

**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**CAM TAVAN ETKİSİNİN AŞILMASINDA DÖNÜŞÜMCÜ  
LİDERLİĞİN ROLÜ**

**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADIN LİDERLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aslıhan Ünal**

**Düzce**

**Nisan, 2015**



**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**CAM TAVAN ETKİSİNİN AŞILMASINDA DÖNÜŞÜMCÜ  
LİDERLİĞİN ROLÜ**

**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADIN LİDERLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aslıhan Ünal**

**Danışman: Doç. Dr. İzzet Kılınç**

**Düzce**

**Nisan, 2015**

**Aslıhan Ünal**  
**Düzce Üniversitesi, SBE**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Nisan, 2015**

**CAM TAVAN ETKİSİNİN AŞILMASINDA**  
**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ**  
**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADIN**  
**LİDERLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı  
Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı  
Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı  
Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı  
Üye ..... (İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselirken Cam Tavan olarak tabir edilen görünmeyen fakat hissedilen engellerle karşılaşmakta ve sonuç olarak üst düzey kademelerde düşük oranda temsil edilmektedirler. Bu araştırmada; üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselen kadın yöneticilerin deneyimlerinden ve görüşlerinden yararlanarak; Cam Tavan engellerinin belirlenmesi, bu engellerin aşılmasında etkili olan faktörlerin tespit edilmesi ve Dönüşümcü Liderliğin bu engellerin aşılmasındaki rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Hızlı değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu ve yönetim şeklinin dikey hiyerarşiden yataya geçmeye başladığı günümüz iş dünyasının benimsediğı etkili liderlik tarzı Dönüşümcü Liderlik, en hızlı büyüme gösteren sektörlerden birisi olan Bilişim Sektörü çerçevesinde incelenmiştir. Kadınların özellikleri ile Dönüşümcü Liderlik boyutların uyduğuna yönelik yapılan son çalışmalar ve Grant Thornton'un (2013) üst düzey kadın yöneticiliğı üzerine yaptığı araştırmalarda Türkiye'nin dünya ortalamasının üzerinde oluşu bizi bu araştırmayı yapmaya yönlendirmiştir.

Araştırmaya dahil olan kadın liderler Dönüşümcü Liderliğin tüm boyutlarını sergiledikleri ve kadınların sahip oldukları içgüdüler ile Dönüşümcü Liderlik boyutlarının uyum içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu tablo önümüzdeki dönemde daha fazla kadın üst düzey yöneticinin iş dünyasında var olacağına işaret olabilir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu olan *işçi arı etkisi* göstermektedir ki, örgüt içerisinde yapılan doğru kadın-erkek kombinasyonları performansı olumlu yönde etkilemekte ve etkinliğı artırmaktadır. Yani ne sadece kadın, ne sadece erkek... Kadının erkeğe, erkeğin kadına ve dünyanın her ikisine ihtiyacı vardır. Tıpkı 1700'lü yılların sonunda Wollstonecraft'ın kadınların dönüştürücü özelliklerine değindiğı sözlerinde olduğu gibi:

*“Artık kadınların yaşam şekillerinde bir değişiklik gerçekleştirmenin zamanı geldi. Kadınlara yitirdikleri onurlarını yeniden vermek ve insan soyunun bir parçası olarak dünyanın dönüştürülmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için geç bile kalındı. Kadın ve erkek arasında cinsel arzulama dışında hiçbir fark kalmayncaya kadar mücadele.”*

Wollstonecraft'ın yaptığı bu çağrı 300 sene sonra karşılığını bulmuş görünüyor. Kadınlar artık içgüdüleriyle, kuvvetli liderlik özellikleriyle “Biz de varız ve biz bu işi iyi yaparız” diyorlar.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu da Cam Tavan Engellerinin büyük çoğunluğunun kadınların kendilerinden kaynaklanan engeller olmasıdır. Kadınlar kendi Cam Tavanlarını kendileri oluşturmaktadır. Eğer orada bir engel olduğunu düşünürseniz o engel vardır ama görmezden gelerseniz, algılamazsanız içerisinde geçebilirsiniz ya da çok zorlanırsanız çekicinizi çıkarıp kırabilirsiniz. Bir kadın içgüdülerine sahip çıktığı ve güvendiğı sürece önünde hiçbir engelin duramayacağını düşünüyorum.

