve 1995 yılında bu komisyon kadınların karşılaştığı engeller ve bu konuda yapılabilecekler konusunda kapsamlı bir rapor yayınlamıştır. Bu raporda cam tavan kavramının kapsamı da genişletilmiştir. Başak’a (2009: 5) göre bu kavram kadınların yanı

sıra ırk ve etnik azınlıkları da kapsamaya başlamış ve yalnızca üst düzey yönetim kademelerini değil bütün yönetim kademelerinde kadınların ve azınlıkların (Afro-Amerikalılar, homoseksüeller, engelliler... vb.) karşılaştığı engelleri tanımlayacak şekilde genişletilmiştir. Cam Tavan Komisyonu'nun (1995: 4) ifadesiyle cam tavan kadınların ve azınlıkların sahip oldukları yeterlikler ve gösterdikleri başarılarla rağmen kurumlarda üst düzey yönetim pozisyonlarına erişmelerini engelleyen görünmez ve aşılamaz bariyerdir. Ancak 2000'li yıllarda bazı teorisyenler bu kavramın tek başına kadınların ve azınlıkların karşılaştığı engelleri anlatmakta yetersiz olduğunu öne sürmüşlerdir. Doğdukları andan itibaren farklı beklenti ve uygulamalar maruz kalan kız çocukları ve azınlıklar söz konusu olduğunda kadınların yönetim kademelerine erişememelerini belli bir noktaya geldikten sonra karşılaştıkları görünmeyen bariyerle açıklamak biraz noksan kalmaktadır. Eagly ve Carli'ye (2008: 2) göre de kadınların yönetim kademelerine erişmeleri ya da bu pozisyona eriştikten sonra yükselmeleri önündeki engeli "cam tavan" diye adlandırmak yetersiz kalmaktadır. Çünkü kadınlar bu yolda son derece karmaşık, iç içe geçmiş çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Benzer bir biçimde Auster'a (1993) göre de cam tavan tek bir tavan ya da tek bir noktada karşılaşılan bir duvar değildir, kadınlar bu engelle çok çeşitli şekillerde ve yaygın bir biçimde gizliden ya da açıktan karşılaşmaktadırlar. Eagly ve Carli (2008: 2) nerde ne zaman karşılaşıldığı çok net olmayan çok yönlü bu engeller dizisini aşarak yapılan yolculuğa "labirent" adını vermişlerdir. Çünkü bu yol akla gelen ve gelmeyen birçok manevra ve dönüş yapmanızı gerektiren bir yoldur.

Şekil 1: Yönetimde kadın olmak



(Demirci, 2008)

Özellikle Türkiye portresinde toplumsal hayatımızda rol oynayan birçok iç içe geçmiş kavramı – modernleşme, İslam, siyasi İslam, Türk geleneği... vb.- göz önüne alırsak, kadınların iş hayatına katılmaları önünde hiç engel yokmuş da belli bir noktaya eriştikten sonra cam tavanla karşılaşıyorlar demek bu portrede tatmin edici olmaktan çok uzaktır. Dolayısıyla, bu soruna sebep olabilecek etmenlere daha derinden bakmak gerekir ya da cam tavanı yaratan birçok etmen olduğuna ve bu engelin sadece üst yönetim kademelerinde kadınların karşısına çıkan bir olgu olmadığına dikkat çekmek gerekir. Bu noktada kadınların yönetsel kademelerde az temsil edilmesinin sebebini açıklamaya çalışan birçok teori öne sürülmüştür. Bu etmenler her ne kadar iç içe geçmiş ve birbirinden beslenen faktörler olsa da konuya daha net yaklaşılması açısından toplumsal, örgütsel ve bireysel engeller olarak sınıflandırılmışlardır.

2.4.2. Toplumsal Engeller

Günümüzde dişil bir liderlik tarzına talep var gibi görünmektedir (Rosener, 1990: 119). Ancak dişil yönetim tarzının güçlü yönlerine dikkat çeken araştırmalar yapılsa ve böyle bir talep varmış gibi görünse de yönetimle ilgili kalıp yargılar eril özellikleri öne çıkarmaya devam etmektedir (Powell, Butterfield ve Parent, 2002: 177). Her bir bireyin uzun süreli hafızasında

liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikleri de içeren geniş ve karmaşık bir inanç sistemi vardır. Bu inanç sistemi gizli bir liderlik teorisi ya da lider prototipi barındırır (Lord, Foti ve Philips, 1984 akt. Scott ve Brown, 2006: 231). Lider prototipleri bireylerin yönetsel davranışları anlamasını ve bu davranışlara çeşitli ve farklı tepkiler vermesine sebep olur (Epitropaki ve Martin, 2004; Lord ve Maher, 1991 akt. Scott ve Brown, 2006: 231). Bu noktada uzun sürede oluşan ve değiştirilmesi çok zor olan kalıp yargıların kadınların yönetici olmasıyla ilgili algılarımızı ne derecede şekillendirdiği tartışılmalıdır. Bu kalıp yargıların etkisini tartışılmadan önce kalıp yargıların oluşma süreciyle ilgili öne sürülen sosyal rol teorisini incelemekte yarar vardır.

2.4.2.1. Sosyal Rol Teorisi

Sosyal rol teorisi erkekler ve kadınlarla ilgili kalıp yargılarımızın nasıl oluştuğunu ve bugün bu hale nasıl geldiğini açıklamaya çalışan bir teoridir. Teoriye göre erkeklerin sorumluluklarını ev dışında ve kadınların sorumluluklarını ev içinde olarak belirleyen işgücündeki tarihsel ayrım erkekten ve kadından beklenen sosyal davranışlarda ayrışmaya sebep olmuştur. Bu ayrışma sadece her bir cinsin davranışlarını şekillendirmekle kalmaz kadının ve erkeğin sosyal davranışlarında nihayetinde cinsiyet kalıp yargılarına dönüşen farklı davranış desenlerini de gelecek nesillere de taşır (Eagly, 1987, 1997; Eagly vd., 2000 akt. Eagly ve Karau, 2002: 574). Eagly'ye (1995) göre bu ayrışma yüzyıllarca süren bir uyum sürecinin sonucunda ortaya çıkmıştır ve erkek ve kadınların psikolojik olarak da farklılaşmasına sebep olmuştur. Her bir cinsiyetin birbirinden ayrı, standart özellikler ve davranışlara sahip olduğu inancı yaratılmıştır (Broverman vd., 1972; Diekman ve Eagly, 2000; Williams ve Best, 1990). Bu teoriye göre insanlardan kültürel olarak tanımlanmış cinsiyet rollerine uygun eylemlerde bulunması beklenir. Dışarıdan gelen sosyal baskılar kişinin sahip olduğu cinsiyet rolüyle uyumlu

davranışlarını hoş görür ve belli bir noktaya kadar bireyler toplumun beklentilerini içselleştirir ve sonuç olarak cinsiyet rollerine uyumlu bir biçimde davranma yönünde içsel motivasyonları doğar (Schein, 1973: 99). Cinsiyet rolleriyle uyumlu davranışları uygun gören bu tür bir sosyal baskı liderlik ve yöneticilik rollerine sahip olan ve olmak isteyen kadınlar için bir sorun oluşturabilir çünkü birçok araştırmaya göre liderlik rolü eril özelliklerle uyumludur (Heilman, Block, Martel ve Simon, 1989; Schein, 1973: 96). Liderlik ve yöneticilik rollerine uyumlu olmaya çalışan kadınlar ise toplum tarafından tanımlanmış dişil rollerle uyumsuz duruma düşebilirler (Eagly vd., 1995: 126). Eril özelliklerle örtüştüğü düşünülen liderlik rolünü üstlenen kadınlar rol çatışması yaşarlar (Eagly vd., 1995: 139).

2.4.2.2. Kalıp Yargılar

Kalıp yargılar kişilerin bir konu, kişi ya da durum hakkında izlenimlerini hızlıca kurmalarını ve kolay tepki vermelerini, yüz yüze kaldıkları oldukça karmaşık dünyayı daha tahmin edilebilir hale getiren ve bu sayede enerjimizi korumamızı sağlayan araçlardır (Macrae, Milne ve Bodenhausen, 1994: 37). Bu durum bıçağın keskin olduğunu anlayan bir çocuğun bir bıçakla karşılaştığında çabucak bu bıçağın da keskin olduğu izlenimini kurması gibidir. Kadınlar ve erkeklerle ilgili fikirlerimiz de buna benzer bir biçimde oluşur ya da toplum tarafından oluşturulur. Tanıdığımız her bir birey için ayrı ayrı bir fikir oluşturmamıza gerek kalmadan en azından cinsiyetine göre belli temel kalıplardan yararlanırız. Eddleston vd.'ne (2006: 438) göre toplumsal kültür eylemlerimizde ve ilgi alanlarımızda cinsiyet farklılıklarını teşvik eden erkeklerin ve kadınların ne olduğu ve nasıl davranması gerektiği ile ilgili beklentilerimizi beslemektedir. Birçok kültürde bu beklentiler kadınlara ve erkeklere “yuvayı yapan” ve “ekmeği kazanan” rollerini edinmeleri yönünde baskı yapar. Düşünmeden yaşadığımız bu süreç hayatımızı kolaylaştıran bir

stratejidir aynı zamanda. Ancak tabii ki hayatı kolaylaştırması bu kalıp yargılardan olumsuz bir biçimde etkilenen yüz binlerce hatta milyonlarca insan düşünüldüğünde o kadar da masum değildir. Bir taraftan hayatı kolaylaştırır ancak diğer taraftan birçok insanı yanlış bilinç kurgularıyla değerlendirmemize yol açar. Afrika kökenli Amerikalıların yıllarca yaşadığı etnik temizliğe varan uygulamalar ve hatta Adolf Hitler'in Yahudilere uyguladığı soykırım yanlış kalıp yargıların sonucudur. Kadınlar ve erkeklerle ilgili kalıp yargılar kadınların yönetim kademelerinde ilerlemesi önündeki en önemli etmenlerden biridir. Heilman (2012) cinsiyet konusunda oluşmuş olan kalıp yargıları ikiye ayırmıştır. Bunlardan ilki tanımlayıcı kalıp yargılar ikincisi ise sınırlayıcı kalıp yargılardır.

2.4.2.2.1. Betimleyici (Descriptive) Kalıp Yargılar

Betimleyici cinsiyet kalıp yargıları kadınların ve erkeklerin tipik olarak nasıl oldukları ile ilgili inançlarımızı kapsar (Heilman, 2012: 115). Sosyal psikologlar kadınların ve erkeklerin temel olarak eylemli (agentic) ve uyumlu (komünal) özellikler açısından farklılaştığını ileri sürmüşlerdir. Erkeklerin eylemli kadınların ise uyumlu özellikler sergilemesi beklenmektedir (Eagly ve Karau, 2002: 574 Heilman, 2001: 658). Uyumlu özellikler yardımsever, doyuran, büyüten, kibar, sempatik ve diğer insanlarla ilgili olmak gibi özelliklerdir. Sosyal ilişkiler kurmak, başkalarıyla iyi anlaşmak, uyum ve yakınlık göstermek gibi davranışlar uyumlu davranışlara örnektir. Eylemli özellikler ise iddialı, agresif, bağımsız, etkili, ve kararlı olmak gibi özellikleri kapsar. Başkaları üzerinde iddialı olmayı, etkililiği ve hâkimiyeti öne çıkaran güç ve kontrol sahibi olmaya çalışmak eylemli davranışlar arasındadır. William ve Best (1990) bu kalıp yargıların sadece belli kültürlere özgü olmadığını ufak farklar da olsa aşağı yukarı birçok kültürde aynı olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların 25 ülkede cinsiyet kalıp yargularıyla ilgili yaptıkları çalışmada katılımcılara sıfatlardan oluşan bir liste verilmiş ve "kadın", "erkek" ya da "iki

grupta da değil” şeklinde sınıflandırmaları istenmiştir. Bulgular eylemli özellikleri nitelendiren sıfatların daha çok erkekleri, uyumlu özellikleri nitelendiren sıfatlarınsa daha çok kadınları tanımlamak için kullanıldığını ortaya koymuştur (akt. Fullagar, Sverke, Sümer ve Slick, 2003: 94). Bu kalıp yargılar oldukça dirençli kalıp yargılardır. Çeşitli yaşlardan ve alt yapıdan gelen 529 katılımcıyla 2012 yılında yapılan bir çalışmada katılımcılar eylemli özelliklerin belirgin bir biçimde erkeksi, uyumlu özelliklerinse belirgin bir biçimde kadınsı olduğunu belirtmişlerdir (Hentschel, Heilman ve Peus, 2013).

2.4.2.2.2. Sınırlayıcı (Prescriptive) Kalıp Yargılar

Kalıp yargılar tanımlayıcı olmakla kalmaz aynı zamanda sınırlayıcı etkilere de sahiptir (Heilman, 2012: 123). Sınırlayıcı kalıp yargılar bize nasıl olmamız gerektiğini öneren yargılardır. Ne yapmamız ve nasıl olmamız gerektiğini bize salık veren bu yargılar, ne yapmamamız ve nasıl olmamamız gerektiği konusunda da bize sınırlar koyar. Cinsiyetle ilgili en net sınırlayıcı kalıp yargı erkeğin kadın gibi olmaması kadının da erkek gibi olmaması gerektiği kalıp yargısıdır. Erkeğin davranışları eylemli, kadınların davranışları ise uyumlu özelliklerle tarif edilmektedir. Yani erkek “kadın gibi” uyumlu davranışlar sergilememeli ve kadın da “erkek gibi” eylemli davranışlar sergilememelidir. Erkeğin kadın gibi kadının ise erkek gibi davranması o kadar istenmeyen bir durumdur ki Türk kültüründe belli deyimlere ve atasözlerine bu konuyla ilgili toplumsal algımız yansımıştır. Örneğin ağlayan bir erkeğe “karı gibi ağlama!”, erkeksi özellikler sergileyen bir kadına ise “erkek Fatma!” ifadelerini aşağılar bir tarzda kullanmamız cinsiyet sınırlarının ihlal edilmesine olan tahammülsüzlüğümüzün bir göstergesidir. Cinsiyetinizle ilgili kalıp yargıları ihlal ettiğiniz zaman yapmamanızın gereken bir işi yapmış, olmamanız gereken bir kişi olmuşsunuzdur. Ve bu durum sosyal yaptırımlar aracılığıyla çeşitli şekillerde cezalandırılır. Kalıp yargıların önerdiği özellikleri sergilemeyen

kadınlar, kadınsı özellikleri sergileyen kadınlara göre psikolojik anlamda daha az sağlıklı algılanırlar. Böylesi bir algının hem sosyal yaşamda hem de iş yaşamında yıkıcı etkileri vardır (Costrich, Feinstein, Kidder, Marecek ve Pascale, 1975: 522). Aslında sorun kadınlarla ve erkeklerle ilgili kalıp yargılara sahip olmamız değildir çünkü kadınlara da erkeklere de atfedilen birçok olumlu özellik mevcuttur. Asıl sorun erkeklere atfedilen özelliklerin kadınlara atfedilenlerden daha önemli ve değerli algılanmasıdır (Rosenkrantz, Vogel, Bee, Broverman ve Broverman, 1968; Heilman ve Stopeck, 1985: 386).

2.4.2.2.3. Evrensel Ölçekte Kalıp Yargılar

Daha önce de belirtildiği gibi mevcut araştırmalar kadınların uyumlu özellikler erkekleriye eylemli özelliklerle özdeşleştirilmesinin belli kültürlerle has olmadığını (Shein, 2001: 675) kalıp yargıların ve dolayısıyla yönetim kademelerinde kadınlara karşı ön yargının yaygın olduğunu göstermektedir. 30 farklı ülkede çalışma yapan William ve Best (1990) farklı kültürler de olsa kadınlar ve erkekler için ortak kalıp yargılar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eril kalıp yargı baskınlık, başarı, agresyon, ve otonomi gibi özellikleri barındırırken dişil kalıp yargı yakınlık, bakım, ve itaat özelliklerini içermektedir (akt. Fullagar, Sverke, Sümer ve Slick, 2003: 94).

Farklı araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda yapılmış araştırmalar “yönetici dediğin erkek olur” kalıp yargısının kadın ve erkek yöneticiler, işletme lisans ve yüksek lisans öğrencileri gibi farklı gruplar arasında ve ABD, Birleşik Krallık, Çin, Japonya ve Almanya gibi farklı ülkelerde var olduğunu göstermiştir (Heilman vd., 1989; Schein, 1973, 1975; Schein vd., 1989; Schein ve Mueller, 1992; Schein vd., 1996). Bu araştırmalarda katılımcılardan Schein Tanımlama Ölçeği’ndeki (STÖ) 92 tanımlayıcı maddeyi kadın, erkek ve başarılı orta düzey yönetici şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Bu tanımlayıcı maddeler cinsiyet kalıp yargılarını ve başarılı orta düzey yönetici olmayla ilgili özellikleri tanımlamak için kullanılmıştır. Bu çalışmalardan ortaya çıkan genel sonuç

Amerikalı kadın yöneticiler dışında farklı ülkelerdeki diğer bütün katılımcılar tarafından başarılı orta düzey yöneticinin eril özelliklerle tanımlanmış olmasıdır. Aynı çalışma İsveç ve Türkiye’de de yapılmıştır. STÖ’ni Türkiye ve İsveç’te uygulayan Fullagar, Sverke, Sümer ve Slick (2003: 102) iki ülkede de, cinsiyet eşitliği konusunda, bu iki ülke arasında çok büyük fark görünse de, başarılı orta düzey yöneticinin büyük ölçüde eril kalıp yargılarla ilişkilendirildiği sonucuna ulaşmışlardır. Türkiye’de ve İsveç’te hem kadın hem de erkek öğrenciler başarılı orta düzey yönetici özelliklerini daha çok erkekleri tanımlayan rekabetçi, üretken, hırslı, otoriter, öz güveni yüksek ve iddialı gibi özelliklerle algılamakta ve tanımlanmaktadır.

Schein’a (2001: 676) göre kadınların yönetsel görevler için aday gösterilmesi, seçilmesi, terfi ettirilmesi ve eğitilmesi gibi kararlarda ayrımcılığı besleyen bu kalıp yargı kadınlar için yönetim görevlerine gelmeleri önündeki en büyük engellerden biridir. Benzer şekilde, Heilman’a (2001: 657) göre de cinsiyet ayrımcılığı ve bunun iş yerindeki etkisi bir erkeğe eş değer performansla çalışan bir kadının erkeklerin ulaşabileceği örgütsel pozisyonlara ulaşamamasıdır.

2.4.2.3. Muhafazakârlık

Kadınların ekonomik hayata katılımı, gelir seviyesi ve örgütlerde karar alma pozisyonlarına sahip olmalarıyla ilgili uluslar arası istatistiklere göre, kadınlar nüfusunun çoğunluğu Müslüman olan ülkelerde güçsüz ve dezavantajlı konumdadırlar (Syed vd., 2009: 1). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın verilerine göre, kadınların ekonomik aktivitelere katılım oranları Türkiye’den daha düşük olan sadece altı ülke vardır (Ürdün, Mısır, Fas, Yemen, Umman, Suudi Arabistan) (UNDP, 2013). Bu ülkelerin hepsi Müslüman nüfusun çoğunluk olduğu ülkelerdir. Türkiye’de kadınların ekonomik hayata katılımıyla ilgili verilerin Müslüman nüfusun çoğunlukta olduğu Arap

ülkeleriyle yakın olması bir değişken olarak dinin kadınların ekonomik hayata katılımını etkilediği izlenimini vermektedir (Buğra ve Yakut-Çakar, 2010: 518). Cumhuriyetin ilanından ve laikliğin devletin temel ideolojilerinden biri haline getirilmesinden sonra Türk toplumunun dinle olan ilişki çok karmaşık bir hal almıştır. Cumhuriyetle birlikte cinsiyet eşitliğini sağlamayı hedefleyen pek çok reforma imza atılsa da bu reformlar belli bir zümreye ait olan elit kadınları daha çok içine almış ve Türkiye'deki siyasal İslam'ın yükselişi kadınların bu görünürlüğü üzerinde çeşitli tartışmalara yol açmıştır (Woodward ve Özbilgin, 1999: 326). Bu konuda bazı düşünürler İslam'ın kadını, hem Kuran'da hem de hadislerde ikinci cins olarak gördüğünü iddia etmektedirler. Arat'a (1986: 151-153) göre İslâmiyet adı verilen din dizgesi içinde kadın sorunu, kadının özgürlüğü ya da kurtuluşu gibi bir sorun olamaz. Çünkü bu dizge içinde kadın Tanrı'nın kullarına bir armağanı, bu yüzden de ikinci sınıf bir vatandaşdır. Giderek vatandaş bile olmayıp bir "meta"dır. Ancak iki kadın, bir erkeğe karşılık olabilir, "işlerini kadına tevdi eden bir millet asla felah bulamaz" doğrultusundaki bir anlayışın kadına seçme seçilme, yönetime katılma hakkı tanıyacağını düşünmek yersizdir. Hz. Muhammed yine bir başka hadisinde "Başkanlarınız en hayırlılarınız, zenginleriniz de cömertleriniz olunca ve işleriniz arasında meşveretle yürüyünce yerin üstü sizin için yerin altından hayırlıdır. Fakat reisleriniz en kötüleriniz zenginleriniz de cimrileriniz olur ve işleriniz kadınlarınızın emir ve havalesinde bulununca o zaman yerin altı sizin için üstünden daha hayırlıdır" der. Sayarı Toprak'a (1991) göre İslamiyet'te kadınların rasyonel düşünceye yatkınlıklarına olan inanç o kadar zayıftır ki, Kuran ancak iki kadının tanıklığını bir erkeğinkine eşit saymaktadır. Ayrıca Kuran'da erkeklerin kadınlara kıyasla daha üstün olduklarını açıkça belirtmiş ve bu ayet bazı Müslüman düşünürler tarafından kadınların kamu görevlerini üstlenebilmek açısından hem kafaca hem de bedenen zayıf olduklarının Allah tarafından kanıtlandığı yönünde yorumlanmıştır (akt. Kandiyoti, 2013: 72). Bu

bakış açısına göre, İslam dini kadının erkekle eşitliği konusunda tam anlamıyla bir engeldir, çünkü kadını açık bir biçimde ikinci sınıf vatandaş olarak görür. Ancak Akdemir (1997: 257) Allah'ın kulları arasında bir ayırım yapmadığını iddia eder. Ona göre, kadın aleyhtarı yabancı kültürlerin İslâm'a girmesi sonucu, kadın asırlar boyu aşağılanmış ve toplumdan adeta soyutlanmıştır. Ve hâlâ soyutlanmaya devam edilmektedir, işte kadının toplumdan soyutlanması ve cahil bırakılması sonucudur ki, insanlığın en azından yarısı âtil, işe yaramaz hale getirilmiştir. Oysaki erkeklerle aynı hak ve sorumluluklara sahip olan kadın, tıpkı erkek gibi devlet başkanlığı da dâhil olmak üzere onun yapabileceği bütün işleri ve görevleri yapabilir. Akdemir (1997: 254) kadını aşağıladığı iddia edilen çeşitli hadislerin uydurma olduğunu ya da saptırıldığını savunmaktadır. Çünkü Hz. Peygamber Kur'an-ı Kerim'le paralel olmayan sözleri söylemiş olamaz ve Kuran'a aksi icraatlarda bulunamaz. Sonuç olarak İslam dininin kadın- erkek eşitliğinin ve doğal olarak kadınların yönetim kademelerinde yükselmeleri önünde engel olduğunu öne süren araştırmacılar kadının daha zayıf bir varlık olduğunu ifade eden ve toplumda yaygın bir biçimde bilinen hadislere ve bazı ayetlere işaret etmişlerdir; bunun akisne İslam'da kadın ve erkeğin eşit olduğunu ve kadınların yönetim kademelerinde yükselmeleri önünde İslam'ın bir engel oluşturmadığını iddia eden araştırmacılar bu hadislerin uydurma ya da yanlış aktarılmış hadisler olduğunu; ayetlerin ise taraflı yorumlandığını ileri sürmüşlerdir.