Yaklaşık 7 ay süren bu araştırmayı çok büyük bir istekle yürüttüğümü belirtmek isterim. Bir araştırmacının en önemli özelliği ‘gören gözleri’ yani sezgileridir ve en büyük şansı da onu anlayan ve sezgilerinin peşinden gitmesine fırsat veren bir danışman hocaya sahip olmasıdır. Ben öyle bir bilim insanıyla çalıştım. Bu 7 aylık araştırma sürecinde beni destekleyen ve güvenen, heyecanımı anlayışla karşılayan, beni yetiştiren değerli hocam Doç. Dr. İzzet Kılınç’ a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Araştırma sürecinde mükemmel insanlar tanıdım. Yoğun iş tempolarına rağmen bize vakit ayırdılar. Deneyim ve tecrübelerini bizlerle paylaştılar, araştırmamıza ışık tuttular. Onlar araştırmamızın yapıtaşları, Bilişim Dünyasının dönüşümcü kadın liderleri:

Prof. Dr. Aytül Erçil.....VISTEK Isra Vision - Kurucu CEO  
Aytun Karahan Hasgül.....TANI Pazarlama ve İletişim Hizmetleri A.Ş  
İş Geliştirme ve İnovatif Çözümler  
Banu Akın.....MICROSOFT EMEA – Kıdemli Satış Müdürü  
Evrin Yetişmiş.....Be ONE Consultancy– Kurucu CEO  
Filiz Doğan.....ORACLE Türkiye – Genel Müdür  
Gülsele Zeren Karadere.....IBM Asia Pasific – Bankacılık Sektörü Lideri  
Hatice Kalyoncu.....ÖLÇSAN – Kurumsal İlişkiler Yöneticisi  
Leyla Arsan.....TAGES – Kurucu CEO  
Lusi Adut .....OKİ Sistem ve Yazıcı Çözümleri - Genel Müdür  
Nil Bağdan.....SOFTWARE AG Türkiye – Genel Müdür  
Pınar Rua Aksu.....ORACLE EMEA – Kıdemli Satış Direktörü  
Semra Kandemir.....HİTİT Bilgisayar Hizmetleri  
Alt Yapı ve İşletim Direktörü  
Sevil Kanat..... EPSON İstanbul – Ofis Müdürü  
Zeynep Sarılar..... PERA Danışmanlık – Associate Expert

Araştırmamıza verdikleri katkıdan ve katılımlarından dolayı hepsine sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Bu süre içerisinde yanımda olan ve beni her zaman destekleyen değerli aileme, canım kızıma, kadim dostum Dilek’e ve desteğini hissettiren herkese sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Aslıhan ÜNAL

## ÖZET

# CAM TAVAN ETKİSİNİN AŞILMASINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN KADIN LİDERLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÜNAL, Ashhan

**Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. İzzet Kılınc**

**Nisan 2015, 177 sayfa**

Yapılan araştırmalar kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında temsil oranlarının erkeklere oranla düşük olduğunu göstermektedir. Düşük oranların sebebi literatürde Cam Tavan engelleri olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel bir yapıyı olmadığı için ‘görünmez’ olarak nitelenen fakat kadınlar tarafından algılanan bu engeller genel olarak toplumsal, örgütsel ve devlet faktörleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı Cam Tavan Etkisinin aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolünü incelemektir.

Bernard Bass (1985) tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Teorisi; günümüzün hızlı değişen belirsizlik ortamında benimsenen gözde bir liderlik yaklaşımıdır. Son dönemlerde yapılan araştırmalar kadın yöneticilerin dönüşümcü Liderliğe yatkın olduğunu göstermektedir. Belirsizlik ortamının gözde liderlik yaklaşımı Dönüşümcü Liderlik en hızlı büyüme kaydeden sektör olan Bilişim Sektörü çerçevesinde incelenmiştir. Bu sebeple amaçlı örnekleme yöntem ile seçilen 14 üst düzey kadın yönetici ile görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler Nitel Analiz yöntemlerinden Gömülü Teori yaklaşımı izlenerek analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda kadın çalışanların en çok kendilerinden kaynaklanan Bireysel Cam Tavan Engellerinden etkilendiği belirlenmiştir. Kadınlar kendi bariyerlerini kendileri oluşturmaktadır. Bu Cam Tavan engellerini hissetmeyen veya aşmayı başaran kadın liderlerin Dönüşümcü Liderlik özellikleri sergilediği ve kadınların sahip oldukları içgüdüleri ile Dönüşümcü Liderlik boyutları arasında uyum olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Cam Tavan Etkisi, Dönüşümcü Liderlik, Bilişim Sektörü, Gömülü Teori



## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN OVERCOMING THE GLASS CEILING EFFECT**

**A RESEARCH ON WOMEN LEADERS WORKING IN THE IT SECTOR**

**ÜNAL, Ashhan**

**MA, Business Administration**

**Supervisor: Assoc. Prof. İzzet Kılınç**

**April 2015, 177 pages**

Research results indicate that the represented women rates in senior management are lower than the men. The reasons of the lower rates are identified as Glass Ceiling Effect in literature. Due to the fact that they are not formal procedures but perceived by women they are called ‘invisible’. They are commonly classified as Social, Organizational and Government factors. The main subject of this study is to investigate the role of Transformational Leadership in overcoming the Glass Ceiling Effect.

The Transformational Leadership Approach developed by Bernard Bass (1985); is a popular leadership style in today’s turbulent era. The latest researches show that the women managers are tend to Transformational Leadership. The popular leadership style of the uncertainty environments is researched in IT; the sector that achieves the rapid growth. Hence, semi-structured interviews are held with 14 women senior executives that are selected by Purposive Sampling Method. The data is analysed by following the Grounded Theory approach, a kind of Qualitative Method.

The results of the research indicates that women are most affected by Individual Glass Ceiling Women are constructing their own barriers. The leaders that have not perceived these barriers or overcome them exhibit Transformational Leadership behaviors. The instincts of women and the components of Transformational Leadership are very well harmonized.

**Key words:** The Glass Ceiling Effect, Transformational Leadership, IT Sector, The Grounded Theory

*Canım Kızım Simay'a*

*Genç Araştırmacılara*

*ve*

*Gören Gözlere*

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

JÜRİ ÜYELERİNİNİN İMZA SAYFASI.....	v
ÖNSÖZ .....	vi
ÖZET .....	viii
ABSTRACT.....	ix
İTHAF.....	x
İÇİNDEKİLER .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.3. Araştırmanın Önemi .....	6
1.4. Araştırmanın Sayıtları .....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	7
1.6. Tanımlar .....	8
1.6.1. Liderlik.....	8
1.6.2. Dönüşümcü Liderlik .....	9
1.6.3. Cam Tavan Etkisi.....	9
1.6.4. Bilişim Sektörü .....	9
1.7. Kısaltmalar .....	12
2. LİTERATÜR .....	13
2.1. Cam Tavan Etkisi .....	13
2.1.1. Cam Tavan Kavramı .....	13
2.1.2. Cam Tavan Engelleri .....	16
2.2. Liderlik .....	22
2.2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı .....	22
2.2.2. Liderlik Tarihi.....	24
2.2.3. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Türleri .....	25
2.2.3.1. Yetkinin Kullanım Şekline Göre Liderlik Türleri.....	26
2.2.3.2. Liderlik Yaklaşımları .....	26
2.3. Dönüşümcü Liderlik.....	35
2.4. Kadın Liderliği .....	39
2.5. Cam Tavan Etkisi Ve Dönüşümcü Liderlik .....	44
2.6. Literatür Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar .....	56
3. YÖNTEM.....	58
3.1. Araştırma Modeli .....	68
3.2. Evren ve Örneklem.....	71