2.4.3. Örgütsel Engeller

Bu bölümde kadınların yükselmeleri önündeki toplumsal engellerin iş hayatına ve örgüt uygulamalarına nasıl yansıdığını ve bu yansımaların kadınların önüne ne tür bir bariyer oluşturduğu ele alınacaktır. Kadınların ve erkeklerin taşıması beklenen özellikler, kadınların ve erkeklerin davranışlarını sadece sosyal yaşamda değil iş hayatında da şekillendirir. Birçok çalışma cinsiyet rollerinin ve bunun sonucu olan rol önermelerinin iş ortamına da taşındığını ve profesyonel

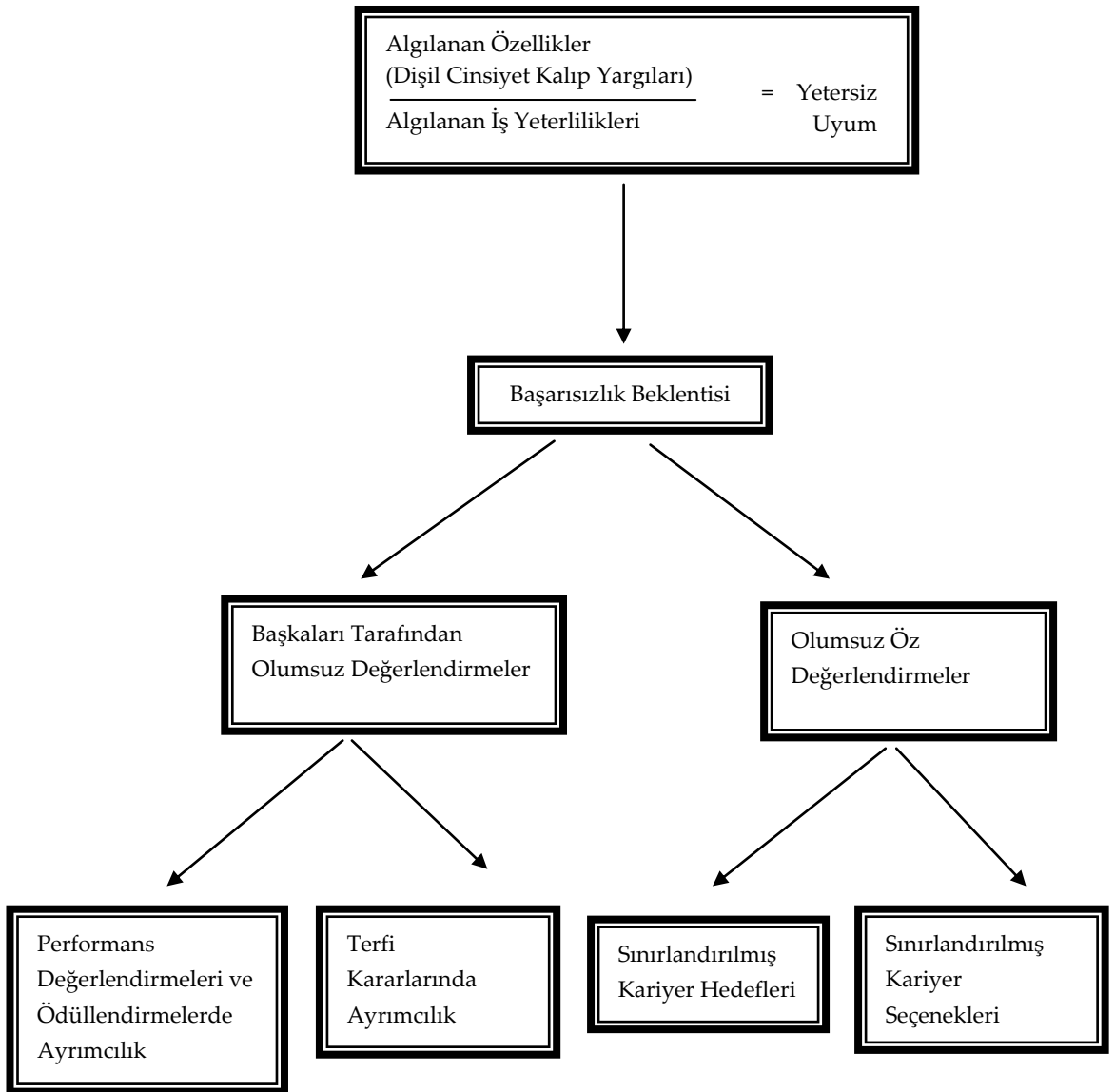
hayatta da erkeklerden ve kadınlardan farklı rol beklentileri yarattığını ispatlamıştır (Dodge vd., 1995; Heilman, 2001, 2012; Kidder ve McLeanParks, 2001; Schein, 1973, 1975). Cinsiyet rolleriyle uyumlu davranış beklentilerinin iş yerinde de kendini göstermesi “cinsiyet rolü sızması” (spillover) olarak da adlandırılmaktadır (Guttek ve Moras, 1982; Nieva ve Guttek, 1981). Nkomo ve Cox’a (1996: 342) göre kalıp yargıların örgütlerdeki uygulamaları bu denli etkileyebilmesinin sebebi örgütlere girerken cinsiyet kimliklerimizi kapının dışında bırakmamamızdır. İş ortamında da beklenen farklı davranış kalıplarının yönetim alanındaki eşitsizliğe nasıl sebep olduğu çeşitli teorilerle açıklanmıştır.

2.4.3.1. Uyum Noksanlığı Modeli

Heilman’a (1983: 270) göre kadınların başarı odaklı özelliklerden yoksun olmaları yönündeki kalıp yargılar kadınlara karşı yönetim alanında önyargılar yaratmaktadır. Bu önyargılar kadınların hem kendileriyle ilgili algılarını hem de başkalarının onlara davranış şekillerini biçimlendirmektedir. Araştırmalar göre kadınlar erkeklerle karşılaştırıldıklarında hemen hemen aynı liderlik, problem çözme yeteneklerine ve motivasyona sahiptirler. Ancak yüksek statülü pozisyonların erkek alanı olarak belirlenmesi kadınların bu alana yönelmemelerine, yönelince de bir dizi önyargıyla mücadele etmek zorunda kalmalarına sebep olmaktadır. Ve bir kişinin sahip olduğu pozisyona uygun olmadığı düşüncesi çok yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Bu yıkıcı süreç iki şekilde işler. İlk olarak, çalışanlar kadınların yönetim kademelerine uygun olmadığına inanırlar. Bu inancı doğrulamak içgüdüleriyle kadın yönetici ne kadar başarılı olursa olsun, yaptığı hatalar ya da başarısızlık daha çok görülür. Kişiler kendi inanışlarını doğrulayıcı unsurları daha yoğun ve sık algıladıkları için düşünceleri kolaylıkla doğrulanır. Kadının başarısız olması beklenir ve aslında çoğunlukla başarılı olsa da, düşüncelerimizi doğrulayan deneyimleri daha çok sevdiğimiz ve sahiplendiğimiz için kadın başarısız görülebilir. İkinci olarak da

kişinin öz algısında da kadının yönetim rolüne uygun olmadığı düşüncesi yatmaktadır. Kendini de içten içe uygun görmeyen kadın bu role ulaşırsa da bir çeşit “kendini gerçekleştiren kehanet” durumu sergileyebilir. Aşağıdaki şekilde bu model özetlenmiştir.

Şekil 2: Heilman'ın Uyum Noksanlığı Modeli



(Heilman, 1983: 281)

Heilman'ın (1983: 282-289) bu modeline göre kadınlara yönelik ayrımcılık işe alınmadan önce ve işe alındıktan sonra kadınların yönetim kademelerine

gelmelerine engelleyen bir biçimde işlemektedir. İşe alım ya da terfi konusunda karar verirken kişinin işe uygun olup olmadığı ile ilgili algı-ki bu gerçekçi olsun ya da olmasın-karar vericileri etkilemektedir. Bir kadın çalışan olarak performansı değerlendirilirken ve başarısının atfedilirken erkeklerle aynı koşullarda değerlendirilmez.

Heilman'a (2001: 670) göre başarılı bir liderliği eylemli özelliklerle eş tutan tanımlayıcı normlar kadınların liderlik rolleri için potansiyelinin daha az uygun olduğu yönünde değerlendirmesine ve dolayısıyla bu rollere erişmelerinin yavaşlamasına sebep olmaktadır. İkinci olarak da, bir kadının nasıl olması gerektiğini dikte eden, cinsiyet rollerini ihlal edenlerin çeşitli şekillerde cezalandırılmasına sebep olan, sınırlayıcı kalıp yargılar kadınların gerçek liderlik davranışlarını daha olumsuz değerlendirmeye yol açar ve dolayısıyla bu rollerde başarılı olmaya çalışan kadınlar için engeller oluşturur. Yani, kadınların ne olduğu ve nasıl olması gerektiğini belirleyen uyumlu özelliklerin liderlik rolleriyle uyuşmaması kadınların liderlik ve yönetim kademelerinde nadiren temsil edilmesinin altında yatan sebeplerden biridir. Heilman'a (2001: 660) göre özellikle yönetim işi erkek işi olarak algılanır, bu algı kadınların yönetim işi için yeterince uygun olmadığı algısına sebep olur ve kadınlar eşitliksiz muamelelere maruz kalırlar. Aslında sadece yöneticilik değil birçok meslek kadın ve erkek mesleği olarak sınıflandırılmaktadır. Bu konuyu mesleki cinsiyet ayrımı boyutunda da tartışmakta yarar vardır.

2.4.3.2. Mesleki Cinsiyet Ayrımı

Beggs ve Doolittle'a (1993: 1435) göre sadece cinsiyet kalıp yargıları değil mesleki cinsiyet yargıları da kadınlar için engeller oluşturur ve mevcut engellerin devam ettirilmesine sebep olur. Shinar'ın 1975 yılında yaptığı ve Beggs ve Doolittle tarafından 1993 yılında tekrarlanan bir çalışmada birçok mesleğin cinsiyet kalıplarına göre ayrıştığı ortaya konulmuştur. Bu

çalışmalarda katılımcılardan rasgele sıralanmış 129 mesleği kadın mesleği, erkek mesleği ya da cinsiyet tarafsız olarak sınıflandırmaları istenmiştir. Shinar'ın (1975) ön lisans öğrencileriyle yaptığı çalışmasında resepsiyonist, banka memuru, hemşire ve kasiyer ve benzer şekilde Beggs ve Doolittle'ın neredeyse yirmi yıl sonra lisans öğrencileriyle yenilediği çalışmasında hemşire, diyetisyen, kütüphaneci, sosyal hizmet görevlisi, ilk okul öğretmeni, dansçı, banka memuru, katip, sekreter, manikürcü, doktor asistanı, uçuş görevlisi, kasiyer ve resepsiyonist gibi yönetim görevleriyle uzaktan yakından hiç bir ilişkisi olmayan işler kadın mesleği olarak sınıflandırılırken; ilk çalışmada madenci, belediye başkanı, inşaat işçisi, rektör ve bölge savcısı gibi işler; ikinci çalışmada ise madenci, üst düzey hâkim, gemi kaptanı, bölge savcısı, şirket müdürü, rektör ve belediye başkanı gibi meslekler erkek mesleği olarak sınıflandırılmıştır (akt. Beggs ve Doolittle, 1993: 1440). Bu çalışmalarından sonucu olarak yönetim pozisyonlarının çoğunlukla eril, yönetimin işini kolaylaştıran ikinci sınıf pozisyonların ise dişil olarak sınıflandırıldığı söylenebilir. Bu çalışmalarda başka bir dikkat çeken nokta kadın mesleği olarak oylanan mesleklerde kadın oranlarının yüksek, erkek mesleği olarak oylanan mesleklerde erkek oranının yüksek olmasıdır. Bu sonuç yönetim kademelerinde kadın sayısının artmasının ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. Kadınların yöneticilik alanında oranları artınca bu pozisyonları bir kariyer olarak görmeleri mümkün olacaktır. Krefting, Berger ve Wallace' a (1978: 181-189-191) göre mesleki cinsiyetin en önemli belirleyicisi o meslekteki kadın ve erkeklerin oranıdır. Kadınlar kadınlara uygun görülen mesleklere başvurmakta, bu işler için seçilmekte ve kabul edilmektedirler. Erkekler için de aynı durum geçerlidir. Erkekler kendilerine uygun görülen mesleklere yönelirler ve bu mesleklerde ilerlemeleri daha kolay olmaktadır. Bu durumun altında yatan görüş erkeklerin ve kadınların farklı yeteneklere sahip olduğu görüşüdür. Aynı özellikleri taşıyalar dahi bu yeteneklere sahip olma oranı

cinsiyete göre farklılık gösterir. İşletme alanından ders alan 103 öğrenciyle yaptıkları çalışmaya göre bir işin gerektirdiği nitelikleri erkek ya da kadının taşımasından çok, o işi daha çok hangi grubun yaptığı önemlidir. Yani araştırmacılar kalıp yargıların ötesinde bir işi hâlihazırda yapan kişilerin daha çok erkek mi yoksa kadın mı olduğu gerçeğinin o işi cinsiyetleştirmede belirleyici olduğunu savunmaktadırlar. Dolayısıyla bir işte kadın ya da erkek oranındaki değişim o işle ilgili cinsiyetçi algıyı da değiştirecektir.

2.4.3.3. Rol Uyumsuzluğu Teorisi

Eagly ve Karau (2002: 575) rol uyumsuzluğu teorisinde erkeklerden ve kadınlardan beklenen farklı çalışma davranışlarının yönetim ve liderlik pozisyonlarındaki beklentileri nasıl etkilediğini açıklamışlardır. Kadın liderlere yönelik önyargının liderlik rolleriyle kadın cinsiyet rolleri arasındaki uyumsuzluk algısında yattığını öne sürmüşlerdir. Daha önce de belirtildiği gibi, birçok teorisyen kadın ve erkeğin hem ne olduğunu, hem de nasıl olması gerektiğini dikte eden tanımlayıcı ve sınırlayıcı bu kalıp yargıların liderlik ve yönetim kademelerinde yer almak isteyen kadınlara karşı iki tür ön yargıya sebep olduğunu öne sürmüştür (Burgess ve Borgida, 1999: 666; Heilman, 2001: 659; 2012, 116, 123). Birinci tür ön yargı kadınlık rolü tanımının liderlik rolü ile uyuşmamasından kaynaklanır. Eagly ve Karau'ya (2002: 577-578) göre liderlik rolüyle kadınların bu role uyumlu olup olmamaları belli bir liderlik rolünün eril olarak sınıflandırılma oranına, örgütte çalışanların cinsiyetine, kültürel atmosfere, kadının cinsiyetin ile ilgili engelleri açık olarak gösterip göstermemesine (hamilelik gibi) ve meslekte görev yapanların cinsiyet oranlarına göre değişmektedir. İkinci tür ön yargı liderlik pozisyonlarına ulaşmış olan kadınlara yöneliktir. Bu gruptaki ön yargılar çalışanları, liderlik rolünü üstlenen kadınların performansları konusunda olumsuz değerlendirmelere yönlendirir. Çünkü liderlik rolünde başarılı bir kadın

kendisine belirlenmiş rolleri ihlal etmiştir. Böylesi bir sıra dışılık çalışanların kadın liderin performansı ile ilgili tarafsız bir değerlendirme yapabilmelerine engel olmaktadır. Eril liderlik özelliklerini sergileyen kadınlar soğuk, şefkatten yoksun ve baskıcı algılanırlar, dişil kodlara göre hareket ettiklerindeyse liderlik rolü için yeterince iyi olmadıkları yönünde bir değerlendirmeyle karşılaşılırlar. Burgess ve Borgida (1999: 666) da cinsel taciz ve ayrımcılık alanındaki çalışmalarında cinsiyetle ilgili tanımlayıcı ve sınırlayıcı kalıp yargıların bir sonucu olarak kadınların belli pozisyonlara alınmama durumunu “tarafli muamele” (disparate treatment) ve belli pozisyonlara gelebilenlerin performanslarının azımsanmasını da “tarafli etki” (disparate impact) olarak adlandırmışlardır. Dolayısıyla bu teoriye göre tanımlayıcı kalıp yargılar kadınları yönetim pozisyonlarına getirip getirmeme kararını etkilerken, sınırlayıcı kalıp ön yargılar ise kadınlar yönetim pozisyonlarına gelince performanslarını nesnel değerlendirip değerlendirmemelerini belirlemektedir. Ve maalesef yönetim kademelerine yükselmede kadınların bu rol için uygun olmadıkları algısı ve yönetime getirildikten sonra bu işi hakkıyla yapamayacaklarına dair inanç kadınları yönetim görevlerinden alıkoymaktadır.

2.4.3.4. Örgüt İklimi ve Politikaları

Araştırmalara göre örgütler varlıklarını sürdürebilmek için toplumla ve diğer örgütlerle aynılışırlar. Örgütlerin nihayetinde birbirine benzeyen yapılar olmasına neden olan süreçler zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilikle açıklanmaktadır. Zorlayıcı eş biçimlilik politika, otorite ve meşruiyet ile ilgili meselelerden ortaya çıkar. Örgütler üzerindeki hem başka örgütler hem de toplumun beklentilerinden kaynaklanan baskılar örgütlerin birbirinin aynısı yapılar haline gelmesine yol açar. Taklitçi eşbiçimlilik belirsizlikten doğar. Herhangi bir sebeple belirsiz bir sürece giren örgütler başarılı olan diğer örgütleri taklit ederek aynılışırlar. Normatif eşbiçimlilik ise bir örgütte

çalışanların aşağı yukarı aynı eğitim almış olmalarıyla ilgilidir. Dolayısıyla bu bireyler benzer algılara ve dünya görüşüne sahip olacaklardır bu da örgütlerin aynılaştırmasına yol açar (Syed vd., 2009: 2). Örgüt uygulamalarında her zaman makul ya da hukuki bir alt yapı geçerli değildir. Örgütler verimli olmasa dahi, paydaşlarının gözünde meşru olan uygulamaları tercih ederler (Dimaggio ve Powell, 1983 akt. Syed vd., 2009: 3). Bu anlayış kadınların yönetim kademelerinde temsil edilmesi ile ilişkilendirdiğinde, eşbçimciliğin hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır. Toplumun kültürü ister istemez örgüt kültürüne yansımaktadır ve toplumun beklentilerini karşılamaya çalışan örgütler de toplumsal kültür ya da beklentiler eşitlikçi bir anlayıştan uzakta, bu durum yönetim pozisyonlarına ulaşmaya çalışan kadınları olumsuz yönde etkileyecektir. Toplumun beklentilerini karşılamaya çalışan örgütler toplumsal eğilimlerin korunmasını sağlayacaktır. Bu durum ataerkil toplumlarda kadının iş yerinde de ikincil statüsünü kabul etmesi salık vermektedir. Diğer taraftan eşitlik konusunda iyi uygulamalar ve başarılı olan örgütler diğer örgütlere örnek olabilir ve kadınların yönetim kademelerine gelmelerine öncülük edebilirler. Ancak çok yavaş değişen ve kırılabilen baskın ataerkil algının ne sürede değişeceği ve ikinci durumun gerçekleşme ihtimalinin ne olduğu tartışılır.