3.3. Veri Toplama Araçları.....	72
3.4. Verilerin Toplanması.....	74
3.5. Verilerin Analizi.....	75
3.5.1. Nitel Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	75
3.5.2. Gömülü Teori.....	78
3.5.2.1. Analiz Aşamaları.....	79
3.5.2.2. Nitel Veri Analizinde Kodlama Yöntemi .....	80
3.6. Yöntem Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar .....	88
4. BULGULAR VE YORUM.....	90
4.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri .....	91
4.2. Teorik Model .....	92
4.3. Teorik Modelin Açıklanması.....	97
4.3.1. Araştırmanın ilgi alanı .....	98
4.3.2. Cam Tavan Etkisi.....	99
4.3.2.1. Bireysel Faktörler.....	99
4.3.2.2. Toplumsal Faktörler.....	112
4.3.2.3. Örgütsel Faktörler .....	117
4.3.3. Cam Tavan Algısı .....	120
4.3.3.1. Cam Tavanı Algılamama .....	120
4.3.3.2. Cam Tavanı Algılama ve Motive Olma.....	121
4.3.3.3. Cam Tavanı Algılama ve Psikolojik Baskı Hissetme .....	122
4.3.4. Kolay Çıkış .....	123
4.3.4.1. Pes Etmek.....	124
4.3.4.2. Tercih .....	124
4.3.4.3. Kolaycılık.....	125
4.3.5. Stratejiler ve Özellikler.....	126
4.3.6. Etken Faktörler .....	131
4.3.6.1. İçgüdüsel .....	131
4.3.6.2. Ailesel .....	136
4.3.6.3. Çevresel.....	138
4.3.6.4. İşyeri.....	140
4.3.7. Dönüşümcü Liderlik .....	143
4.3.7.1. İdealleştirilmiş Etki .....	143
4.3.7.2. İlham Verici Motivasyon .....	146
4.3.7.3. Entelektüel Uyarım .....	148
4.3.7.4. Bireysel Değerlendirme .....	149
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	153
5.1. Sonuçlar.....	153
5.2. Öneriler.....	157
6. KAYNAKÇA.....	159
7. EKLER.....	174

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 2. 1.</b> Kadınlara Atfedilen Toplumsal Stereotipleri Belirlemeye Yönelik Yapılan Araştırmalar .....	20
<b>Tablo 2. 2.</b> Liderlikle İlgili Sınıflandırmalar .....	26
<b>Tablo 2. 3.</b> Davranışsal Yaklaşım Döneminde Etkili Olan Faktörler.....	30
<b>Tablo 2. 4.</b> Araştırmalar Sonucunda Tanımlanan Liderlik Davranışları .....	31
<b>Tablo 2. 5.</b> Durumsallık Yaklaşımına Katkıda Bulunan Teoriler .....	31
<b>Tablo 2. 6.</b> Dönüşümcü ve İşlemsel Liderliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	33
<b>Tablo 2. 7.</b> Bass' ın Etkilendiği Fikirler.....	36
<b>Tablo 2. 8.</b> Kadın Liderliği Üzerine Yapılan Çalışmaların Sektörlere Göre Dağılımı.....	41
<b>Tablo 2. 9.</b> 100 Kadın CEO Araştırmasından İstatistikler.....	53
<b>Tablo 2. 10.</b> Üst Düzey Kadın Yönetici İstihdam Oranları.....	55
<b>Tablo 2. 11.</b> Dünya Geneline Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	56
<b>Tablo 3. 1.</b> Nitel Araştırma Yöntemlerinde Belirleyici Rol Oynayan Yaklaşımlar ..	59
<b>Tablo 3. 2.</b> Nitel, Nicel ve Karma Yöntemlerin Belirleyici Özellikleri .....	60
<b>Tablo 3. 3.</b> Nitel Araştırmalarda İç Geçerlilik Stratejisi .....	64
<b>Tablo 3. 4.</b> Nitel Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler .....	75
<b>Tablo 3. 5.</b> Kodlama Yöntemleri.....	85
<b>Tablo 4. 1.</b> Katılımcıların Eğitim Bilgileri .....	92
<b>Tablo 4. 2.</b> Eksen Kodlama Sonucunda Oluşan Tema, Kategori ve Kodlar .....	93
<b>Tablo 4. 3.</b> Tematik Kodlama Sonucunda Oluşturulan Temalar.....	94