2.4.3.5. Diğer Örgütsel Engeller

Cinsiyet ayrımı ile ilgili yapılan çalışmalar cinsiyet kalıp yargılarını ihlal eden kadınların iş yerinde çeşitli şekillerde cezalandırıldığını ortaya koymuştur. (Aslında bu durum kadınlara özgü de değildir cinsiyetçi kalıp yargılar dışında davranan erkekler de olumsuz tepkilerle karşılaşmaktadırlar.) Örneğin, Triana'ya (2011: 75) göre kocasından daha fazla para kazanan kadınların normalde olduklarından çok başarılı olduğu ilüzyonu oluşur ve bunun sonucu olarak da kadınların daha fazla ilerlemeye ihtiyacı olmadığı inancı doğar. Araştırmacı bunu temel iki sebebe bağlamıştır. Birinci sebep daha önce de

bahsettiğimiz “Uyumsuzluk Modeli”nin etkileridir. İkinci sebep ise kadınların yükselerek kocalarından daha fazla kazanmaya başlamalarının evliliklerinde sorunlara yol açacağı görüşüdür. Örneğin neredeyse aynı miktarda para kazanan eşlerin evdeki sorumlulukları eşitken, kadınlar daha fazla para kazanmaya başladıkları vakit evdeki sorumlulukların aleyhine değiştiği görülmüştür. Kadınlar iş hayatında ihlal ettikleri rollerini evde daha fazla sorumluluk almaya çalışarak telafi etmektedirler (Bittman, England, Sayer, Folbre, ve Matheson, 2003: 186). Heilman (2001: 670-671) ise cinsiyet kalıp yargılarının (hem betimleyici hem de sınırlayıcı olanların) iş yerinde üç şekilde engel yaratmakta olduğunu ileri sürmüştür: araştırmacıya göre bu yargılar kadınların performansının değersizleştirilmesi, belli bir başarıda kadınlara biçilen payın az olması ve yetenekli oldukları için çeşitli şekillerde cezalandırılması biçiminde engellere dönüşürler. Araştırmacıya göre, kadınların nitelikleri ve üst düzey yönetsel görevlerin gerektirdikleriyle ilgili kalıplaşmış algılar arasındaki uyumsuzluk cinsiyet ayrımcılığı ortaya çıkarır ve kadınların bu tür işleri etkin bir biçimde yerine getiremeyecekleri şeklinde bozuk bir algı yaratır. Bu ayrımcılık kadınların iş başarısını değersizleştirmek ve başarıları görmezden gelinemeyecek düzeydeyse bu performansın kaynağını kadınların becerisi ve yeteneği dışında bir şeye atfetmek biçiminde sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca araştırmacı cinsiyet kalıp yargılarını ihlal eden kadınların küçümseme ve antipati gibi sosyal yaptırımlarla cezalandırıldığını öne sürmüştür. Rudman, Moss-Racusin, Phelan ve Nauts’a (2012: 180) göre cinsiyet hiyerarşisine meydan okuyan davranışlar eleştirilmektedir ve uyumlu sınırları ihlal eden eylemler kadınlar örgütlerde çeşitli şekillerde cezalandırılmaktadır.

Örgütlerde başarılı kadınlara karşı açıktan ya da gizliden gösterilen olumsuz tepkilerin yanı sıra kadınların sosyal ağlara katılamaması da yönetim kademelerine ilerlemeleri önünde bir engel oluşturmaktadır. Sosyal ağlar iş

hayatının önemli bir kısmını oluşturmaktadır ve kurum içi sosyal ilişkilerinde başarısız olan bireyler çalıştıkları kurumlarda da başarılı olamazlar (Garavan vd., 2003 akt. Cross ve Linehan, 2006: 34). Aile ve iş arasında denge kurmanın çalışan kadın açısından en yıkıcı tarafı iş arkadaşlarıyla sosyalleşmeye ve profesyonel ilişkiler ağı oluşturmaya pek de vakit ayıramamalarıdır (Eagly ve Carli, 2008: 5). Maddock ve Parkin'e (1994) göre sosyal ağlardaki iletişim sistemleri baskın beyaz erkek kültürünü devam ettirmeye ve güçlü pozisyonlarını onaylamaya hizmet eder. Sosyal ağlara katılmamak kadınların güncel bilgilerden habersiz olmalarına, tavsiye, güç, müttefik ve imtiyazlara ulaşamamalarına sebep olmaktadır (Ragins ve Sundstrom, 1989; Ibarra, 1993 akt. İbrahimoglu, 2013: 142).

Çeşitli araştırmalarda örgütlerde danışmanlığın (mentoring-akıl hocalığı) yükselme yönünde çok önemli ve olumlu etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Kadın çalışanların danışmanlık sisteminden yararlanamamaları da yükselmeleri önünde bir engel oluşturmaktadır. Cross ve Linehan'a (2006: 36) göre sosyal ağlara katılmakla danışmanlık arasında karmaşık bir bağlantı vardır. Resmi olmayan ağlardan dışlanmanın bir sonucu olarak kadınlar akıl danışabilecekleri güçlü "kurumsal aktörler" in ilgisini çekmekte sıkıntı yaşarlar. Bunun yanı sıra, kadınlar için kurumlarda danışmana sahip olmak erkeklere nazaran çok güçtür çünkü üst düzey pozisyonlara sahip birçok erkek "başarısız" bir kadına danışmanlık yaparak ya da karşı cinsle ilişkilerde genellikle ortaya çıkan cinsel imalar yüzünden kendi kariyerlerine zarar vermekten korkarlar.

Bazı araştırmacılara göre kadınlar erkekler kadar iyi ya da uzun eğitim almadıkları için yönetim kademelerinde az temsil edilmektedirler. Nitelikli ve yeteri kadar eğitim almamaları kadınların erkeklerle rekabet edebilme ve yönetim kademelerine getirilme ihtimalini azaltmaktadır (Benson ve Yukongdi, 2011: 286). Bu durum "ardışıklık teorisiyle" de (pipeline theory) açıklanmaktadır. Bu teoriye göre kadınların yönetim kademelerinde erkeklerle

eşit düzeyde temsil edilebilmesi sadece bir zaman sorunudur ve zamanla kadınlar daha iyi eğitim aldıkça ve deneyim kazandıkça yönetim kademelerinde temsil edilme oranları artacaktır (Rosener, 1995: 110). Ancak bu durum beklendiği şekilde ilerlemeyebilir. Çünkü belli pozisyonlara gelen kadınlar mevcut örgüt kültürünü değiştirmek için çok az şey yaparlar ve hatta güçlü bir pozisyonda “tek kadın” olmanın avantajını yaşamak isteyebilirler. Kraliçe arı sendromu ile açıklanan bu durumda başarılı kadın yöneticiler hali hazırda erkek kodlarına uyarak bu pozisyonlara geldikleri için erkeksi uygulamaları onaylamaktadır ve böylece baskın erkek egemen kültürün devam etmesine katkıda bulunmaktadır.

Alan yazında bir örgütsel bir engel olarak ele alınan diğer bir konu da çalışanların kadın yöneticilerle ilgili sahip oldukları olumsuz algılardır. Her bir bireyin uzun süreli hafızasında liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikleri de içeren geniş ve donanımlı bir inanç sistemi vardır. Bu inanç sistemi gizli bir liderlik teorisi ya da lider prototipi barındırır. Lider prototipleri bireylerin yönetsel davranışları anlamasını ve bu davranışlara tepki vermesini sağlar (Epitropaki ve Martin, 2004; Lord ve Maher, 1991 akt. Scott ve Brown, 2006: 231). Liderlerin erkek olması gerektiği şeklinde bir prototipe sahip olan çalışanlar kadın liderliğini kabullenmekte zorlanabilirler. Bu zorlanma çalışanların kadın liderlerin davranışlarını yorumlamalarında da etkili olur. Erkek cinsi liderlik pozisyonuna daha uygun değerlendirildiği içindir ki, yönetimde erkek davranışları daha yüksek değerlendirilmektedir (Uzun, 2005: 36). Başarı gösteren kadın ve erkek yöneticilerin de çalışanlar tarafından farklı algılandıkları tespit edilmiştir. Özellikle kadın yöneticiler başarılı olduklarında “şanslı”, “işin kolay olması” veya “fazla çaba göstermiş” gibi algılanmaktadırlar. Başarı gösteren kadın yöneticilerin başarıları tamamen kişisel gelişim ve özelliklerinden bağımsız dışsal nedenlere bağlı olarak algılanır. Oysa erkek yöneticilerin başarıları “yetenek” ve “zeka” gibi kişisel

özelliklerle açıklanmaktadır (Durmuş, 2001: 77-78). Çalışanların gözünde yöneticilik için yeteri kadar uygun olmayan bir kadın yönetici için astlarına bu alanda kadınların da başarılı olabileceğini göstermek zaten zor olan yönetim işini daha da zorlaştırmakta hatta bir çok kadın bu konuyla “uğraşmayı” reddetmektedir. Dolayısıyla çalışanların bozuk algıları da kadınların yönetici olması önünde bir engel teşkil etmektedir.

Örgütlerde zaman zaman kadın yöneticilerin diğer kadınların önünde engel oluşturduğu olmuştur. Bu engeller iki şekilde gerçekleşebilir: Bunlardan ilki, kadın yöneticilerin kendini referans alma yanılığsıdır. Bazı kadın yöneticiler yükselmek için sergiledikleri kendi çabalarını referans alma yanılığsına kapılırlar. Bu yöneticilerin bilinçaltında “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir” düşüncesi vardır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119). Bir diğer engel de literatürde kraliçe arı sendromu olarak anılan “kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi” durumudur (Zel, 2002: 41-42). Azınlık olmak bazı kadınlar için avantaj gibi görünebilir. Kendilerini çok özel ya da başarılı hissedebilirler. Bu duyguyu korumak adına da farkında olmadan hemcinsleri için olumsuz bir etmen olabilirler.

2.4.4. Bireysel Engeller

Kadınlar ve erkeklerin sahip oldukları özelliklerle ilgili kalıp yargılar yaygındır ve hem kadınlar hem de erkekler tarafından çoğu zaman paylaşılmaktadır (Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson ve Rosenkrantz, 1972; Williams ve Best, 1990). Çoğu kadın toplumsal rollerini sorgulamadan kabullenmektedir bunun sebebi de kadınların benlik algılarının sosyalleşme sürecinde şekillenmesi ve farkında olarak ya da olmayarak toplumun onayladığı şekilde davranmalarıdır. Bireysel engeller olarak öncelikle çoklu rol üstlenme daha sonra da kadınların öz benlik algısının yarattığı engeller tartışılacaktır.

2.4.4.1. Çoklu Rol Üstlenme

Kadınlar iş yerlerinde aldıkları sorumlulukların yanı sıra evde de çok ağır sorumluluklar üstlenirler. Türkiye’de kadınlar 80 yıldan fazla bir zamandır mesleki kariyer sahibi olabilmelerine karşın bakım ve evle ilgili rolleri kadına, eve ekmek getiren rolünü erkeğe veren geleneksel aile fikri ve cinsiyetçi iş bölümü ana sosyal yapı olarak varlığını sürdürmektedir (Peker, 1996 akt. Cansun, 2009: 241). Kadınlar evi idare etmekten sorumludurlar, erkekler evle ilgili sorumlulukları paylaşmaktansa sadece yardım etmeyi tercih etmektedirler (Healy vd., 2005: 257). Aşağıdaki tabloda Türkiye’de ev içi sorumluluk paylaşımına dair veriler kadınlar ve erkekler arasında ev içi sorumluluk paylaşımındaki dengesizliği yansıtmaktadır.

Tablo 7: Ev İçi Sorumluluk Paylaşımı

	Erkek	Kadın	Aile fertleri beraber	Hane ferdi olmayan akraba	Dışarıdan biri ücret karşılığı	Evde yapılmıyor
Yemek yapma	2,0	87,1	9,5	0,8	0,4	0,2
Ütü	2,2	84,3	9,5	1,1	0,9	2,2
Sofranın kurulup kaldırılması	2,4	74,1	22,6	0,6	0,2	0,1
Günlük yiyecek içecek alışverişi	33,3	37,7	26,8	1,3	0,3	0,6
Aylık faturaların ödenmesi	69,1	17,0	10,2	2,8	0,4	0,5
Küçük bakım onarım, tamir	68,4	6,7	6,4	4,0	13,5	1,2

(TUİK, 2006: 2)

Benson ve Yukongdi’ye (2011: 286) göre Asyalı kadınların bu konuda seçme özgürlükleri yoktur; bu roller bir çeşit zorunluluktur ve bu rolleri gerçekleştirmek adına kariyer kolaylıkla ikinci plana atılmaktadır. Rees’e (1992) göre her iki ebeveynin de çalıştığı durumlarda bile kadınlar ev içi sorumlulukları orantısız bir biçimde daha fazla almaktadırlar. Araştırmalar erkeklerin artık daha fazla ev içi sorumluluk aldıklarını gösterse de durum eşit olmaktan çok uzaktır. Gale’e (1999) göre yönetim kademelerinde yer alan

kadınların omuzlarında kendi aileleri, yaşlanan anne-babaları ve kendi kariyerlerini inşa etme arasında bocalatan ağır bir yük vardır. Kadınlar kariyerleri peşinden gitmek ve ailelerine yeterince vakit ayırmak arasında yaşadıkları çatışmanın gerilimiyle de karşı karşıya kalırlar (Akt. Cross ve Linehan, 2006: 32). Ev ve iş çatışmasından kaçınan kadınlar evlenmekten ya da uzun süre çocuk yapmaktan kaçınmaktadırlar. Amerika’da bir şirkete ortak olan kadınların %60’ının çocuğu yoktur, çocuk sahibi olan azınlığın çoğu ise ortaklık pozisyonunu elde edene kadar çocuk doğurmayı ertelemiştir (Eagly ve Carli, 2008: 5). Aşağıdaki tabloda çocuk bakımının büyük ölçüde kadının sorumluluğu olduğu anlayışı resmedilmiştir.

Tablo 8: Hanedeki 0-5 Yaş Grubu Çocukların Bakımı

	Toplam	Kent	Kır
Annesi	92,1	91,3	93,9
Babası	0,5	0,4	0,8
Ablası	0,3	0,1	0,7
Anneannesi	1,5	1,8	0,7
Babaannesi	1,8	2,0	1,3
Yakın akrabalar	0,6	0,7	0,4
Bakıcı	1,5	1,6	1,1
Kreş veya anaokulu	0,9	1,2	0,2
Diğer	1,0	0,9	1,0
Toplam	100,0	100,0	100,0

(TUİK, 2006: 11)

2.4.4.2. Kadınların Öz Benlik Algısı ve Seçimleri

Kadınları liderlik ve yönetim pozisyonları için dezavantajlı konuma düşüren toplumsal ve kurumsal engellerin yanında, kadınların bireysel algıları ve tercihleri de önemli bir engel olarak sorgulanmalıdır. Kalıp yargılar sadece toplumsal ya da kurumsal alanlarda etkili değildir. Bu yargılar bireylerin kendileriyle ilgili algılarını da şekillendirir. Daha önce de belirtildiği gibi erkeklerle eylemli, kadınlarla ise uyumlu özelliklerin özdeşleşmesi o kadar uzun bir geçmişe sahip ve o kadar yaygın kabul gören bir durum ki toplumun

beklentileriyle uyumlu olmaya çalışan bireyler tarafından da bilinçsiz olarak içselleştirilmiştir. Bu durum öz cinsiyet şeması kavramıyla da açıklanmıştır. Öz şemalar kişinin kendisi ile ilgili psikolojik kurgularıdır (Greenwald, 1980: akt. Eddleston vd., 2006: 437). Bireyler birçok konuda öz şemalara sahip olsalar da, cinsiyet öz algımızla ilgili en eski ve önemli olan tarafımız olduğu için bütün öz şemalar içinde en çok kendini gösteren öz şemadır (Eddleston vd., 2006: 437). Ruble ve Martin'e (1998: 987) göre öz cinsiyet şemaları bilgi işleme sürecini etkileyen birbiriyle bağlantılı cinslerle ilgili bilgiyi ifade eden zihinsel ilişkilendirmeler ağıdır. Öz cinsiyet şeması toplumsallaşma sürecinde oluşan birey, cinsiyetine ait kendi beklentilerini de toplumun kodlarına paralel oluşturur. Bu yüzden araştırmalar kadınların kendi toplumsal imajlarına bağlı olduklarını ve hatta bazen bu imajları erkeklerden daha çok sahiplendiklerini göstermiştir (Sheriff ve McKee, 1957: 370). Toplumun koyduğu kodlara uygun davranarak kadınlar, kariyerlerinde uyumlu kişiliğe uygun yollar çizmektedirler. Bu yaklaşım eril olarak nitelendirilen alanlarda sınırlı bir hareket alanına sebep olmaktadır. Kadınlar bir "cam tavan" beklentisi içinde oldukları için kendileri kadar kalifiye erkeklerin başvurabildikleri pozisyonlara başvurmaktan çekinebilirler. Heilman (1989: 287) bu tarz bir kendini sınırlama tavrını "kendine konan yasak" (self inflicted inhibition) olarak adlandırmıştır. Araştırmacıya göre bir mesleğe uygun olup olmama algısı kişinin kendisiyle ilgili algısını da etkilemektedir. Kadınların kendileriyle ilgili algıları onları çocuklarla, ailelerle ilgilenebilecekleri ya da insanlara destek verebilecekleri, toplumsal kadın algısına uygun ve güçlü oldukları yönlerini ortaya çıkaran ve dolayısıyla başarılı olabilecekleri işlere yöneltmiştir. Ancak bu işler genellikle en alt statüde olan işlerdir. İş ortamında ise kadınlar kendileriyle ilgili olumsuz algılarını yansıtmaya devam ederler. Heilman (1983: 288) kadınların iş ortamına katkılarını sürekli bir biçimde küçümsediklerini öne sürmüştür. Özellikle ortaya bir başarı konduğu an, kadınlar başarının kendi katkılarına

yorulmasını istemezken, başarısızlık durumunda suçu üstlenmeye heveslidirler.

Öz güven eksikliği yüzünden kadınların bazı görevleri üstlenmedikleri öne sürülmüştür. Heilman (2012: 120) kadınların eril olarak sınıflandırılan işlere erkeklerden daha az güvenle ve daha yüksek kaygıyla yaklaştıklarını öne sürmüştür. Bir araştırmada kadınların öz değerlendirmelerinin daha önce yetenekleri ile ilgili olumsuz bir dönüt alan kişilerle aynı olduğunu göstermiş, (Heilman, Lucas ve Kaplow, 1990 akt. Heilman, 2012: 120) ve başarılı bir ürün ortaya koyulduğunda sahip oldukları payı almak istemedikleri bulunmuştur (Heilman ve Haynes, 2005: 908). Bu çalışmalar kadınların kendileriyle ilgili algılarının yönetici olma konusunda ne kadar engelleyici olduğunu göstermektedir. Cross ve Linehan da (2006: 35) kurumsal engellerin yanında yönetsel kademelerde kadınların az temsil edilmesinin “kendi kendine yaratılan cam tavan” ile açıklanabileceğini öne sürmüştür. Buna göre kadınların yönetimde az temsil edilmesi sadece toplumsal ve kurumsal engellerle açıklanamaz, kişisel tercihler de temel bir etmendir. Nitekim cinsiyet rolleri bireylerin kariyere mi yoksa aileye mi öncelik vereceğini beklentilere uyum ve öz düzenleme süreçleriyle etkilemektedir (Darley ve Fazio, 1980; Geis, 1993; Snyder, 1992 akt. Eddleston vd., 2006: 438).

BÖLÜM-III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi konuları yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma yapılırken yöntem olarak, nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2011: 39) göre nitel araştırmanın tanımı yapmak zor olsa da, nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir. Araştırmada nitel yöntemin tercih edilmiş nedeni; kadınların yöneticilik pozisyonuna yükselmelerinde karşılaştıkları engellerin derinlemesine araştırılmak istenmesi ve bu engellerin belirlenmesinde yönetici olan kadınların kanaat, tecrübe, algı ve duygularından yararlanmamız gerektiği düşüncesidir. İnsan davranışlarını araştırmada fen bilimleri alanında geleneksel olarak kullanılan yöntemlerin yetersiz olduğu kabul edilmektedir çünkü insan davranışı ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir ve bu yaklaşımda araştırmaya dâhil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri büyük önem taşır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 35). Bu araştırmada, nitel araştırma türlerinden fenomenoloji seçilmiştir. Nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) farkında olduğumuz, bunun yanında derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara

odaklanmaktadır. Araştırmacı bir veya daha fazla kişinin yaşadığı olayları araştırır. Fenomenler; olaylar, durumlar, tecrübeler veya kavramlar olarak çeşitlilik gösterebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2011: 72). Kadınların yönetim kademelerinde engellerle karşılaşmaları sıklıkla karşımıza çıkan bir olgudur. Bu olgunun nedenlerinin derinlemesine incelemek amacıyla bu araştırma yürütülmüştür.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem oluşturmada nitel araştırma modelinin doğasına uygun şekilde örneklem belirlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2011: 114) nitel araştırmanın doğası gereği esnek olduğunu ve araştırmada örnekleme karar verilirken birden fazla örneklem yönteminin aynı anda kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu araştırmanın örnekleme belirlenirken amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik örnekleme ve kartopu örnekleme yaklaşımları kullanılmış, örneklemin büyüklüğü belirlenirken de kuramsal örnekleme yaklaşımı esas alınmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemeindeki amaç görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 108). Bu çalışmada kadınların yönetim kademelerinde yükselmeleri önündeki engellerin belirlenmesi amaçlandığı için, belli bir sektörde ya da belli bir düzeyde çalışan kadın yöneticiler değil farklı sektörlerde ve farklı düzeylerde kadın yöneticilerin görüşlerine başvurma yöntemine gidilerek çeşitlilik sağlanmıştır. Maksimum çeşitlilik amaçlanırken katılımcılara ulaşma sürecinde kartopu örnekleme tekniği de kullanılmıştır. Bu yaklaşım araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında özellikle etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 111). Bu konuda en çok kimler bilgi sahibi olabilir? Ya da Bu konuyla ilgili olarak kim ya da kimlerle görüşmemi önerirsiniz? (Patton, 1987:

56) sorularıyla başlayan süreç ilerledikçe yeni isimlere ulaşılır. Bu çalışmada ilk yapılan görüşmeler sonrasında yeni isimlere ulaşılmış, temel olarak çalışmanın katılımcıları diğer katılımcılara yönlendirmişlerdir. Araştırmacı gönüllülüğün esas olduğu bu çalışmada tavsiye edilen ve maksimum çeşitlilik ölçütlerine de uyan kadın yöneticilerle temas kurmuştur ve görüşme yapılmıştır. Son olarak örneklem büyüklüğüne karar verme noktasında kuramsal örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımda esas olan araştırmacının doyum noktasına ulaşana kadar veri toplamaya devam etmesidir. Bu yaklaşımda araştırmacı veri toplarken örneklemin ne kadar büyük olacağından emin değilse de ortaya çıkan kavramlar ve süreçler birbirini tekrar etmeye başladığı zaman yeterli sayıda veri kaynağına ulaştığına karar verebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 115). Araştırma sürecinde yapılan 12 görüşmeden sonra araştırmacı “doyum noktası”na ulaştığına karar vermiş ve araştırma 12 katılımcı ile sınırlı tutulmuştur. Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan kadın yöneticilerin özellikleri sunulmuştur, katılımcıların kimliklerini ifşa etmemek amacıyla daha detaylı bilgi verilmemiştir.

Tablo 9: Araştırmaya katılan 12 kadın yöneticinin genel özellikleri

Katılımcılar	Çalışma Alanı (Sektör)	Pozisyon	Yaş	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Şehir	Görüşme Süresi
K.Y.1	Özel	Orta Düzey Yönetici	31	Evli	1	Kayseri	35 dk.
K.Y.2	Eğitim	Dekan	44	Bekâr	-	Kayseri	61 dk.
K.Y.3	Özel	Orta Düzey Yönetici	38	Boşanmış	-	İstanbul	38 dk.
K.Y.4	Sağlık	Başhekim Yardımcısı	34	Evli	2	Kayseri	29 dk.
K.Y.5	Kamu	Orta Düzey Yönetici	50	Boşanmış	1	Ankara	37 dk.
K.Y.6	Kamu	Orta Düzey Yönetici	27	Evli	-	Ankara	27 dk.
K.Y.7	Özel	Orta Düzey Yönetici	29	Bekâr	-	Ankara	32 dk.
K.Y.8.	STK	Kurucu Başkan	61	Evli	3	Ankara	85 dk.
K.Y.9.	STK	Yönetim Kurulu Üyesi	31	Evli	-	Ankara	21 dk.
K.Y.10.	STK	Yönetim Kurulu Üyesi	36	Evli	-	Ankara	19 dk.
K.Y.11.	Siyaset	Yönetim Kurulu Üyesi	42	Evli	1	Ankara	25 dk.
K.Y.12.	Eğitim	Dekan	-	Boşanmış	1	Ankara	25 dk.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama amacıyla nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir (Stewart ve Cash, 1985: 7). Bu araştırmada görüşme yöntemlerinden standart açık uçlu görüşme yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşımda dikkatlice yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi soru oluşturulur ve görüşülen her bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur (Patton, 1987: 112). Görüşme soruları kadınların yönetim kademelerine yükselmeleri önündeki engellerle ilgili alan yazın tarandıktan sonra oluşturulan boyutlar doğrultusunda, araştırmanın bilimselliğini sağlayacak esaslar göz önünde tutularak ve uzman görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Uzman kanısına dayalı geçerlik çalışması için görüşme soruları, kadın yöneticiler alanında uzman olan akademisyenler tarafından incelenmiştir. Soruların doğru ifade edilebilmesi konusunda da Türkçe öğretmenlerinden destek alınmıştır.

Bu süreç sonucunda dört alt boyutu olan 12 adet görüşme sorusu hazırlanmıştır. Görüşme sorularının dört alt boyutu vardır. Birinci boyutta katılımcılara kişisel sorular yönlendirilmiştir. Bu aşama hem katılımcılarla ilgili bilgilere ulaşmak açısından hem de görüşmenin samimi bir havada yürütülmesi açısından önemlidir. İkinci alt boyutta kadın yöneticilerin yöneticiliğin zorluklarıyla ilgili soruları cevapladıkları boyuttur. Bu boyutta amaç katılımcıların yöneticiliğin doğası gereği, hem erkek hem de kadın yöneticiler için zor olan yanlarını ortaya koymaları, dolayısıyla kadın yönetici olarak yaşanan zorluklarla yöneticiliğin doğasından kaynaklanan zorlukların ayrı bir biçimde ele alınabilmesidir. nc alt boyut katılımcıların esas araştırma konumuzu oluşturan Türkiye’de kadınların yönetici olması önündeki engellerle ilgili sorulardır. Dördüncü alt boyutta ise, kadın yöneticilere bu

pozisyona gelirken yaşadıkları engellerle ilgili sorular sorulmuştur. Bu noktada amaç katılımcıların bu konuda görüşlerine yer vermenin yanı sıra kendi bireysel deneyimlerinden de yararlanmaktır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın örnekleme olabilecek kadın yöneticilerle öncelikle telefon ya da e-posta yoluyla iletişime geçilmiştir. Telefonda ve atılan e-postalar yoluyla, bu yöneticilere çalışmanın amacı ve katılımcıların gizli tutulacağı konusunda bilgi verilmiştir. Bu aşamadan sonra çalışmaya katılmak isteyen kadın yöneticilerle görüşme randevuları belirlenmiştir. Randevular katılımcılar istedikleri tarih, saat ve yerde ayarlanmıştır. Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından İstanbul, Ankara ve Kayseri’de yöneticilik görevi yapan 12 kadın yöneticiyle yüzyüze yapılmıştır. Verilen bilgilerde herhangi bir kayıp yaşamamak ve araştırmacının görüşmeye tüm dikkatini verebilmesi için, bütün görüşmeler, katılımcıların da rızası alınarak kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme esnasında mümkün olduğu kadar rahat bir atmosfer oluşturulmaya çalışılmış, katılımcıların samimiyetle cevap vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

Görüşmeler, dijital bir ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Ses kayıt cihazı, katılımcıların görebilecekleri bir noktaya yerleştirilmiş ve yalnızca görüşme süresince açık tutulmuştur. Görüşme kayıtları, araştırmacı tarafından aynı gün metinlere dönüştürülmüştür. Görüşme esnasında anlaşılmayan sorular olduğunda katılımcının sorular sormasına izin verilmiş ve "sonda" tabir edilen kısa sorular veya benzer ifadeler ile görüşmeciyeye açıklamalar yapılmıştır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin kendilerini isim vererek tanıtmaları zorunda olmamaları ve verdikleri bilgilerin, kaset kayıtlarının tamamen silineceğini bilmeleri, katılımcıların doğruyu yansıtmayan cevaplar verme ihtimalini önemli ölçüde ortadan kaldırdığı düşünülmektedir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmacı tarafından ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınan görüşmeler, elektronik ortamda birebir çözümlenmiştir. Çözümlenen görüşmeler araştırmacı tarafından araştırma süresince korunup kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz yaklaşımına göre görüşme sürecinde elde edilen veriler, daha önce belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 224). Bu süreçte betimsel analizde yapılması gereken dört aşama uygulanmıştır. Öncelikle veri analizi için hem kavramsal çerçeveden hem de görüşmeler sonrasında ortaya çıkan temalardan yararlanılarak bir çerçeve oluşturulmuştur. Görüşmeler öncesinde ve görüşmelerde ortaya çıkan yeni temalar doğrultusunda araştırmacı ne aradığının farkında olabilmek için ilgili notlar tutmuştur. Kayıt cihazındaki görüşmeler yazıya aktarıldıktan sonra satır satır okunmuş ve veriler veri analiz çerçevesine göre düzenlenmiştir. Eldeki bu düzenlenmiş veriler doğrultusunda bulgular tanımlanmış ve son olarak da yorumlanmıştır.

BÖLÜM-IV

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. TOPLUMSAL ENGELLERLE İLGİLİ BULGULAR

Katılımcıların altısı toplumsal engellerin kadınların yönetim kademelerinde yükselmesi önünde bir engel olduğunu belirtmiştir. Bu görüşler kadınlarla ilgili cinsiyetçi kalıp yargılar ve muhafazakâr düşünce sistemi konusunda toplanmıştır.

Tablo 10: Kadın Yöneticilerin Yönetim Kademelerinde İlerlemesi Önündeki Toplumsal Engeller (Katılımcılara Göre)

Engel	Katılımcılar	Genel Yorum
Cinsiyetçi Kalıp Yargılar	K.Y.1, K.Y.2, K.Y.6, K.Y.8, K.Y.9	Türk toplumunda kadını "ikinci cins" olarak görme eğilimi mevcuttur.
Muhafazakârlık	K.Y.2, K.Y.3	Muhafazakârlık kadının geri planda bırakılmasına sebep olmaktadır.

4.1.1. Kalıp Yargılar

Görüşmeye katılan beş katılımcı toplumumuzda kadına bakış açısının kadınların yönetim kademelerine yükselmeleri önünde bir engel olduğunu belirtmiştir. K.Y.1 görüşmede özellikle sosyo-kültürel yapıyla ilgili yorumlarında, toplumda kadın algısının "zayıf cins" şeklinde olduğunu belirtmiştir. "Zayıf" imajını kırmaya çalışan kadın yöneticilerin de fazlasıyla erkeksi/eylemlilik özellikler sergilemesini eleştirmiştir. Buradan yola çıkarak kadınsı/dişil bir liderlik tarzı sergilemek gerektiği vurgusunu da yapmıştır;

Sizi kadın olarak gördüklerinde, bizim toplumumuzda kadına bakış açısı zaten genel olarak "daha güçsüz bir canlı" şeklinde bakıyorlar ya. Maalesef birçok kadın yöneticiler bu algıyı kırmak için bu sefer tam zıddında bir role bürünüyor gereğinden fazla sert, erkeksi, gereğinden fazla çirkef bir görüntüye bürünüyorlar ki beni güçsüz sanmasınlar diye, beni psikolojik olarak ciddiye alsınlar. Sırf cinsiyetinizden dolayı bazı şeyleri ispatlamak için erkek olduğunuzda bile yapmamanız gereken hallere bürünüyorsunuz. Ben bunu yapmıyorum.

... Bunun en büyük sebebi bizim sosyo-kültürel yapımız. Bizim sosyo-kültürel yapımızda kadına hayatta evlenip eşine ve çocuklarına, ailesine sağladığı ortam... Lakin maalesef bu konudaki geleneksel yapı başka bir şeye izin vermeyecek kadar sert.

K.Y.2 ise toplumsal algının nasıl bir engel yarattığını başka ülkelerden örnekler vererek açıklamıştır. O'na göre bu sorun Türkiye'de özellikle de İç Anadolu ve Doğu Anadolu gibi bölgelerde daha fazladır çünkü kadınlarla ilgili algılar daha olumsuzdur;

Bu yaşadığımız topluma ya da kültüre göre değişiyor bence işte ne bileyim gidip başka bir ülkede yaşarsanız Finlandiya'da bütün yöneticiler kadındır. Orada müdür olacaksa önce kadın olur erkekler onun altında çalışır. Ama Kayseri'ye geldiğinizde burada tam tersi bir şey görüyorsunuz burada bütün yöneticiler erkek yapılmaya çalışılıyor kadın mümkünse hatta çalışmasın falan öğretim üyesi alırken de veya bir yere atanacağı zaman da sürekli erkekler atanıyor.

K.Y.8'in yorumu ise toplumun erkeği daha başarılı olmak için sürekli motive ettiğine dairdir. Kadın ise sürekli engellenmektedir. Ayrıca bu engelleme hem muhafazakâr hem de demokrat kesimlerde mevcuttur. K.Y.8 başarılı olmak isteyen kadınların çok fazla risk alması gerektiğini, bunun da yıldırıcı olabileceğini belirtmiştir;

Bir kadın yola çıktığı zaman her şeyi göze almak zorundadır bir erkek yola çıktığı zaman hiçbir şeyi göze almaz. Çünkü onu destekleyen bir kadın vardır arkasında, her başarılı erkeği destekleyen bir kadın vardır; bu annesi olabilir, ablası olabilir, eşi olabilir bir kadın vardır arkasında onun eksiklerini tamamlayan, döküntülerini toplayan, sürekli yardımcı olan,

akşam eve hangi saatte geleceksen o saate kadar bekleyen, sofrasını hazırlayan, gömleğini ütöleyen unuttuğunu ona hemencecik hatırlatan.

.....

Kadınsın, nereye gidiyorsun, evinde otur. Dindar olsun olmasın bu var çünkü sorumluluklar var. Toplum tarafından sana sorumluluklar verilmiş. Bir gün Pazar günü baba evde mesela kadın da Pazar gününe ayarlayacak kendini. "Pazar günü çocuklarla ilgilen ben de rahatça yapayım toplantımı" vs. dediği zaman erkeğin söylediği şey "Bir pazarım var zaten onu da çocuk mu bakayım?". Kadın yine çocuğuyla gidiyor gideceği yere.

Katılımcılar ayrıca kadınlarla ilgili kalıp yargıların çok küçük yaşlarda şekillendirildiği ile ilgili yorumlar da beyan etmişlerdir. K.Y.8 erkeklere yönelik başarılı olma yönünde motivasyonun doğuştan itibaren yapıldığını savunmuş. Yani cinsiyet algısı, beklentiler doğuştan itibaren şekillendirilmekte.

Erkek burada (başarılı olma konusunda) daha çok teşvik görüyor hem toplum tarafından hem anne hem baba tarafından, herkes tarafından. Karşısına çıkan herkes tarafından okuyacaksın, yapacaksın, başarırısın işte ama kadın tam tersi" bu sana yeter, iyi bir koca bul ve yuvanı kur". Yönlendirme var doğuştan.

K.Y.6 da çocukken oluşturulan algıların ömür boyunca devam ettiğine dikkat çekmiştir. O'na göre kız ve erkek çocukların oyuncakları ve oyunları dahi birbirinden farklı ve kız çocuklarına sürekli "kadının yeri evidir" düşüncesi empoze edilmektedir;

İnsanın çocukluğundan gelen o süreçte başlayan kadın olgusu ve erkek olgusuyla ilgili bir şey. Annenin babanın kız çocuğuna aldığı oyuncak daha farklı erkek çocuklarına alınan oyuncak daha hayal güçlerini geliştirmeye zihinlerini açıcı oyuncaklarla oynarken kız çocuklar barbie bebekler plastik ütüler falan... Kızların bilinçaltında aslında senin işin evde... Bence bu çok büyük bir etken bilinçaltında bu olması bile...

K.Y.9'a göre ise çocukken toplumsallaşma sürecinde oluşturulan kadın ve erkek algıları, özellikle erkeğin üstün cinsiyet olduğu algısı okullarda da ders kitaplarıyla çocuklara öğretilmektedir.

Toplumsal cinsiyet algısında da yönetici deyince kadın akla gelmez erkek akla gelir. Bizim ders kitaplarında daha çocuklarımıza bile ilkokula giderken hâkim olan erkektir, yazman olan kadın; doktor olan erkektir hemşire olan kadın; müdür olan erkektir, öğretmen olan kadın. Dolayısıyla bu toplumsal cinsiyet algısını kendi sendikalarımızda da görüyoruz.

4.1.2. Muhafazakârlık

Bu araştırmada belki de daha önce hiçbir çalışmada öne çıkmamış bir bulgu da muhafazakârlığın kadının yönetim kademelerine yükselmesi önünde bir engel oluşturmasıdır. İki katılımcıya göre muhafazakâr düşünce yapısı kadınların kariyer basamaklarını çıkmalarında bir engeldir.

K.Y.2 özellikle başı kapalı kız öğrencilerin değil yönetim görevlerine talip olmayı, çalışma hayatından bile soyutlandığını belirtmiştir. O'na göre bu soyutlanmanın müsebbibi İslam değil İslam'ın siyasallaştırılmasıdır.

Özellikle son yıllarda yaşadığımız din kisvesi altında kadınların geri plana atılmaya çalışılması.... Şu anda toplumumuzda ne oluyor türbanlı öğrencilerimiz okuyorlar bin bir eziyetle sonra gidip evine kapanıyor. Aldığı diploma da boş, devletin verdiği emek de boş, hepsi boş. Onu yapсын amenna ama onu yapacaksa eğitimde kendisine harcanan parayı da harcattırmaması lazım çünkü ona hem ailesi hem de devleti yatırım yapıyor....

K.Y.3 ise İslam'da kadının ikinci planda olduğu düşüncesini savunmuştur. O'na göre bu şekilde dini inançlar günlük hayat pratiklerine yansımaktadır.

Galiba bizde hala bir şey kültürü var Türk demiyim de Orta-doğulu Mezopotamya kültürü belki birazcık % 99,5'imizin ait olduğu yani benim ait olduğum dinle de alakalı bir şey mesela kadınların şahitliklerinin ikinci planda sayıldığı bir kültürden geliyoruz yani dinin geleneklere etkisi var geleneklerin de günlük hayat pratiklerine.

4.2. ÖRGÜTSEL ENGELLERLE İLGİLİ BULGULAR

Yapılan görüşmelerde katılımcılar, çeşitli örgütsel engellerin de kadınların yönetim kademelerinde yükselmesini engellediğini belirtmiştir. Katılımcılara göre erkek yöneticilerin önyargıları, beşeri sermaye eksikliği, kadın

yöneticilerin önyargıları, iletişim ağlarına katılmama, astların tutumları, örgüt politikaları, örgüt iklimi ve danışman eksikliği kadınları engelleyen örgütsel etmenlerdir. Bunlardan en çok öne çıkandan en az öne çıkana doğru bir analiz aşağıda sunulmuştur.

Tablo 11: Kadın Yöneticilerin Yönetim Kademelerinde İlerlemesi Önündeki Örgütsel Engeller (Katılımcılara Göre)

Engel	Katılımcılar	Genel Yorum
Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	K.Y.3, K.Y.5, K.Y.7, K.Y.9, K.Y.10, K.Y.11	Erkekler güçlü mevkileri kadınlara bırakmazlar.
Beşeri Sermaye Eksikliği	K.Y.4, K.Y.7, K.Y.11	Kadınlar yönetim alanında yeterince eğitim ve deneyime sahip değildir.
Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	K.Y.2, K.Y.3, K.Y.7	Yönetim görevi yapan kadınlar diğer kadınları rakip olarak görmektedir.
İletişim Ağlarına Katılmama	K.Y.10, K.Y.11	Erkek ağırlıklı iletişim ağlarına kadınların katılması uygun görülmez ve zordur.
Astların Tutumları	K.Y.4, K.Y.7	Çalışanlar bir kadın yönetici tarafından yönetilmek istememektedirler.
Danışman Eksikliği	K.Y. 4	Kadın yöneticilerin akıl danışabilecekleri kimse yoktur.
Örgüt Politikaları	K.Y.2	Örgütlerde kadınların yükselmesinin önüne geçen uygulamalar mevcuttur.
Örgüt İklimi	K.Y.10	Erkek baskın örgüt iklimi kadınların yükselmesine engeldir.

4.2.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

On iki katılımcının altısı erkek yöneticilerin kadınlarla ilgili önyargılarının kadınların hem çalışma hayatında var olması hem de yönetim kademelerine yükselmesi önünde engel olduğu yönünde fikir belirtmiştir.

Örneğin K.Y.3 cinsiyet eşitliğine önem veren bir kurumda çalışıyor olduğunu belirtmesine rağmen kadınlarla ilgili özellikle evlendikten ve çocuk sahibi olduktan sonra iyi bir performans sergileyemeyeceği önyargısının etkili bir engel olduğuna dikkat çekmiştir;

Bir yandan da erkek egemen şirketlerde zaman zaman ayrımcılığa uğrayabiliyorsunuz: duygusaldır, hamile kalır, beş ay gidecek geri gelecek aynı performansı sergileyebilecek mi?

K.Y.7 ise oldukça önemli bir kademedede görev yapan erkek yöneticinin kadın çalışanlarla ilgili yaptığı yorumları anlatarak, erkeklerin değil kadın yönetici, kadın çalışan dahi istemediğini savunmuştur. Bu yorumlarda evliliğin ve çocuk doğurmanın kadının performansını düşüreceği, bir kariyer kaygısının olmayacağı noktaları dikkat çekmektedir. K.Y.3'ün yaptığı yorumla da paralel olarak kadının eş ve anne olması önünde engeldir;

Gittiğim konferansta şöyle bir şey söylendi "Kadın çalışan kesinlikle almıyorum." Bir kamu kurumunun üst düzey yöneticisi bir beyefendi tarafından. "Bayanları kesinlikle tercih etmiyorum" evlenince onların önceliklerinin değiştiğini hele hele doğum yaptıktan sonra artık tamamen ayrıldıklarını ve tazminat haklarını da olumsuz yönde kullandıklarını ve artık işi kesinlikle düşünmeden önceliklerine ailesini koyarak iş yaşamında kesinlikle bir hedefi kalmadığını ve iş yerinde de katkısı kalmadığını belirten bir konuşmada bulundu.... Evlenene kadar kariyer hedefleri var evlendikten sonra doğum yaptıktan sonra öncelikleri farklılaşıyor ve iş yaşamından tamamen kopuyorlar işe de katkıları olmuyor şeklinde bir düşünce hâkim. Bu üst düzey yöneticilerde de hâkim olunca bu yaklaşım hâkim oluyor. Evlenince ne olacak gider tazminatını ister gibi bir önyargı da oluyor haliyle. Uzun vadeli bir kariyer düşüncesi olmuyor. Bu düşünceyi kırmak da zor olabiliyor.

K.Y.9'a göre ise kadınları yönetim kademesine getirmek iktidarı "kaptırmak" anlamına geliyor. Erkekler iktidarın gücünü tek ellerinde tutmak istiyorlar.

Kadınları yönetici pozisyonunda görmek erkekler için ayak bağı haline de geliyor. Çünkü orada bir erkek yönetici olma, iktidar olma, erkek olarak karar verme var. Çünkü kadının dâhil olması demek erkek arkadaşların

yaşamını kolaylaştırmıyor; çünkü kadınlar daha fazla itiraz ederler daha yaratıcıdırlar, daha gözü karadırlar.

K.Y.5 yüksek statülü görevlerde erkeklerin kadınları dışladığını ve birbirlerini desteklediklerini belirtmiştir;

Erkeklerin birbirleriyle ilişkilerinde yazılı olmayan bir dayanışma kuralı var....Kendi aralarında sanki daha iyi görevleri bir tarafa ayırıyorlar. Yükselmelerde birbirlerine öncelik tanıyorlar.

Ayrıca örgütte ödüllendirme ve cezaların kadın ve erkekler arasında adil bir biçimde uygulanmadığını da vurgulamıştır;

Her zaman için siz ortaya aynı işi koyduğunuzda dahi sıralamada ikincisiniz aynı hatayı yaptığınızda suçlamada birincisiniz bütün bunlar tabii yola eşit çıkan kadınların geride kalmasına sebep oluyor.

K.Y.10 özellikle sivil toplum örgütlerinde kadın yöneticilerin yoksunluğunun sebebi olarak bu alanların politik hedefleri olan insanlar için daha cazip olduğunu, politikanın da Türkiye’de daha çok erkekler tarafından yapıldığına dikkat çekmiştir;

Erkekler için buralar önemli alanlar çünkü politik hedefleri olanlar aynı zamanda buralardan geçiyor. O yüzden kadınlara bu alanları çok da bırakmak istemiyorlar.

K.Y.11 ise toplumsal olarak yüksek statülü işlerin erkeklere “layık” görülmesinin etkilerinin erkek yöneticilerin düşüncelerini de şekillendirdiğini ileri sürmüştür. Uzun çalışma saatleri gibi bahanelerle kadınların bu alanlardan uzaklaştırıldığını, ancak başka sektörlerde kadınların uzun saatler acımasızca çalıştırıldığını da belirtmiştir;

İş hayatında öyle bir erkek egemen yapı var ki kadınlar belli bir noktaya getirilmesine rağmen o noktaya gelene kadar hoş karşılanıyor ama belli bir yerlere gelmek istediğinde açık olarak kadının önüne erkek egemen toplumda o pozisyonun erkeğe layık görülmesi çıkıyor. Bu iş kadın işi değil, çok mesai gerektirir gibi bir takım bahaneler öne sürülüyor ve kadınların önünün erkekler tarafından kesildiğine inanıyorum. Ama çok

acımasızca farklı sektörlerde çalıştırılır, iş yönetici pozisyonuna geldiğinde bu mücadelede kadınlar çok çabuk harcanabiliyorlar.

4.2.2. Beşeri Sermaye Eksikliği

Üç katılımcı kadınların çalışma hayatında henüz yeni olduklarını bu yüzden kadın yönetici oranlarının Türkiye’de az olduğunu ileri sürmüştür. Katılımcılara göre kadınlar yönetim görevlerine gelmek için henüz yeterince deneyimli ve eğitilmiş değildir. K.Y.4 bu durumu araba kullanma ile benzeştirerek açıklamıştır;

Aynen araba kullanmak gibi diyorum ben erkekler yıllar öncesinde araba kullanmaya başladı ve bir erkek 18 yaşına gelmeden direksiyon öğretiliyor kız çocuklarında bu yok-erkekler çalışma hayatına daha önce başladılar.

K.Y.7 ise yönetim alanına yönelecek lisans bölümlerinde kız öğrencilerin erkek öğrencilerden az olmasının da bir engel yaratabileceğini ifade etmiştir;

Nihayetinde yönetsel branşlarda da çok fazla kadın olmaması -mühendislik gibi branşlarda- bu konuda yetişmiş bayanın az olması yönetim kademelerine de yansıyor diye düşünüyorum.

K.Y.11’e göre ise zaten az olan çalışan kadın oranının yönetim kademelerine yansımalarının gayet doğaldır. Katılımcıya göre “Bizde zaten kadın çalışan oranı da çok farklı değil bu da başlı başına bir konu”dur.

4.2.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Üç katılımcı kadınların da yönetim kademesine yükselmek isteyen hemcinsleri önünde engeller yaratabileceğini öne sürmüştür. Bu görüş kadınların birbirlerini kıskandığı ve yeteri kadar desteklemediği görüşü etrafında yoğunlaşmıştır.

K.Y.2’ye göre kıskançlık kadınların birbirlerini desteklememelerine sebep olan en önemli etmendir. Bunu aşmanın yolu da egolarımız yenebilmekten geçer;

Kadınların bence bir tane kötülüğü var; kadınların hemcinsleriyle aralarındaki çekememezlik ve kıskançlık olayı çok büyük erkeklere nazaran. Erkekler birbirlerini kıskanmazlar ama kadınlar çok kıskanır. Bizim kıskanmak yerine birbirimizden güç alıp birbirimizden beslenmemiz lazım. Bir yere bir kadın yönetici geliyorsa sevinmemiz lazım kıskanmamız değil çünkü onun vasıtasıyla birçok işimizi halledebiliriz. İşte erkekler bunu yaptıkları için bu güçteler. Şimdi bir erkek geliyor onun vasıtasıyla üç erkek daha alınıyor onun vasıtasıyla üç-beş erkek daha alınıyor dolayısıyla bu şekilde büyüyorlar onun için biz kadınlar kadınları bir yerlere getirmemiz lazım ancak biz o şekilde çoğalabiliriz başka şekilde çoğalamayız mitoz bölünme yapmamız gerekiyor.

....

Kadınların yapacağı iş kendi egolarını yenebilmek; hep benim dememek bizim diyebilmek. Bir de hemcinslerine karşı değil, yandaş olabilmek yani onların gücüyle güç kazanacağına inanmak. Eğer kadınlar bunu yapabilirse bir de sayısal anlamda artarsa...

K.Y.3'e göre ise örgütlerde yönetim kademelerine yükselmek isteyen kadınları erkekler değil de daha çok diğer kadınlar engellemektedir;

Kadın kadına bir kıskançlık olmuyor değil. İstersen genç biri daha işe yeni girmiş birisi ol istersen orta kademedede bir yönetici ol mutlaka bir takım kıskançlıklar olabiliyor. Bu kıskançlıkların da bir takım yansımaları olabiliyor.

.....

Kadınlar başarılı olmaya başlayınca erkekler artık onların karşı karşıya kalacakları bir oyuncu değil artık kadınlar onları zaten geçiyor asıl onun karşısında olan şey kalede olan şey kadın. Bence erkekleri bütün manevralarla geçiyor ama karşı karşıya kaldığı kişi yine kadın özellikle kadınların fazla olduğu ortamlarda.

K.Y.7'ye göre ise erkeklerin birbirlerine destek olma özellikleri kadınlarda yok. Bu da kadınları engelleyen bir durum.

Erkeklerin yönetim tarzında birlikte hareket etme, destek olma da var. Ama kadın yöneticiler arasında bir birlik yok daha çok bir kıyaslama var. Kendisine başkası üzerinden değer biçme var....

4.2.4. İletişim Ağlarına Katılmama

Sosyal iletişim ağlarına katılmamak da kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri önünde bir engel olarak ifade edilmiştir. İki katılımcıya göre hangi eğitim seviyesinde olursa olsun erkeklerle kadınlar arasında iletişim kurarken belli bir mesafe vardır.

K.Y.10'un örgütle ilgili neredeyse bütün kararların erkek yöneticilerin beraber gittikleri kahvelerde alındığına dair görüşü, sosyal iletişim ağlarının ne denli önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır;

Erkekler birbirleriyle daha rahat iletişim kuruyorlar kadınlarla iletişim kurarken daha mesafeliler kim olursa olsun böyle. Mesela biz sendikadan çıktığımızda yine farklı çevrelere takılıyoruz onlar kahveye gidebiliyorlar ve gittikleri kahvede erkek yöneticilerle birlikte her türlü sendikal konuyu görüşebiliyorlar... Buradaki yöneticilerin farklı ilişkileri var ve buradaki işler bu ilişkilerden yönlendiriliyor yedi yönetici oturup hadi şu kararı alıyoruz demiyor herkes kendi çevresiyle istişare ediyor doğal olarak erkekler erkeklerle bu konuları konuşuyorlar... Yeri geldiğinde diyorsun ki kahveden mi yönetiliyor bu sendika!

K.Y.11 ise kadınların erkeklerin sosyal ağlarına katılmasının özellikle Türk toplumunda ne kadar zor olduğunu, bunun toplumsal olarak da onaylanmadığını belirtmiştir;

Deniliyor ki toplantılar altıdan sonra başlasın mesai saatinden sonra başlasın ucu açık olsun ama altıdan yediden sonra başlayan toplantılarda biz toplantı bitti mi çantamızı alıp eve gidelim diye düşünürken erkeklerin şey düşündüğünü gördüm 'hadi toplantı bitti bir yerlere gidelim çay içelim'... Erkekler dünyasında böyle bir kaygı yok bir kadın işim bitti evime gideyim diye düşünürken erkekler saat 12'ye 1'e çok var bir şeyler içelim deme rahatlığına sahip ve iş ilişkilerinde pek çok samimi boyuta dönüşen şeyler de o ortamda yapılıyor. Kadınların o ortama girmesi çok zor bir de bunun sosyal bakımdan sakıncaları doğuyor, bizim geleneksel yapımızda bu çok hoş değil ben de bunun karşısındayım zaten. Kimse istemiyor yani bir kadının olmasını. Erkek erkeğe daha rahat çalışıyorlar çünkü kadının bulunması onların pek çok yerde rahatça küfürlü konuşmalarına da yol açtığı için aslında bir kısıtlama da getiriyor hiç

kimse bir kadının bulunduğu ortamda çok da rahat davranamıyor ben bunların hep erkeklerin kafasında kadınlarla belli kademelerde çalışmanın önüne bariyerler oluşturduğunu düşünüyorum psikolojik bariyerler.

4.2.5. Astların Tutumları

İki katılımcıya göre astların kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumları da kadınların yönetim kademelerinde yükselmesi önünde bir engeldir. Özellikle başhekim yardımcısı olan katılımcıya sık sık “Hemşire Hanım” diye hitap edilmesi yüksek statüsü olan doktorluk ya da başhekimlik gibi işlere kadınların uygun görülmediğinin açık bir örneğidir.

Başhekim yardımcısı olan K.Y.4 kendisine sık sık “Hemşire Hanım” diye hitap edilmesi örneğinden yola çıkarak yüksek statüsü olan doktorluk ya da başhekimlik gibi işlerde kadınların kabul görmediğini ifade etmiştir;

Bayan yöneticinin otoritesinin personel de dâhil, hatta hasta yakınları dâhil sahiplenilmesi kolay olmuyor. Muayeneye gelen vatandaş bile “Hemşire Hanım” diye hitap ediyor. Bayan olunca tepkilerini kolay verebiliyorlar.

K.Y.7'ye göre ise astların gözünde bir işi kadın yapıyorsa o iş kolay bir işmiş gibi; aynı işi erkek yapıyorsa oldukça karmaşık bir işmiş gibi algılanmaktadır. Ve hatta bu tarz bir tutumu erkek çalışanlardan çok kadın çalışanlar kadın yöneticilere karşı sergilemektedirler.

Bir kadından talimat almanın gurur tarafını öne çıkaranlar var. Bir kadın tarafından hatasının söylenmesini gurur yapanlar oluyor. Bunun yanı sıra kadın çalışanı çoğunlula sekreter, çay servisi yapan kişiler olarak gören bir topluluk içerisinde öncelikle o sıfatlar size yakıştırılıyor... Kadınlara yöneticilik çok fazla yakıştırılmıyor.

...

Diğer kadın çalışanlar tarafından yaptığınız işin herhangi bir vasıf gerektirmediğine inanılması. Örneğin karşınızdaki kişi sizin pozisyonunuzdaki işi aynı şekilde yapabileceğini iddia ediyor. Sizinle eşdeğer bir pozisyonda bir erkek için kesinlikle böyle bir tavır söz konusu değil. Örneğin sekreter, çay servisi yapan kişi gibiler kendilerinin de bu

görevi yapabileceğini iddia ediyor. Çünkü kadını sadece kadın olarak görüyorlar hiçbir farklı vasfının, kıymetinin farkında değiller. Kafasındaki erkek imajıyla teknik olarak her konuya hâkim, bilgili, güçlü, bir imaj var. Ama kadın olduğu zaman hiçbir kadın birbirinden farkı yoktur gibi görüyor ki kadın olarak önce kendine kıymet vermiyor bir başka kadının ondan farklı olduğunu kabul etmiyor. Kadını tekdüze, işlevsiz bir varlık olarak görüyor kendini öyle gördüğü için de... Bunu çok yaşadım herhangi bir pozisyonda bir kadının çalıştığını görünce aa demek ki bu çok da zor bir iş değil yorumunu ima eden davranışlarla çok karşılaştım. Kadın kendisine değer vermedikten sonra başkalarının değer vermesini nasıl bekleriz?

4.2.6. Örgüt Politikaları, Örgüt İklimi ve Danışman (Mentör) Eksikliği

Katılımcılardan biri örgüt politikalarının da, erkeklerin yükselmesini kolaylaştırırken kadınlar için zorlaştırdığını belirtmiştir. Örneğin K.Y.2 bir pozisyon için bir erkek ve bir kadın başvuruyorsa erkekler lehine karar verildiğini ve buna bizzat şahit olduğunu belirtmiştir. K.Y.10'a göre ise erkek egemen anlayış öyle sinmiştir ki örgütün her köşesine bunu çabuk değiştirmek mümkün değildir. Yani örgüt iklimi erkek egemenliği hissedilmektedir. K.Y.4'e göre ise kadınlar yöneticilik yapmayı öğrenebilecekleri rol modellerinden yoksundurlar. O'na göre;

Kadınların önünde örnek yok; teyzemizden halamızdan böyle şeyleri görmüyoruz... İş hayatı için nasıl yönlendirebiliriz nasıl yetiştirebiliriz böyle bir yönlendirme olmuyor.

Dolayısıyla kadınların akıl danışabilecekleri ya da örnek alabilecekleri danışmanları yoktur.

4.3. BİREYSEL ENGELLERLE İLGİLİ BULGULAR

Kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri önündeki engellerden bazıları da bireysel etmenlerdir. Katılımcıların yorumları çoklu rol üstlenmesinin ve bireysel algının kadınların önünde engeller yarattığı görüşünde odaklanmaktadır. Çoklu rol üstlenmesinin aslında toplumsal engeller kategorisinde ele alınabileceği de düşünülmüştür, ancak kadınların

üstlenmeleri gereken rollerin kişiden kişiye değişebileceği için bireysel engeller bölümünde ele alınmasına karar verilmiştir.

Tablo 12: Kadın Yöneticilerin Yönetim Kademelerinde İlerlemesi Önündeki Bireysel Engeller (Katılımcılara Göre)

Engel	Katılımcılar	Genel Yorum
Çoklu Rol Üstlenme	K.Y.1, K.Y.2, K.Y.3, K.Y.4, K.Y.5, K.Y.6, K.Y.7, K.Y.8, K.Y.10, K.Y.11	Türkiye’de ev ve aile sorumlulukları yoğun olarak kadınların üstündedir.
Bireysel Tercih ve Algı	K.Y.1, K.Y.2, K.Y.4, K.Y.6, K.Y.8, K.Y.10, K.Y.12	Kadınlar fırsatları olsa dahi yönetim görevlerini talep etmezler.

4.3.1. Çoklu Rol Üstlenme

Görüşme yapılan 12 katılımcıdan 10’u çoklu rol üstlenmesinin kadının hem çalışma hayatında hem de yönetim kademelerinde ilerlemesi önünde bir engel olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılardan yarısının (altı kişi) çocuğu vardır ve yedi katılımcı evlidir. Ancak sadece iki katılımcının çocukları bakıma muhtaç yaşıdadırlar. Diğer dört katılımcının çocukları 15 yaş üstündedir. Yani katılımcılarımızın çoğu ya çocuk sahibi değiller ya da çocukları doğrudan anne bakımına muhtaç olan yaşlarda değiller. Katılımcılardan özellikle evli ve çocuklu olanların bu rollerle ilgili algıları daha yoğundur ve oldukça uzun yorumları olmuştur.

K.Y.1’e göre erkeklerle kadınlar arasındaki eşitsizlik evde kadınların erkeklere oranla çok fazla sorumluluğu olmasından kaynaklanmaktadır;

Erkelere verilen imkânlar hiçbir zaman kadına verilmiyor. Hiçbir zaman kadın evde yemeği hazır, çocuklarına bakılmış, akşam yemeğinden sonra dinlenmeye hazır bir ortamda yaşamıyor ki... Bu şartlar altındaki bir kadın hala idealist olabiliyorsa bu çok büyük bir başarıdır. O kadın çok özel bir insandır.

K.Y.2 ise bekâr olmasının kariyeri üzerinde çok olumlu etkisi olduğunu ifade ederek evli bir kadın için kariyer merdivenlerini tırmanmaya çalışmanın ne denli zor olduğunu belirtmiştir;

Benim bekâr oluşum çok büyük avantajdı; evde eş ya da çocuk sorumluluğum yok, bütün enerjimi, düşüncemi buraya ayırabildim. Fazla bölünmedim.

Erkek eve 11’de gelebilir. Ama kadın 11’de gidemez. 11’de giderse ne olur? Yemek yok, çocuk ortada kalmış. Bu sanki bayanın görevidir. Yüklenen şey bu bayana Türkiye’de. Bu görev ve sorumluluk paylaşımının dengesizliğinden geliyor bence... Görev dağılımlarını biz toplumda erkek ve kadın arasında eşit olarak yapamadığımız için erkek hep eve ekmek getiren kişidir, dış işler erkeğe bağlıdır. Kadın çalışsa da, rektör de olsa, cumhurbaşkanı da olsa evinde çamaşırını yıkayacak ütüsünü yapacak ve çocuğuna bakacak bu nerede olursanız olun; ister yönetici olun ister ev hanımı olun, hiçbir şey değişmiyor yani sadece ev hanımı bu işleri yapmıyor. Her kadın bu işleri de yapıyor ama çalışıyor. Erkek ne yapıyor? Sadece çalışıyor yani erkek –ancak kadın kızarsa ya da zorda kaldığında- el atarsa atıyor bazı işlere. Hele hele böyle yerleşik kültürlü şehirlerde ne bileyim mümkün değil çocuğunu okuldan almak bile ar geliyor erkeklere. Dolayısıyla biz özel hayatımızda şayet görev dağılımımızı eşit yapabilirsek o zaman tabii ki kadınlar da yönetici olabilecek.

K.Y.3 ise kadınların her gün çifte vardiya çalıştığını; en az sekiz saat işte çalıştıktan sonra eve giden bir kadının evde de başka bir mesaiye başladığını ifade etmiştir;

Çoğu kadın sekiz saat işyerinde çalışıyor eve gidiyor çocuklarıyla ilgileniyor dolayısıyla bizim hayatımızda vazgeçilmez olan şey planlama, programlama, belli süreler içinde bir şeyi en iyi şekilde yapmak.

...

Kadının hayat veren görevi bi miktar etkili oluyor erkekler en fazla askerlikle uğraşıyorlar ama kadınlar sadece doğum yapmıyorlar ki doğum yaptıktan sonra yıllarca o çocuğun yetiştirilmesiyle uğraşıyorlar.

K.Y.4 çalışan ve yöneticilik görevine talip olan kadınların çevresinden aldığı desteğin önemine dikkat çekmiştir. Ancak tabii ki bu desteği alamayan kadınlar hem çalışma hayatından hem de yönetim görevlerinden uzak kalabilirler;

Eşiniz destek olmazsa kayınvalidem olmazsa ben de zannetmiyorum bu işi yapabileceğimi. Çoluk çocuğa ayırabileceğiniz süre önemli, bu süreyi kısımayacağımız için belki biz kadınlar da kolayca kaçıyoruz.

K.Y.8 ise aslında erkeklerin de çevresinden aldıkları destekle başarılı olabildiklerini belirtmiştir. Bu desteği veren de kadındır. Ancak erkekler, kadınların erkekleri desteklediği ölçüde kadınları desteklemezler;

Bir kadın yola çıktığı zaman her şeyi göze almalı, bir erkek yola çıktığı zaman hiçbir şeyi göze almaz çünkü onu destekleyen bir kadın vardır arkasında. Her başarılı erkeği destekleyen bir kadın vardır; bu annesi olabilir, ablası olabilir, eşi olabilir. Bir kadın vardır onun eksiklerini tamamlayan, döküntülerini toplayan, sürekli yardımcı olan, akşam eve hangi saatte gelecekse o saate kadar bekleyen, sofrasını hazırlayan, gömleğini ütöleyen, unuttuğunu ona hemencecik hatırlatan... Ama bir kadın için böyle bir şey söz konusu değil çocuğuyla kendi ilgilenmek zorunda, evinin işini kendisi yapmak zorunda, her türlü fedakârlığı kendisi yapmak zorunda; evden destek diye bir şey yok sadece köstek olmasınlar o kadar.

K.Y.6 da kadınların doğurganlık özelliğinin, doğurduktan sonra da bir çocuğu yetiştirme görevinin bir engel olduğunu ifade etmiştir;

Doğal olarak kadınların bir doğurganlık özelliğinin olması da çok büyük bir etken. Bir ailede çocuğun dünyaya gelmesi % 80 anneyi bağlıyorken %20 babayı bağlıyor.

K.Y.5'e göre de annelik görevi kadınların enerjisini tüketmektedir;

İnsanların aile hayatını sürdürmek istemeleri çok normal ve belki de doğru olanı. Bunu yapmaya aynı zamanda anne olmaya aynı zamanda eş olmaya çalışanlar var... Annelik görevi işin içine giriyor kadının enerjisini ve konsantrasyonu tabii ki azalıyor.

K.Y.10 da ev içi sorumluluklar ve annelik görevinin bir engel oluşturduğuna katılmaktadır:

Kadınların ev içi sorumlulukları çocuk doğurma vb. ev içindeki o dengesizlik kadınları buralardan alıkoyuyor.

İki katılımcı çoklu rol üstlenmesinin sebeplerine de yorumlarında geniş yer vermiştir. K.Y.11'e göre Türk kadınlarının çok fazla rol üstlenmek zorunda

kalmasının sebebi Türk modernleşmesinde kadın üzerinden büyük bir değişim yaşanması, ancak bu değişim yaşanırken toplumun geri kalanının statik bırakılmasıdır; aynı ölçüde değiştirilip dönüştürülmemesidir;

Toplumda biz kadını değiştirmeye ve dönüştürmeye çalışırken toplumun diğer tarafını biraz statik bıraktık toplumdaki erkek kafası değişmeden kadının birden bire değişimin içine sokulmasının sakıncalarını görüyorum aslında bu zamanda çalışan kadın güçlü kadın, üretken kadın olmak istiyor ama kadının o muhafazakârlığın ve bizim eski geleneklerimizin getirdiği sorumlulukların hiçbiri kadınların omuzlarından alınmıyor bu süreçte kadın iş yerinde çok güzel çalışacak aynı zamanda mesaisine gidecek gerekirse mesaiye kalacak ama evde her zaman hazır yemeği bulunacak ev işleri hep düzenli olacak ve çoğu kadının ev işlerini başkalarına delege etme şansı yok ne yazık ki maddi imkânlar buna el vermiyor çocuğunu güvenilir bir kreşte kendi maddi imkânlarını zorlamayacak bir kreşe vermenin bile rahatlığı yok kadınlarda.

K.Y.7'ye göre ise kadınların kariyerlerini ön plana koyması toplumca kabul görmediği için, kadınlar uygun görünen rollere büründürülmektedir;

İster istemez evin yükü de daha çok kadının üzerinde. Kadının çok öz verili olması gerekiyor. Bir erkeğin işine odaklı olması normalken kadının işine odaklı olmasına henüz hazır değiliz. Toplumsal bir baskı da oluşuyor haliyle kariyerini ön plana çıkarması ailesini boşladığı anlamına geliyor. Bir erkek için hiç böyle bir şey söylenmez, hatta ailesine yaraşır bir tutum sergilediği söylenir. Belki bu baskılar yıldırıyor olabilir.

K.Y.1'e göre çok fazla rol üstlenmenin kadınların hayatında üç şekilde olumsuz etkisi var. Ve bu etkilerden kaçınan kadınlar çalışma hayatından ya da yönetim pozisyonlarından kendi istekleriyle ellerini çekerler. Katılımcı bu üç etkiyi şu şekilde sıralamıştır;

1. Çok rol üstlenmek kadının fiziksel anlamda çabuk yıpranmasına sebep olabiliyor ve bu yüzden erkekler aldatma, boşanma ve daha genç bir kadınla evlenme gibi tercihleri olabiliyor. Katılımcıya göre;

Bizim Türk erkeklerinde henüz sosyal yapı olarak çalışan bir kadınla yaşamaya hazır kitle çok az. Çalışan kadınların çektiklerini de görünce... Mesela kadın çalışıyor, evde de aynı şekilde çalışıyor bu sefer çok erken yıpranıyor. Onun çalışmasının sağladığı yüksek hayat standardıyla kocası

başka arzular peşine düşüyor. E bu çelişkiye düşmektense “lanet olsun çalışmam” diyor.

2. Çok rol üstlenmenin ve rollerin çatışmasının diğer bir sonucu olarak kadın özellikle çocuğuna karşı suçluluk duygusu yaşıyor;

O kadar çok şu lafı duydum ki devlet kadrosunda da çok gördüm “İmkânım olsa beş dakika durmam evime gider otururum” Yani suçlu hissetmeler kendini, çocuklarına başkası baktığı için “Biz de anne miyiz?” gibi yorumlar.

3. Ve son olarak da kadınlar rol çatışması sonucu mutsuz oluyorlar ve bu mutsuzluk kadının üretken olmasının ya da kariyer planı yapmasının önüne geçiyor; kadında sahip olduğuyla yetinmesi gerektiği duygusunu yaratıyor;

Sosyal yapıdaki öğretilerle hayatın getirdiği şeyler arasındaki çelişkiden dolayı kadın nasıl diyelim... Kendini tam olarak tamamlamamış kendisi çelişkiler içinde zaten, mutsuz iş yerinde. Mutsuz olduğun bir yerde hiçbir şey üretmezsin. Her şeyi aynı sepete koyduğun için her şey kırılıyor. Bunu ayırt edecek ne bir aile ortamı, ne eşler, ne kendinin getirdiği sosyal yapı ve tecrübe çok istisnai kadında var. Onun için de bu oranın az olması hiç sürpriz değil. Bu mutsuzluktan kadını kurtarmak gerekiyor çocuğunu emzirememenin verdiği suçluluktan. Kadının vazgeçilmezleri arasında tercih yapmak mutsuz eder onu. Anneliği bırakıp işe geldiğinde de mutsuz, işi bırakıp annelik yaptığında da mutsuz.

4.3.2. Bireysel Tercih ve Algı

Katılımcılara göre, kadınların üst düzeydeki yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen faktörlerden biri de kadınların bireysel tercih ve algılarıdır. Altı katılımcıya göre kadınların yönetim kademelerinde az temsil edilmesinin bir sebebi de kadınların kendilerinin de yönetsel görevleri tercih etmemeleridir.

K.Y.1'e göre kadınlar daha kanaatkâr ve bu yüzden “daha fazlasını” talep etmiyorlar. Ve hatta “Birçok kadın çalışmamayı tercih ediyor. Çalışsa da fazla zorlamadan ‘bu kadarı bana yeter’ diyor.”

K.Y.2'ye göre kadınlar yönetim kademelerindeki görevlere pek fazla önem vermiyorlar ve önceliklerini aile ve çocuk yönünde kullanıyorlar;

Bence kadınlar çok fazla bu işe önem vermiyorlar: yönetici olmak istemiyorlar diye düşünüyorum. Haklarını çok savunmuyorlar bir de önceliklerini çok fazla görevlerinden yana kullanmıyorlar. Tabii mesela evli olduğunuzu düşünün bir öncelik ya da sonralık bir şey sorulduğu zaman, bayanlar tabii ki öncelikle hep evlerini, eşlerini ve çocuklarını tercih ediyorlar.

K.Y.4'e göre ise kadınlar sorumluluk almaktan kaçınıyorlar;

Kadınların çalışmaya bakış açısı da değişmeli. Kadınlar da o sorumluluğu almak istemiyorlar. Kadınların uğraş alanlarıyla erkeklerinki sanki toplum tarafından şekillendirilmiş. Bayanlar da o sorumluluğu almama gerek yok gibi düşünüyor erkekler yapıyor zaten, başkaları yapıyor.

K.Y.8'e göre yönetim görevlerine kadınlar zorla getirilemez kadınlar kendileri daha talepkar olmalı;

Bir de kadının buna talip olması gerekiyor. Bu iş zorla olmuyor... Kadının önüne her türlü incik boncuk sunuldu saçını şöyle yapmazsa elini böyle yapmazsa... Kadına bakış açıları farklı kadına insan olarak bakmıyor onu memnun eden onu razı eden onun bir takım isteklerini gören bir obje olarak bakıyor. Kadın da bir yüzüğe bir bileziğe fit olmuş. Kadının talep etmesi gerekiyor önümüze çıkan en ufak problemde bırakabiliyoruz mesela eğitimini yarıda bırakmak. Evlilik de bahane ediliyor, çocuk da bahane ediliyor. Kadının kendisi de istemiyor çok fazla zora talip değil...."O" isteyecek.

K.Y.10'a göre ise STK'larda yönetim görevleri siyasi görevlere benziyor ve bu görevler kadınları "cezp etmiyor".

K.Y.6'ya göre de kadınların bu görevleri talep etmemesi en büyük engel. Katılımcıya göre yönetsel kademelere yükselirken sırf kadın olmanın bir engel teşkil etmiyor ve hatta kadınlar ve erkekler için yönetsel kademelere yükselmede şartların aynı;

Bayanların az talep etmesi; sonuçta kimsenin büyükelçilik makamına gelme sürecinde bayanları eksi bire attığını düşünüyorum. Hani ben

zannetmiyorum ki bütün özelliklere haiz iki insandan sırf bayan olduğu için biri seçilmesin; ama biraz arz talep dediğim gibi bayanların bu noktada kendilerini geride tutmaları da bir sebep olabilir. Bütün şartlar herkes için eşit gibi geliyor bana. Kadınlar ailedeki rollerinden dolayı kendilerini geri çekiyorlar. Mesela ben şu an düşünüyorum eşimin yükselmesini kendi yükselmeme tercih ediyorum. Ben yükselmem, eşimden bir alt kademedede olabilirim diye düşünüyorum. Annelik içgüdüğü gibi; biraz da onlar çıksın biz arka planda kalabiliriz. Böyle bir psikoloji var bizde.

Bireysel tercih ve algı unsurunun bir engel teşkil edip etmediğini daha iyi anlamak için katılımcılara kendilerinin bir üst yönetim kademesine yükselmeyi isteyip istemedikleri soruldu ve genel olarak katılımcıların altısı (K.Y.1, K.Y.2, K.Y.3, K.Y.5, K.Y.9, K.Y.12) bir üst makama yükselmek istemeyeceklerini, biri (K.Y.10) bu konuda henüz bir karara varmadığını, diğer biri (K.Y.8) ise zaten bir derneğin kurucu başkanı olduğu için daha üst yönetsel bir pozisyonun olmadığını belirtmiştir. Katılımcılar bir üst yönetsel kademeye yükselmeyi istememe nedenleri ise şu şekilde açıklamışlardır;

1. Yeterince hırslı olmamak (Hırslı olmanın olumsuz bir özellik olduğuna dair bir vurgu- K.Y.2)

Benim meslek hayatımda bir hırslım olmadı. Bugün deseler bana görevi bırak istifa dilekçemi yazarım burada oturacağım diye direnmem. Şu anda da mesela daha üste çıkacağım diye öyle aşırı bir hırslım da yok.

2. Daha üst kademedeki yönetsel görevlerin yıpratıcı olması (K.Y.2)

...rektörlük çok yıpratıcı dekanlık da yıpratıcı da... Rektörlük zorlu bir süreç çünkü çok fazla kişiyle uğraşmanız gerekiyor insanı da bence bedensel olarak ve ruhen de en fazla insan ilişkisi yıpratıyor – çalışmak değil- insan ilişkisini tartabilmek, adil olabilmek eğer bu etikte düşünüyorsanız çok zor. Ama ne bileyim çok etik değerleriniz yoktur, eyvallah bunu yaparsınız. Önemli olan etik olabilmek.

3. Farklı kariyer hedeflerine sahip olmak (kendine ait bir şirket kurmak... vb. K.Y.1 ve K.Y.5)

Ben inşallah denetim şirketi kurmak istiyorum, yani şu anda bulunduğum yerde gayet yönetim danışmanlığı yapıyorum üstümde kimse yok fabrikanın sahiplerinden başka. Onun için burada yapacaklarımı bitirip yerime yeni birini yetiştirip yerleştirene kadar, bu ne kadar sürer bilmiyorum, daha sonrasında da denetim şirketi kurmak istiyorum. (K.Y.1)

Ben bu meslekte daha fazla yükselmek istemiyorum. Bunun bambaşka nedenleri var. Ama iş hayatına devam etmek ve bu meslekte hayal bile edilemeyecek, bu mesleğin kapsamı dışında kalan yerlere gelebilirim. İçimde o enerji ve o heves var. Yani ben çalışmaya devam edeceğim hatta ben şöyle düşünüyorum; bu meslekte yeni bir adım atabileceğim bir yerde keseyim ki ölene kadar çalışabileceğim ve topluma hizmet edebileceğim bir kuruma geçeyim. Hukuk ve politikayla ilgili ama daha serbest bir çalışma hayatı. ...biraz kendi bakış açımı ve kendi ölçütlerimi daha baskın hale getirebilecek bir çalışma hayatı. (K.Y.5)

4. Özel hayatta yaşanan bir travma (K.Y.3)

Daha gençken mesela kendime şöyle bir hedef koymuştum "Ben Orta Anadolu'nun ilk kadın genel müdürü olacağım." Çok az kadın genel müdür var bu sektörde, aynı zamanda Orta Anadolu'da da çok az kadın yönetici var. Ama şimdi o şeyim biraz daha şey oldu; bunu ben 25'lerimde söylüyordum şu anda 38 yaşındayım bunu söylemiyorum. Niye söylemiyorum galiba 25 ile 38 arasındaki o dönemde bazı şeylerden burnum sürtülüyor. Bazı şeylerden "neyse boş ver almayayım" diyorsun. Bir de tabii benim yaşadığım bir şey; ölümden sonra en büyük travma diye söylenen şey, boşanma süreci olması... Onlar beni birazcık galiba aileye daha çok önem vermeliyim kariyer her şey değil ikisi arasında bir denge kurmak lazım ben kariyer kısmına çok fazla gittim dolayısıyla bu tarafı biraz daha dengede tutmalıyım diye bir şeyim oldu dolayısıyla o kadar şey düşünmüyorum. Sadece mutlu olmak, huzurlu olmak, iyi iş çıkarmak, keyifli çalışmak, ekipte kim olursa olsun herkesle güzel ilişkiler kurmak...şimdi biraz daha hümanist bir tarafa gittiğimi söyleyebilirim aslında.

5. Orta kademe yönetimde daha üretken olunabileceğine inanmak (K.Y.12)

Yok, hiç yok. İstemiyorum yani yönetici olmanın bir şey çözdüğünü düşünmüyorum; daha yatay, nitelikli insanla, becerikli insanla birlikte takım çalışması yapmayı tercih ediyorum. Yönetici olmak şimşekleri üstüne çekmek anlamına gelir... Daha önce reddettiğim şeyler oldu. Çok

stresli yöneticilik pozisyonları... İşleri üretenler orta kademedeki yöneticilerdir ben ona inanıyorum. Takım çalışması yapanlar belli bir niteliği olanlar bir işi tutkuyla yapanlar ben onlarla olmayı tercih ediyorum.

6. Hiyerarşik bir yapının olmaması- hâlihazırda yönetim kurulu üyesi olmakla başkan olmak arasında çok büyük bir fark olmadığına inanmak (K.Y.9)

Bizim açımızdan yönetim kurulunda aldığımız görevler farklı olabilir ama biz hiyerarşiyi çok fazla hissetmiyoruz... Ama bir meydan okuma için kadınlar genel başkan olmalı bence.

Dolayısıyla 12 katılımcının dördünün daha üst bir yönetsel kademeye yükselmek isteyeceği ortaya çıkıyor. Ancak daha üst bir kademeye yükselmeyi düşünenlerin çeşitli şartlar altında bu görevlere gelmek isteyebilecekleri anlaşılıyor. Örneğin;

1. Daha ileri bir yaşta (K.Y.4)

Evet, düşünüyorum, istiyorum. Daha ileride olabilir. Çok ilerisi için, şu an yakın zamanda değil ama.

2. Eşi daha yüksek bir kademeye ilerlerse (K.Y.6)

Tabii isterim, hıhı öyle bir kariyer planım var. Zaten bizim için öngörülen bir tarih var... Ama bilinçaltımda da şöyle bir şey var; eşimi kendime tercih etmek gibi bir durum var.

3. Böyle bir terfi teklif edilirse-neden olmasın (K.Y.7 ve K.Y.11)

Açıkkası benim genel müdür yardımcısı olmak gibi bir beklentim de yoktu. Unvan çok önemli değil ama... İlerisi için de şirkete en fazla katkıyı şirkete nerede sağlayacaksam orada var olmaya hazırım. (K.Y.7)

Biz her şeyin hayırlısını isteriz kendi hakkımızda. Bazen üzülür insan "Ben şu karar verici noktada olsam şöyle kararlar verebilirdim" diye. Her şeyin bir iyi bir de kötü yönü var. İnsanın idealleri varsa belli bir noktada olmayı arzu ediyorsunuz. Ben ateşten bir top gibi görüyorum o noktada olmayı güzel şeyler yapabilirsiniz ama hatalı kararlar alma riski de var. Her zaman üstünüzde birkaç yönetici olması riski delege etmek gibi geliyor ama çoğu zaman yapılacak o kadar güzel şeyler de var ve bunların yapılmadığını görüyorsunuz ki... Ben de o pozisyonda olsaydım ve çeşitli

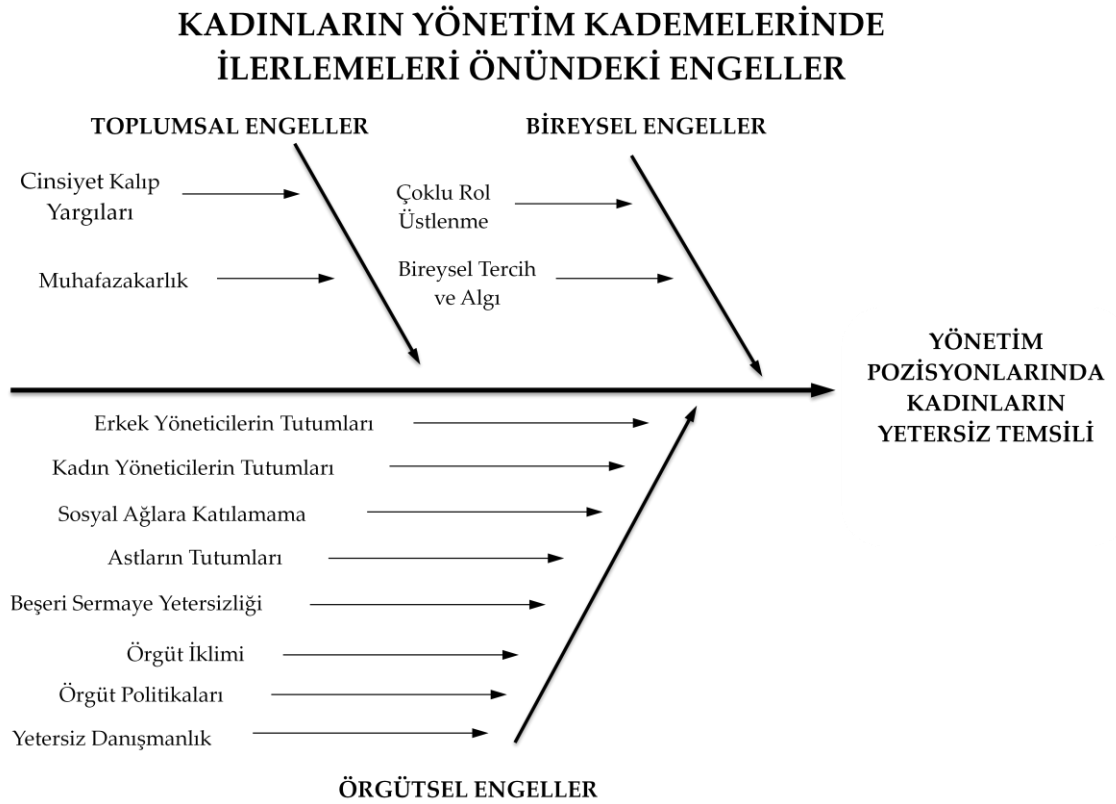
BÖLÜM-V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Bu araştırmanın en önemli bulgusu araştırmaya başlarken de beklendiği gibi, kadınların yönetsel kademelere ilerlemeleri önünde çok çeşitli, birbirini besleyen, birbirinin hem sonucu hem de sebebi olan, içi içe geçmiş ve son derece karmaşık birçok engelin olduğudur. Bu araştırmaya katılan kadın yöneticilere göre bazı toplumsal, örgütsel ve bireysel etmenlerin toplamı kadınların yönetim kademelerine yükselmesi önünde engel oluşturmaktadır. Aşağıdaki şekilde bu araştırmadaki bulgular balık kılçığı modeliyle özetlenmiştir.

Şekil 3: Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Önündeki Engeller



Bu araştırmanın sonuçları, kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri önündeki engelleri belirlemeye çalışan birçok çalışmayla çeşitli benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Ancak bu konunun doğası gereği, daha önce de belirtildiği gibi kadınların önündeki engellerin hangisinin “toplumsal” hangisinin “örgütsel” hangisinin “bireysel” olarak sınıflandırılacağı araştırmacının yorumuna bağlıdır. Çünkü toplumsal normlar, örgütlerdeki uygulamaları ve bireysel tercihleri derinden etkilerken, bir taraftan da bireyler toplumu ve çalıştıkları kurumları değiştirip dönüştürmektedir. Bu çalışmanın amacı nasıl daha doğru bir sınıflama yapılabilir değildir kesinlikle! Amaç engelleri daha net görebilmek olduğu için bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Çeşitli araştırmalarda farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Örneğin 2005 yılında “The Economist” dergisinde yayınlanan “İş Hayatında Kadın” raporunda kadınların yönetim kademelerinde yetersiz temsil edilmesinin

sebebi olarak üç engel öne sürülmüştür; bunlardan ilki sosyal ağlara katılmamak, ikincisi yönetim görevinin erkek işi olarak görülmesine dair kalıp yargı, üçüncüsü ise kadınlar için rol model eksikliğidir (akt. Berkman, 2005: 90). Bu üç engel de bu araştırmanın kapsamında yapılan görüşmelerde ortaya çıkan engeller olsa da, katılımcılar bu üç engelden çok daha fazla engeli işaret etmişler ve toplumsal kalıp yargılarla ilgili çok boyutlu yorumlar yapmışlardır. Spor örgütlerindeki kadın yöneticilerin kariyer engellerine dair yapılan nitel bir araştırmada kadın yöneticilerin bu örgütlerde karşılaştıkları engeller, bu araştırmayla paralel olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak sınıflandırılmıştır (Kara, 2011: 125-135). Ancak bu araştırma bulgularında toplumsal bir etmen olarak muhafazakârlığın, örgütsel bir etmen olarak da erkek yöneticilerin, astların, diğer kadın yöneticilerin tutumlarının, danışman ve beşeri sermaye eksikliğinin etkisi ile ilgili bulgulara ulaşılamamıştır. Isparta ilinde kadın yöneticilerin önündeki engellerle ilgili hem kadın yöneticiler hem de kadın yöneticilere bağlı çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada Türkiye’de yönetim kademelerindeki kadınların oranlarının erkeklere oranla daha az olmasına yol açan nedenler katılımcılara sorulmuş ve önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Katılımcılar en önemli üç nedeni

1. Kadınların ailevi öncelik taşımaları (ev ve çocuk bakımı)
2. Kültürel engeller (Kadına toplum tarafından belli cinsiyet rollerinin dayatılması)
3. İşe alma ve terfi sürecinde kadın ve erkek çalışana fırsat eşitliği tanımayan örgütsel uygulamalar olarak sıralanmışlar (Negiz ve Yemen, 2011: 203-204).

Bu araştırmada ortaya çıkan diğer engeller eğitim yetersizliği, kadınların düşük kariyer hedeflemeleri, muhafazakâr bakış açısı ve kadınların yönetimde başarısız olmaları şeklinde ortaya çıkmıştır. Kadınların ailevi öncelik taşımaları ve düşük kariyer hedeflemeleri bulgusu bireysel engeller başlığı altında işlenen

çoklu rol üstlenme ve kişisel tercih ve algı engeliyle, kültürel engeller ve muhafazakâr bakış açısı bulgusu yine toplumsal engeller başlığı altında işlenen kalıp yargılar ve muhafazakârlık engeliyle, fırsat eşitsizliği ise örgütsel engeller başlığı altında incelenen örgüt politikaları ve astların ön yargılı tutumları engelleriyle paralellik göstermektedir. Negiz ve Yemen'in (2011) araştırmasında katılımcıların hiç biri kadınların yönetim kademelerinde başarısız olduğuna ilişkin olan ifadeyi doğru bulmamıştır. Benson ve Yukongdi'nin (2011: 286-288) Asyalı kadınların yönetim kademelerine yükselmeleri önündeki engelleri belirlemek için Japonya, Çin, Tayland, Güney Kore ve Hindistan'da yaptıkları durum çalışmasında, Asyalı kadınların anne, eş ve ev hanımı rollerinin, beşeri sermaye eksikliğinin, aile dostu olmayan örgüt uygulamalarının ve Türkiye'deki muhafazakâr bakış açısına benzer olarak da Konfüçyanist bakış açısının (kadına geleneksel rolleri uygun gören bir düşünce) bu beş ülkede kadınların yönetim kademelerine yükselmesine engel olduğu ileri sürülmüştür.

5.1.1. Toplumsal Engeller

Görüşmeler detaylı analiz edildiğinde Türkiye'de, kadınlara yönelik "yuvayı yapan" erkeklere yönelik ise "ekmeği kazanan" kimlikleri çerçevesinde oluşmuş kalıp önyargılar sadece yönetim kademelerinde yükselmek isteyen kadınlar için değil, kendi parasını kazanmak, ekonomik özgürlüğe sahip olmak isteyen kadınlar için önemli bir engeldir. Bu güne kadar kadınların yöneticilik kademelerine yükselmeleri önündeki engellerle ilgili yapılan çalışmalarda kadınlarla ve erkeklerle ilgili kalıp yargılar en önemli engel olarak vurgulanmıştır. Alan yazında kadınların çoğunlukla "uyumlu" özellikler taşıdığı ve taşınması gerektiği, erkeklerinse eylemli özellikler taşıdığı ve taşınması gerektiği kalıp yargısı yönetim kademelerine yükselmek isteyen kadınların önündeki en büyük engel olarak işaret edilmiştir (Heilman, 2011, Eagly ve Karau, 2002). 30 farklı ülkede çalışma yapan William ve Best (1990) farklı kültürler de olsa kadınlar ve erkekler için ortak kalıp yargılar olduğu sonucuna

ulaşmışlardır. Eril kalıp yargı baskınlık, başarı, agresyon, ve otonomi gibi özellikleri barındırırken dişil kalıp yargı yakınlık, bakım, ve itaat özelliklerini içermektedir (akt. Fullagar, Sverke, Sümer ve Slick, 2003: 94). Nitekim bu kalıp yargıların yöneticilikle kadınlar arasına nasıl bir engel koyduğu Schein'ın çalışmalarında ispatlanmıştır. Farklı gruplarla, farklı yıllarda ve farklı ülkelerde yapılan çalışmalar katılımcıların büyük çoğunluğu yöneticilik görevini eylemli/erkeksi özelliklerle uyumlu olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmalar Türkiye'de de yapılmıştır. SDİ'i Türkiye ve İsveç'te uygulayan Fullagar v.d. (2003: 102) iki ülkede de, cinsiyet eşitliği konusunda bu iki ülke arasında çok büyük fark görünse de, başarılı orta düzey yöneticinin büyük ölçüde eril kalıp yargılarla ilişkilendirildiği sonucuna ulaşmışlardır. Türkiye ve İsveç'te hem kadın hem de erkek öğrenciler başarılı orta düzey yönetici özelliklerini daha çok erkekleri tanımlayan rekabetçi, üretken, hırslı, otoriter, öz güveni yüksek ve iddialı gibi özelliklerle algılamakta ve tanımlanmaktadır. Bu çalışma Türkiye'de de yöneticiliğin eylemli/eril özelliklerle uyumlu olduğuna inanıldığını göstermiştir.

Bu araştırmada ulaşılan muhafazakârlıkla ilgili bulgular, geleneksel İslam anlayışının kadını ikinci plana itmesinin de kadın yöneticiler önünde bir engel oluşturması, bugüne kadar pek de değinilmemiş bir gerçekliktir ve bu araştırmadaki en önemli bulgularından biridir. Buğra'ya (2010) göre muhafazakârlık arttıkça kadın istihdamı düşmektedir. Uluslararası istatistikler Müslüman nüfusun yoğunlukta olduğu ülkelerde kadınların ekonomik eylemlere katılımı, gelir durumu ve karar verme süreçlerindeki oranlarının, bu ülkelerde kadınların güçsüz ve dezavantajlı olduğunu göstermektedir (Syed, v.d. 2009: 1). Türkiye'de özellikle uzunca süre başı örtülü kadınların kamu görevlerinden ve üniversite eğitiminden uzaklaştırılması, muhafazakâr Türk kadınları için çifte engel oluşturmuştur. Ancak yüksek öğretimden ve kamu görevlerinden uzaklaştırılan bu kadınlar, kendi düşüncelerine "yakın"

muhafazakar erkeklerin baskın olduğu alanlarda, örneğin “İslami” bankacılık kurumlarında da erkekler tarafından dışlanmışlardır (Syed vd., 2009, 5-6). Çünkü belki de bu dönemde kimse “vitrininde” başörtülü bir kadın bulundurmamak istememiştir. Paralel olarak Negiz ve Yemen’in de (2011) kamu örgütlerinde çalışan kadın yöneticilerle ilgili yaptıkları araştırmada da çalışmaya katılan yöneticiler ve çalışanların %14’ü muhafazakârlığın kadınların yönetim kademelerine ilerlemesi önünde bir engel olduğunu ifade etmişlerdir.

5.1.2. Örgütsel Engeller

Bu araştırmada incelenen başka bir alan da kadınların örgütlerde yaşadıkları çeşitli engellerdir. Erkek yöneticilerin önyargıları, beşeri sermaye eksikliği, kadın yöneticilerin önyargıları, iletişim ağlarına katılamama, astların tutumları, örgüt politikaları, örgüt iklimi ve danışman eksikliği kadınları engelleyen örgütsel etmenlerdir. Katılımcılara göre toplumsal kalıp yargılar örgütlere de taşınmaktadır. Dolayısıyla erkek yöneticiler kadınların yöneticilik görevine uygun olmadığını düşünmektedirler. Durgun Şahin’in (2002: 74-81-82) çalışmasında katılımcıların % 70’i yönetim kademelerinde cinsiyetin önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Yapılan bu araştırmada kadın yöneticilerin %75’i “erkeklerin kurum dışı ilişkilerle birbirlerini kayırmacı davranışlarda bulduklarını” belirterek sosyal ağlara katılamamanın etkilerine işaret etmişlerdir. Bu bulguların yanı sıra araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %38’inin 3 yıl %27’sinin ise 2-6 yıl arasında deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu araştırmamızdaki beşeri sermaye eksikliği bulgusuyla paralel bir bulgudur. Bu araştırmaya katılan kadın yöneticiler diğer kadınların olumsuz tutumlarının da bir engel olduğunu belirtmişlerse de bu bulgu alan yazında desteklenmemektedir, alan yazında kadınların kadın yöneticilere daha olumlu yaklaştığı öne sürülmektedir (Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan, 2002: 654; Özbek-Baştuğ ve Çelik, 2005: 73; Negiz ve Yemen, 2011: 212). Dökmen’e (2010: 126) göre kadınlar iç grup yanlılığı göstererek hemcinslerinin yönetici olmasına

yönelik daha olumlu bir tutum sergilerler. Ergin'in (2013: 100) aile işletmelerinde yaptığı çalışmada da kadınların kadın yöneticilere yönelik tutumu olumlu iken; erkeklerin tutumunun olumsuz olduğu bulunmuştur. Bu araştırmada bir engel olarak öne sürülen sosyal iletişim ağlarına katılmama alan yazında da desteklenen bir engeldir. Kadınların iletişim ağlarına katılmamasını ve dolayısıyla güçten yoksun bırakılmalarını inceleyen Kanter, bunu açıklamak üzere "erkeklerin ortak toplumsallaşması" (male homosociability) kavramını kullanmıştır. Kanter'e göre yöneticiler zamanlarının çoğunu insanlarla iletişim kurmakta kullanmaktadırlar. Örgüt için önem taşıyan bu iletişimin çabuk ve doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Çalışma yaşamı itibariyle, erkeklerin ortak bir geçmiş veya kültür oluşturmaları onların kendi aralarında daha etkili bir iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla erkek yöneticiler için farklı bir toplumsallaşma sürecinden gelen kadınlar ile anlaşmak daha fazla zorluk içerdiğinden, kadın çalışanlar yöneticiliğe kabul edilmemektedir (akt. KSSGM, 2011: 10). Ancak Türkiye'de bankacılık sektöründe yapılan çalışmada kadın yöneticilerin erkek-baskın iletişim ağlarına girmenin zor olduğu konusunda kararsız oldukları, erkek yöneticilerinse kadınların erkek-baskın iletişim ağlarına girmelerinin zor olduğuna katılmadıkları bulgularına ulaşılmıştır (Karaca, 2007: 90). Bu bulgu, alan yazındaki genel kabul ve bu araştırmadaki bulgularla paralellik göstermemektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan danışman eksikliğinin de kadınların yönetim kademelerine yükselmelerine bir engel olabileceği yönündedir. Cross ve Linehan'a (2006: 35) göre sosyal iletişim ağlarıyla danışmanlık arasında karmaşık bir ilişki vardır. Sosyal ağlardan dışlanmanın bir sonucu olarak da kadınlar akıl alabilecekleri güçlü örgütsel aktörlerin ilgisini çekmekte zorlanabilirler. Ayrıca erkek danışmanlar kendilerine benzer olanlarla çalışmak istediğinden ve yönetimde kendine benzer olanla çalışmak isteyecek yeterli sayıda kadın olmadığından kadınlar

için danışman eksikliği vardır (Linehan ve Walsh, 2000: 62). Karaca'nın (2007: 91) çalışmasında ise hem erkek yöneticiler hem de kadın yöneticiler, kadınların akıl hocalığı ilişkilerinden yeterince yararlanamadığına dair kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Ülkemizde, farkında olmadan yararlanılıyor olsa da, danışmanlık kavramı pek yaygın olmadığı için hem bu araştırmada hem de Karaca'nın araştırmasında net veriler ortaya konulmamış olabilir.

5.1.3. Bireysel Engeller

Alan yazınla paralel olarak araştırmada ortaya konulan engellerden biri de, kadınların kendileriyle ilgili, bireysel engellerdir. Katılımcılar tarafından bir arada yürütmeleri gereken rollerin kadınların yönetim kademelerine ilerlemesi önünde bir engel olduğu ifade edilmiştir. Kadınların çok rol üstlenmek zorunda kalması toplumsal bir engel gibi ele alınabileceksede, kişiden kişiye değişecek bir durum olduğu için bireysel engeller kategorisinde ele alınması doğru bulunmuştur. Yine bu konu ile ilgili olarak, Kalaycıoğlu ve Toprak (2004) tarafından yapılan bir araştırmada da katılımcıların %35'i, ev işi ve çocuk bakımı gibi konuların kadınların iş hayatına girmesinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Kara'nın (2011: 84-85) spor örgütlerindeki kadın yöneticilerle yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin %75'i ev ve iş sorumlulukları arasında dengeyi sağlayabildiklerini ve bu dengeyi sağlamaya çalışırken yine %75'i eşlerinden destek aldıklarını ifade etmişlerdir. Kara'nın çalışmasını yorumlarken dikkat edilmesi gereken nokta zaten yöneticilik yapan kadınların eşlerinden ev içi sorumluluklarında destek aldıklarını belirtmeleridir. Yani, bu bulgu eşlerinden yardım alabildikleri için yöneticilik görevine talip oldukları ve devam ettirebildikleri yorumuyla okunmalıdır.

Son olarak ele alınan konu kadınların aslında fırsatlar var olsa da tercihlerini yöneticilikten yana kullanmamaları konusudur. Bu araştırmada ortaya çıkan bu engel, kadınların kendilerine dair algılarının da, toplumsal algıyla uyumlu gelişmiş ve şekillenmiş olduğu ve yöneticilik görevlerine talip olmadıkları

yönündedir. Nitekim Tavris tarafından 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan “Yönetmel Davranışlar Araştırması”nda, kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini, kadınların kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranı % 48 olarak tespit edilmiştir (Karaca, 2007: 55). Alışılmış kalıplar nedeniyle yöneticilik görevini kendilerine uygun görmeyen kadınlar, bu konumda “cinsel kişiliklerini” kaybedeceklerini, “erkek gibi kadın” olarak anılacaklarını düşünmektedirler. Bazı durumlarda da, kadınlar çok başarılı bir kadının başarısının nedenleri konusunda olumsuz algılamaların olacağına inanmakta ve başarılı olmaktan kaçınmaktadırlar (akt. Karaca, 2007: 56).

Bu araştırmada kadınların kendilerine yönelik olumsuz algılarının ya da yönetim görevlerini istememelerinin bir sebebi olarak, katılımcılar kız çocuklarının sosyalleşme sürecinde toplumun beklentileriyle uyumlu yetiştirilmesini vurgulamışlardır. Çocuk oyunlarında iletişim şekillerini inceleyen araştırmacılar kız ve erkek çocukların farklı kurallarla farklı oyunlar oynadıklarını gözlemlemişlerdir (Maltz ve Borker, 2012: 175). Birçok erkek çocuk rekabetçi, açık hedefleri olan ve belli kurallarla biçimlendirilmiş oyunları oynama eğilimindeyken, kızlar net hedefleri ya da kuralları olmayan, bunun yerine daha çok işbirliği, dayanışma, duygulara duyarlılık ve başkalarını dâhil etmeye önem veren oyunlar oynarlar (Wood, 1994: 141). Çocuklar çok küçük yaşlarda cinsiyet kalıp yargılarını ve cinsiyet rollerini öğrenmeye başlarlar (Deaux ve LaFrance, 1998: 822). Kreş yaşına geldiğinde birçok çocuk her bir cins için uygun olan tavır ve davranışlarla ilgili net bir anlayışa sahiptir (Ruble ve Martin, 1998: 995). Cinsiyet kalıp yargıları ve rolleri ebeveyn, okul, akran ve medya gibi araçlar aracılığıyla cinsiyet sosyalleşme süreciyle çocukluk döneminde kurulur ve öğrenilir (Deaux ve LaFrance, 1998: 825). Konrad vd.’ne (2000) göre çocukluk döneminde öğrenilen ve içselleştirilen cinsiyet kalıp yargıları ve rolleri yetişkinlik dönemindeki tavır ve davranışları etkilemektedir

(akt. Eddleston vd., 2006: 438). Sonuç olarak topluma uyumlu bireyler olma hedefiyle yetiştirilen kız ve erkek çocukları, toplumun bakış açısından farklı bakış açlarına sahip olamazlar, nitekim ailede temeli atılan düşünce şablonlarının, akran grupları, okul ve medya aracılığıyla ve çalışma hayatında da beslendiği ve desteklendiği düşünülürse kadınların kendilerine dair çocukken oluşturduğu şablonları değiştirmelerini beklemek gerçekçi bir beklenti değildir.

5.2. ÖNERİLER

Alan yazında kadınların yönetim kademelerine ilerlemesi ve daha geniş anlamda kadın erkek eşitliğinin gerçekleşmesi konusunda en çok vurgulanan hususlardan birisi de elimizi kolumuzu bağlayıp oturarak ve zamanla her şeyin iyiye gideceğini düşünerek bu konuya yaklaşmanın yanlış olduğudur. Bu yüzden de hem uygulayıcıların hem de araştırmacıların konuyla ilgili yapılması gerekenleri yapması ve çeşitli önlemler alınması oldukça önemlidir. Bu öneriler dikkate alınırken tek bir alanda değişiklik yapmanın çok büyük iyileştirmeler yaratmayacağı bilinmelidir. Kadınların yönetim kademelerine yükselmeleri önündeki engeller iç içe bir sarmal olduğu için getirilecek çözümler de farklı alanlardaki engelleri ortadan kaldırmaya yönelik olmalıdır. Nitekim Türkiye sadece hukuki düzenlemelerle eşitliğin sağlanamayacağını deneyimlemiş bir ülkedir.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

5.2.1.1. Toplumsal Alanda Öneriler

1. Toplumsal alanda kadınları ikinci plana iten kalıp yargıların değişmesi için devlet eliyle farkındalık yaratacak projeler hazırlanmalıdır. Kadın liderlere karşı önyargıların altında yatan psikolojik etmenler konusunda farkındalık arttırılmalı ve bu yanlış algıların yok edilmesi için çalışılmalıdır.

2. Devlet eliyle yürütülecek projelerde üniversitelerin ilgili alanlarından ve sivil toplum örgütlerinden, kısacası konunun bütün paydaşlarından görüş ve destek alınmalıdır.
3. Kadınları ikinci cins olarak gören algıyı değiştirmek için, kadına yönelik şiddet ve bütün negatif ayrımcılık uygulamaları cezalandırılmalıdır, bunun için gereken hukuki düzenlemeler yapılmalıdır.
4. Kadın istihdamı ve yönetsel görevlere getirilmesi devlet tarafından desteklenmelidir. Bunun için “kadın kotası” gibi pozitif ayrımcılık uygulamaları yürürlüğe konulmalıdır. Bu uygulamalar kadına yönelik “kendi başlarına başaramayacağı” algısını köruklese de, en azından eşitlik sağlanana kadar uygulanabilir.
5. Belli sayıda kadının istihdam edildiği kurumlarda kreş açılması zorunlu olmalıdır. Böylece çalışan kadınlar daha çok sorumluluk almak ve yönetim görevlerini üstlenmek için gerekli psikolojik ortama sahip olurlar.
6. Devlet bebek ve çocuk bakımında sorumluluğu ailelerle paylaşmalıdır. Her çalışan annenin karşılayabileceği, kaliteli bebek ve çocuk bakım hizmetlerinden yararlanma hakkı olmalıdır. Bunun için devlet eliyle açılan ve ücretleri daha makul olan kreşler iyi bir çözüm yoludur. Doğan her bir bireyin bir annenin ve babanın evladı olmanın ötesinde, ülkenin bir vatandaşı ve hatta milletin devamının garantisi olduğu unutulmamalıdır.

5.2.1.2. Örgütlere Öneriler

1. Örgütlerde cinsiyet eşitliği konusunda eğitimler vererek farkındalık yaratılmalıdır.
2. Kadınlara yönelik çeşitli alanlarda uygulanabilecek pozitif ayrımcılık politikaları kadınların özgüvenini ve performanslarını azaltabileceği düşünülse de, örgütler pazar anlayışlarını geliştirmek ve verimliliği

arttırmak için yönetim kurullarında kadınların ve azınlıkların bulunmasının gerekli olduğunu unutmamalılar ve kadınlara yönetim görevleri vermelilerdir.

3. Çok uzun saatler normu değiştirilmelidir.
4. Performans değerlendirmelerinde öznel ölçütler azaltılmalıdır. İşe alımlarda da ölçülebilir ve net ölçütlerle işe alımlar yapılmalıdır.
5. Örgütlerde danışmanlık ilişkileri daha düzenli hale getirilmeli ve kadın çalışanların da bundan yararlanması sağlanmalıdır.
6. Kadın çalışanlara yönetim kademelerine yükselmelerinde işe yarayacak sorumluluklar ve görevler verilmelidir.
7. Örgütler aile dostu uygulamalara gitmelidir. Bu uygulamalardan sadece kadınların değil erkeklerin de yararlanması sağlanmalıdır.

5.2.1.3. Bireylere Öneriler

1. Toplumsal alanda ve örgütlerde yapılacak düzenlemeler ve iyileştirmeler doğal olarak kadınların bireysel tercihlerini ve algılarını da etkileyecektir. Ancak toplumsal alanda ya da örgütlerde gerçekleşecek değişimleri beklemek bir ömür kadar uzun sürebilir. Bu yüzden kadınlar da ellerini taşın altına koymalı ve değişime kendileriyle; kendi tercih ve algılarını sorgulayarak başlamalıdır.
2. Kadın yöneticiler ve yönetim görevi almak isteyenler kendi sosyal ağlarını kurmak için çaba sarf etmelidirler, buldukları örgütte yalnız olsalar dahi internet aracılığıyla, kadın yöneticilerin oluşturduğu ulusal ya da uluslararası sosyal ağlara katılabilir ve üyelerin deneyimlerinden yararlanabilirler (Facebook'ta yöneticilik yapan Sheryl Sandberg'in kurduğu www.lean-in.org bu konudaki iyi örneklerdendir).
3. Kadınlar haklarını savunmakta çok önemli rol oynayan kadın derneklerine üye olmalı ve hem destek almalı hem de destek vermelidirler.

4. "Süper kadın" rolünü oynamaya çalışmak oldukça yorucudur ve sürdürülebilir bir rol değildir. Bu yüzden kadınlar eşlerinden çevrelerinde yardım alabilecekleri insanlardan yardım istemeyi öğrenmelidirler.
5. Kadınlar daha fazlasını istemeyi öğrenmelidirler. Kendi çocuklarına daha eşit bir dünya bırakabilmek için, zor ve acılı bir yol olsa da mücadele yoluna girmeyi göze almalıdırlar.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Kadınların yönetim kademelerine ilerlemeleri önündeki engellerle ilgili yapılan bu çalışma, konuyu başka bakış açılarından görmek adına erkek yöneticilerle de yapılmalıdır.
2. Sadece yönetici kademelerine gelebilmiş kadınlara değil, yöneticilik görevini üstlenecek kapasitede ve istekte olan ancak yönetim görevi üstlenmemiş olan kadın çalışanların düşüncelerine de kulak verilmelidir.
3. Farklı araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı daha geniş çapta araştırmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ahlers, S., Bührmann, A. D. (2010). All roads lead to the top, or are they? How women get leading positions. L. Husu, J. Hearn, A. M. Lämsä, S. Vanhala (Ed.), *Leadership through the Gender Lens, Men And Women in Organizations* (56-67). Helsinki: Hanken School of Economics Research Reports.
- Akdemir, S. (1997). Tarih Boyunca ve Kur'an-ı Kerîm'de Kadın. *İslami Araştırmalar*, 10(4), 249-258.
- Arat, N. (1986). *Kadın Sorunu*. İstanbul: Say Yayınları.
- Başak, S. (2009). Cam Tavanlar. *KÖK Araştırmalar KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 119-132.
- Baştuğ, Ö. Y. Ö., Çelik, B. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.
- Beggs, J. M., Doolittle, D. C., (1993). Perceptions Now and Then of Occupational Sex Typing, A Replication of Shinar's 1975 Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(17), 1435-1453.
- Benson, J., Yukongdi, V. (2005). Asian Women Managers, Participation, Barriers and Future Prospects. *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 283-291.
- Berkman, Y. A. (2005). *Attitudes towards women managers, Development of a new measure*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bittman, M., England, P., Sayer, L., Folbre, N., ve Matheson, G. (2003). When Does Gender Trump Money? Bargaining and Time in Household Work. *American Journal of Sociology*, 109, 186-214.

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2002). Leading with Soul and Spirit. *School Administrator*, 59(2), 21-26.
- Boydak-Özan, M., Akpınar, B. (2002). Okul Yönetiminde Kadınların Başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 219-234.
- Broverman, I.K., Vogel, S.R., Broverman, D.M., Clarkson, F.E., Rosenkrantz, P.S., (1972). Sex-Role Stereotypes, A Current Appraisal, *Journal of Social Issues*, 28(2), 59-78.
- Buğra, A., Yakut-Çakar, B. (2010). Structural Change, the Social Policy Environment and Female Employment in Turkey. *Development and Change*, 41(3), 517-538.
- Buğra, A. (2011). Muhafazakârlık Arttıkça Kadın İstihdamı Düşüyor. Web sayfası: <http://www.aksam.com.tr/roportaj/muhafazakarlik-arttikca-kadin-istihdami-dusuyor--24735h/haber-24735> (Erişim tarihi: 29 Aralık 2013)
- Burgess, D., Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be, Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665-692.
- Cansun, Ş. (2009). Yeni Şafak Gazetesi'nin Penceresinden Akp Ve Chp'nin Kadın Politikaları Ve Kadın Siyasetçilerine Bakış. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 237-248.
- Carvalho, T., Özkanli, Ö. ve Machado-Taylor, M. L. (2012). Senior managers' perceptions and attitudes towards gender in academia, A comparative study from Portugal and Turkey. *Educação, Sociedade e Culturas*, 35, 45-66.
- Costrich, N., Feinstein, J., Kidder, L., Marecek, J., Pascale, L. (1975). When Stereotyping Hurt, Three Studies of Penalties For Sex-Role Reversals. *Journal of Experimental Psychology*, 11, 520-530.

- Cross, C., Linehan, M., (2006). Barriers to advancing female careers in the high-tech sector, empirical evidence from Ireland, *Women In Management Review*, 21(1), 28 – 39.
- Çelikten, M. (2007). Portraying Women Administrators, Turkish Cases. H. C. Sobehart (Ed.), *Women Leading Education Across the Continents - Sharing the Spirit Fanning the Flame* (168-174). Maryland: Rowman & Littlefield.
- Deaux, K., ve LaFrance, M. (1998). Gender. D.T. Gilbert, S.T. Fiske, ve G. Lindzey (Ed.), *The Handbook of Social Psychology* (4th ed., Vol. 1, 788-827). Boston: McGraw-Hill.
- Demirci, H. (2008). *Yönetimde Kadın Olmak*. Web sayfası:
http://www.radikal.com.tr/yorum/yonetimde_kadin_olmak-912034 (Erişim tarihi: 5 Mayıs 2014).
- Diekman, A.B., Eagly, A.H. (2000). Stereotypes as Dynamic Constructs, Women and Men of the Past, Present, and Future, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171-1188.
- Dodge, K.A., Gilroy, F.D. Fenzel, L.M. (1995). Requisite management characteristics revisited, Two decades later. *Journal of Social Behavior & Personality*, 10(6), 253-264.
- Dreher, N., Ann, S., (1998). Women Above The Glass Ceiling, Perceptions on Corporate Mobility and Strategies For Success. *Gender and Society*, 12(13), 339-355.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Dünya Bankası (2009). Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı, Eğilimler, Belirleyici Faktörler ve Politika Çerçevesi (Rapor No, 48508-TR). Washington, DC: Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası Yayını

- Durgun Şahin, N. (2002). *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durmuş, A.E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Dökmen, Z. Y. (2010). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Eagly, A. H. (1995). The science and politics of comparing women and men. *American Psychologist*, 50(3), 145-158.
- Eagly, A. H., Carli, L. L. (2008). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*. Web sayfası: <http://www.theleadershipbuilder.com/PDF/16Women%20and%20the%20Labyrinth%20of%20Leadership.pdf> (Erişim tarihi: 12 Ekim 2013).
- Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598
- Eagly, A., Karau, S., Makhijani, M. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders, A Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Eddleston, K.A., Veiga, J.F. ve Powell, G.N. (2006). Explaining Sex Differences in Managerial Career Satisfier Preferences, The Role of Gender Self-Schema. *Journal of Applied Psychology*, 91, 437-445.
- Ergin, G. (2013). *Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Cinsiyet Rollerinin Kadın Yöneticilere Karşı Tutumları ile İlişkisi, Uşak İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Federal Glass Ceiling Commission. (1995) *A Solid Investment, Making Full Use of the Nations Human Capital*. Washington DC.
- Freeman, R. E., Martin, K., Parmar, B., Werhane, P., ve Cording, M. (2006). Leading through values and ethical principles. R. Burke & C. Cooper (Ed.), *Inspired leaders* (149–174). London: Taylor and Francis Group, Routledge.
- Fullagar, C. J., Sverke, M., Sümer, H. C., Slick, R. (2003) Managerial Sex-Role Stereotyping. *Cross Cultural Management*, 3(1), 93-107.
- Healy, G., Ozbilgin, M. and Aliefendioglu, H. (2005). Academic Employment and Gender, A Turkish Challenge to Vertical Sex Segregation. *European Journal of Industrial Relations*, 11(2), 247-264.
- Heilman, M. E. (2012). Gender Stereotypes and Workplace Bias. *Research in Organizational Behaviour*, 32, 113-135.
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription, How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M. (1983). Sex bias in work settings, The Lack of Fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Heilman, M. E., Haynes, M. C. (2005). No credit where credit is due, attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 905-916.
- Heilman, M. E., Lucas, J. A., & Kaplow, S. R. (1990). Self-derogating consequences of sex-based preferential selection, The moderating role of initial self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(2), 202-216.

- Heilman, M. E., Stopeck, M. H. (1985). Attractiveness and Corporate Success, Different Casual Attributions for Males and Females. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 379-388.
- Hentschel, T., Heilman, M.E., Peus, C. (2013, Ocak). *Have Perceptions of Women and Men Changed? Gender Stereotypes and Self-Ratings of Men and Women*. Poster 14th Congress of the Society for Personality and Social Psychology (SPSP), New Orleans, LA, USA. Web sayfası: http://www.eurekalert.org/pub_releases/2014-04/tum-wdn040314.php (Erişim tarihi: 9 Ocak 2014).
- İbrahimoglu, N. (2013). Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz-Etkinliğin Artırılması. *Sosyoekonomi*, 9(1), 141-155.
- Ilo, I. (2010). Women's Access to Senior Management Positions in the University of Abuja, Nigeria. L. Husu, J. Hearn, A. M. Lämsä, S. Vanhala (Ed.), *Leadership through the Gender Lens, Men And Women in Organizations* (219-234). Helsinki, Hanken School of Economics Research Reports.
- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2011). *Türkiye'de Kadının Durumu*. Ankara, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü. Web sayfası: <http://www.kadininstatusu.gov.tr/tr/html/19176/Yayinlarimiz> (Erişim tarihi: 9 Şubat 2014).
- Kalaycıoglu, E., Toprak, B. (2004). Türkiye'de Kadınların Siyaset, Üst Yönetim ve İş Yaşamına Katılımı. Web sayfası: <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/260283.asp> (Erişim tarihi: 25 Aralık 2013)
- Kandiyoti, D. (1997). *Cariyeler, Bacılar, Yurттаşlar, Kimlikler ve Toplumsal Dönüşümler*. İstanbul: Metis Yayınları.

- Kasım, G. (2008, Aralık 9). Yönetimde kadın olmak. Radikal Gazetesi. Web sayfası: http://www.radikal.com.tr/yorum/yonetimde_kadin_olmak-912034 (Erişim tarihi: 5 Mayıs 2014).
- Karaca, A. (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri, cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kara, M. F. (2011). *Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kidder, D. L. McLean Parks, J. (2001). The Good Soldier, Who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 939-959.
- Krefting, L. A., Berger, P. K., Wallace, M. J. (1978). The contribution of sex distribution, job content, and occupational classification to job sextyping, Two studies. *Journal of Vocational Behavior*, 13 (2), 181–191.
- Kroska, A. (2008). Examining Husband-Wife Differences in the meaning of Family Financial Support. *Sociological Perspectives*, 51, 63-90.
- Linehan, M. Walsh, J. S. (2000). Work–Family Conflict and the Senior Female International Manager. *British Journal of Management*, 11(1), 49–58.
- Macrae, N. C., Milne, A. B., Bodenhausen, G. V., (1994) Stereotypes as energy-saving devices, A peek inside the cognitive toolbox. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 37-47.
- Maltz, D. N., Borker, R. (2012). A Cultural Approach to Male-Female Miscommunication. L. Monaghan, J. E. Goodman, J. M. Robinson (Ed.), *A Cultural Approach to Interpersonal Communication, Essential Readings* (2. Baskı) (168-185). West Sussex: Wiley & Blackwell

- McKee, J., & Sheriffs, A. (1957). The Differential Education of Males and Females. *Journal of Personality*, 35(3), 356-371.
- Negiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler, Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-215.
- Nkomo, S., Cox, T. (1996). Diverse identities in organizations. S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Ed.), *Handbook of organization studies* (338-356). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OECD (2011). Labour Force Statistics, LFS by Sex and Age. Web sayfası: <http://stats.oecd.org/> (Erişim tarihi: 25 Nisan 2014)
- Omar, A. Davidson, M. J. (2001). Women in management, a comparative cross-cultural overview. *Cross Cultural Management, An International Journal*, 8(3/4), 35 – 67.
- ÖSYM (2008), *2007–2008 Akademik Yılı Yüksek Öğretim İstatistikleri*, Ankara.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 125-138.
- Özkanlı, O. (2010). Türkiye’de Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Kültürel ve Yapısal Engeller. *Mülkiye*, 34 (268), 267-281.

- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A., Parent, J.D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes, Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Rosener, J.B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rosener, J. B. (1995) *America's Competitive Secret, Utilizing Women as a Management Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Ruble, D. N., Martin, C. L. (1998). Gender Development. W. Damon (Ed.), *Handbook of Child Psychology, Vol. 3 Social, Emotional and Personality Development* (5. baskı., 933-1016). New York: Wiley.
- Rudman, L. A. Moss-Racusin, Phelan, J. E., Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects, Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (1), 165–179.
- Kadın yöneticiler daha başarılı oluyor. (2004, Mayıs 23)*. Sabah Gazetesi. Web sayfası: <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/05/23/gnd110.html> (Erişim tarihi: 20 Kasım 2014).
- Sakallı-Uğurlu, N. Beydoğan, B. (2002). Turkish College Students' Attitudes Toward Women Managers, The Effects of Patriarchy, Sexism, and Gender Differences. *The Journal of Psychology*, 136(6), 647–656.
- Sancar, S. (2012). *Türk Modernleşmesinin Cinsiyeti, Erkekler Devlet Kadınlar Aile Kurar*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.

- Sandberg, S. (2013). *Lean In: Sınırlarını Zorla, Kadınlar, İş ve Liderlik İsteği*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Schein, V. E., (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95–100.
- Schein, V. E. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340– 344.
- Scott, K. A., Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 230-242.
- Simpson, P. A., Greller, M. M., Stroh, L. K. (1997). Variations in Human Capital Investment Activity by Age. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 109–138.
- Stephenson, C. (2004) Leveraging Diversity to Maximum Advantage, the Business Case for Appointing More Women to Boards. *Ivey Business Journal*, September/October, 1-5.
- Stewart, C. J., Cash, W. B. (1985). *Interviewing, Principles and Practices* (4. Baskı). Dubuque, IO: Wm. C. Brown Publication.
- Syed, J., Özbilgin, M., Torunoglu, D. and Ali, F., (2009). Rescuing gender equality from the false dichotomies of secularism versus shariah in Muslim majority countries. *Women's Studies International Forum*, 32 (2), 67- 79

- Şahin, G. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşçı, D. (2001). Yeni Yönetim Anlayışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34 (3), 99-107.
- Tichenor, V. J. (1999). Status and Income as Gendered Sources. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 638-650.
- Toprak, E. M. (1993) Yönetimde Kadın, Lider Olmanın Sırları, *Anahtar Dergisi Milli Produktivite Merkezi Yayını*, 57, 21.
- Triana, M. del C. (2011) A woman's Place and a Man's Duty, How Gender Role Incongruence in One's Family Life Can Result in Home-Related Spillover Discrimination at Work. *Journal of Business Psychology*, 26, 71-86.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2013). *İşgücü İstatistikleri*. Web sayfası: <http://tuikapp.tuik.gov.tr/iscucuapp/iscucu.zul> (Erişim tarihi: 3 Nisan 2014).
- Türkiye İstatistik Kurumu (2006). *Aile Yapısı Araştırması*. Ankara.
- Türkiye'de STÖ'ler ve Demokratik Kitle Örgütü Geleneği*, (2010, Haziran 17). Web sayfası: <http://www.ilk-kursun.com/haber/54446> (Erişim tarihi: 3 Nisan 2014)
- United Nations Development Programme (2013). *Gender Inequality Index*. Web sayfası: <https://data.undp.org/dataset/Table-4-Gender-Inequality-Index/pq34-nwq7> (Erişim tarihi: 25 Mart 2014).
- Ünlütürk-Ulutaş, Ç., Pala, H. Z. (2012, Ekim 18-19). Sendikalarda Kadın Sesi, Türkiye'de Sendikalar ve Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği, IV. *Sosyal Haklar Ulusal Sempozyumu, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBE, çeei*.

- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Välimäki, S., Lämsä, A. M. ve Hiillos, M. (2010). Forms of a Spousal Support in a Women Manager's Career. L. Husu, J. Hearn, A. M. Lämsä, S. Vanhala (Ed.), *Leadership through the Gender Lens, Men And Women in Organizations* (68- 83). Helsinki, Hanken School of Economics Research Reports.
- Weiss, R.S. (1987). Men and Their Wives Work. In F. J. Crosby (Ed.), *Spouse, Parent, Worker* (109-121). New Haven, CT: Yale University Press.
- William, J. E., Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes, A multination study Cross-cultural research and methodology series, 6. Cilt* (Gözden geçirilmiş baskı) Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Willott, S. ve Griffin, C. (2004). Redundant Men, Constraints on Identity and Change. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 14, 53-69.
- Wood, J. T. (1994) *Gendered Lives, Communication, Gender, and Culture*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company
- Woodward, D. and Özbilgin M. (1999) Equal opportunities in banking sector in Britain and Turkey. *Women in Management Review*, 14, 8, 325-332.
- World Economic Forum. (2012). *The Global Gender Gap Report 2012*. Web sayfası:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf
 (Erişim tarihi: 27 Ekim 2013).

- Yavuz, N. (2011). *Eğitim Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Rol Çatışması (Kocaeli İli Örnekleme)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YÖK (2014). Kadın Yöneticiler Tezler Web sayfası: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> (Erişim tarihi: 25 Mart 2014).
- Zel, U. (2002). İş Arenasındaki Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Ari Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.
- 2013 yılı Memur sendika üye sayıları, Resmi Gazetede (2013, Eylül 4). Web sayfası: <http://www.memurlar.net/haber/387414/> (Erişim tarihi: 3 Nisan 2014)

EKLER

EK-1 GÖRÜŞME FORMU

Sayın İlgili,

Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bilim dalında yüksek lisans öğrencisiyim. Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Önündeki Engeller adında bir araştırma yapıyorum. Bu görüşmede amacım, bir kadın yönetici olarak sizin bakış açınızdan kadınların yönetim kademelerinde karşılaştıkları engelleri ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların kadın yöneticilerin çalışmalarını kolaylaştırmasını ve yönetim kademelerinde görev almak isteyen kadınlara yardımcı olacağını umuyorum. Bu nedenle, bu konudaki görüşlerinizden faydalanmak istiyorum. Bana görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü sadece bu araştırma doğrultusunda kullanılacak ve kişisel bilgilerin tümü gizli tutulacaktır. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zaman daha iyi değerlendirilmiş oluruz, hem de sorulara verdiğiniz cevapların kaydını daha ayrıntılı tutma imkânı elde etmiş olurum. Bu araştırmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür etmek istiyorum. Araştırma boyunca, görüşmeden önce ya da daha sonra belirtmek istediğiniz bir fikir varsa beyan etmenizi veya sormak istediğiniz bir soru varsa sormanızı isterim.

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kendinizden biraz bahseder misiniz?
2. Bu göreve gelme hikâyenizi anlatır mısınız?
3. Bu göreve gelirken ve görevinizi yürütürken çevrenizden nasıl destek aldınız ya da alıyorsunuz?

4. (Bu göreve gelirken ve görevinizi yürütürken) ailenizden destek aldınız mı ya da alıyor musunuz?
5. Halihazırdaki yöneticilik görevinizde ne gibi görev ve sorumluluklarınız var?
6. Genel olarak yöneticiliğin zor taraflarından bahseder misiniz?
7. Kadın yönetici olarak özellikle cinsiyet etmenini düşündüğümüzde yaşadığınız zorluklar var mı? Biraz bahseder misiniz?
8. Sektörde (sektördeki kadın çalışan oranı belirtilecek) kadın çalışan varken(sektörde kadın yönetici oranı belirtilecek) oranında kadın yönetici mevcut. Sizce kadınların yönetim kademelerinde az temsil edilmelerinin sebepleri neler olabilir?
9. Kadın yönetici olarak kullandığınız liderlik ve yöneticilik stratejileri nelerdir?
10. Sizce kadın ve erkek yöneticilerin yönetim tarzları hangi yönlerden benziyor?
11. (10. Soruya bağlı olarak) hangi yönlerden farklılık gösteriyor?
12. (Görüşülenin yükselebileceği daha üst bir pozisyon varsa sorulacak) Daha üst bir yönetim pozisyonuna yükselmeyi istiyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Başak COŞKUN DEMİRPOLAT
 Doğum Tarihi : 15.08.1984
 Doğum Yeri : Ünye
 Medeni Hali : Evli
 E-Mail Adresi : basak84coskun@yahoo.com

EĞİTİM DURUMU

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lise	Nevşehir Anadolu Öğretmen Lisesi	2001
Lisans	Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yabancı Diller Eğitimi Bölümü İngilizce Öğretmenliği	2005

İŞ DENEYİMİ

Görev	Kurum	Yıl
İngilizce Öğretmeni	MEB Kocasinan Sümer Anadolu Lisesi	2013-Halen
İngilizce Öğretmeni	MEB Melikgazi Yahya Kemal Beyatlı İ.Ö.O.	2009-2013
İngilizce Öğretmeni	MEB Develi Selçuk Maşlak İ.Ö.O.	2007-2009
İngilizce Öğretmeni	MEB DİLBEM Dersanesi	2005-2007

YABANCI DİL

İngilizce (2014 YDS İlkbahar-96)

Fransızca (2012 ÜDS Sonbahar-76)