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1. 1.</b> Bilişim Sektörü Alt Kategorileri.....	11
<b>Şekil 2. 1.</b> Cam Tavan Metaforunun Gelişim Süreci.....	14
<b>Şekil 2. 2.</b> Cam Tavan Engelleri (Federal Cam Tavan Komisyonu, 1995) .....	17
<b>Şekil 2. 3.</b> Liderlik Kavramının Gelişim Süreci .....	25
<b>Şekil 2. 4.</b> Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri.....	36
<b>Şekil 2. 5.</b> Küresel Düzeyde Üst Düzey Kadın Yönetici Oranları (2004-2013).....	54
<b>Şekil 3. 1.</b> Araştırma Modeli.....	70
<b>Şekil 3. 2.</b> Nitel Araştırmalarda Görüşme Yöntemleri .....	72
<b>Şekil 3. 3.</b> Kodlama Yöntemi ile Veri Analizi Süreci .....	81
<b>Şekil 3. 4.</b> Verinin Anlaşılabilmesi İçin İzlenecek Adımlar .....	82
<b>Şekil 3. 5.</b> Araştırmada Kullanılan Kodlara Örnekler.....	84
<b>Şekil 3. 6.</b> Kategori ve Tema Örnekleri .....	87
<b>Şekil 4. 1.</b> Teorik Model .....	96

## 1. BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1. Problem

“Lider kimdir?” sorusunun cevabı, evrensel olarak ortak bir paydada buluşmamakta, her tanımlamada liderin farklı özelliklerine atıfta bulunmaktadır. “Herkes hayat tarafından test edilir, fakat çok azı bu en zorlu deneyimlerinden gücü ve bilgeliği çıkartabilir. Onlar, bizim “lider” dediklerimizdir” (Bennis ve Thomas, 2012). Hatalarından ders çıkartabilme ve onları avantaja çevirebilme bilgeliğine sahip özel insanlardır. İnsanları birlikte hareket etmeye yönlendirecek gücün ‘güven’ olduğunu fark edebilen kişilerdir (Solomon ve Flores, 2001: 20). Zor kararlar vermekten korkmayan cesur insanlardır (Shelton, 2000: 8). Kim olduğunu ve misyonunun ne olduğunu bilen ve bunu gerçekleştirme yolunda her türlü zorluğa veya engellemeye karşı hazırlıklı olan güçlü ve özgüvenli kişidir (Tichy ve Devana, 1986: 81).

Dönüşümcü Liderlik ; McGregor Burns tarafından adı konulan, Bernard Bass tarafından kuramsallaştırılan, Peter Senge'nin ‘Sistem Düşüncesi’ ile farklı bir bakış açısı kazanan çağımızın liderlik yaklaşımıdır. Karizma, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım, Bireysel Düzeyde İlgi ve Değerlendirme olmak üzere 4 boyut ile temsil edilen Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı (Bass, 1985) bu yeni liderlik yaklaşımında; paylaşılan vizyon, işbirliği, iletişim, etik ve ahlaki değerler ve ‘biz’ kavramı öne çıkan kilit değerlerdir. Bu özellikleri taşıyan liderler değişim çağında, astlarıyla birlikte dönüşümü gerçekleştirebilecekleri uygun ortamı da inşa etmekle yükümlüdürler.

Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde; Dönüşümcü Liderlik özellikleri ile kadın liderlerin özelliklerinin uyum gösterdiğine yönelik bulgular elde

edildiği görülmektedir (Grove ve Montgomery, 2000; Bayrak ve Mohan, 2001; Çelikten ve Yeni, 2004; Yurtkoru vd., 2009; Babaoglan ve Litchka, 2010; Hacıfazlıođlu, 2010; Chandler, 2011; Banođlu, 2011; Adams ve Weiss, 2011; Fatima vd., 2011; Pflanz, 2011; Folta vd., 2012; Hasan ve Othman, 2012; Lincoln, 2012; Paulišić ve Božac, 2013; Abolade, 2014).

Kadınların Dönüşümcü Liderlik özelliklerine yatkın olduğuna yönelik araştırma bulgularına dayanarak; kadınların üst yönetim pozisyonlarında temsil oranlarının azlığının nedenleri literatür dahilinde araştırıldığında; 1980’li yıllardan başlayarak kadınların yükselmelerinde en büyük engelin; ‘Cam Tavan Etkisi’ olduğu görülmektedir. Literatüre ilk kez Hymowitz ve Shellhard (1986)’ın Wall-Street-Journal’da yayınlanan makalesi ile giren bu engel; örgüt hiyerarşisinde yüksek yönetim düzeyinin hemen altında yer alan ve kadınların bu seviyeye yükselmelerini engelleyen veya kısıtlayan engeller olarak tanımlanmıştır. ‘Cam Tavan’ olarak adlandırılmalarının sebebi ise; yazılı kurallarla belirlenmedikleri için görülemeyen fakat algılanabilen engeller olmalarıdır. A.B.D. Çalışma Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet gösteren Federal Cam Tavan Komisyonu Mart 1995 tarihli raporunda Cam Tavan Engellerini 3 başlık altında sunmuştur: 1) Toplumsal Engeller 2) Dahili Yapısal Engeller 3) Devlet Kaynaklı Engeller.

İlgili literatür incelendiğinde; toplumsal engellerden stereotipleştirme, toplumsal roller ve beklentiler, ailevi sorumluluklar, aile ve iş hayatı çatışması, liderliğin erkek cinsiyeti ile özdeşleştirilmesi; yapısal olarak ise, informel iletişim ağları, örgüt kültürü, rol model ve rehber eksikliği, ayrımcılık, kadınların yöneticilik özelliklerine ilişkin önyargılar, Kraliçe Arı sendromu gibi engellerin kadınlar tarafından algılanıyor olduğu görülmüştür. (Truman ve Baroudi, 1994; Grove ve Montgomery, 2000; Ahuja, 2002; Katz ve Salaway, 2004; Örucü vd., 2007; Yirmibeşoğlu, 2008; Anafarta vd., 2008; Hacıfazlıoğlu, 2010; Bingöl vd., 2011; Negiz ve Yemen, 2011; Minibaş-Poussard vd., 2011; Virick ve Greer, 2012; Taşkın ve Çetin 2012; Çetin ve Atan, 2012). Belirlenen bu engellerden öne çıkanların; annelik sorumluluğu, aile ve iş çatışması ve toplumsal roller olduğu görülmüştür. Rol model ve rehber eksikliği de varlığını hissettiren engellerdir. Yapılan araştırmalar devlet politikasından kaynaklanan engellerle ilgili çok fazla bulgu sunmamaktadır.



Geçmiş dönemlerde yapılan beşeri sermaye yatırımları, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanmış olması, çalışan annelere yönelik devlet desteklerinin bunda etkisinin olduğu düşünülmektedir. Kadınların eğitim seviyelerinde ve işgücü içerisindeki oranlarında zaman içerisinde gözlenen artışlar bu görüşü destekler niteliktedir. Çalışan kadınların iş dünyası içerisindeki sorunu orta düzey yöneticiliğin ötesinde yeterli derecede temsil edilemiyor olmalarıdır.

Türkiye genelinde yapılan çalışmalar kadınların genel olarak Eğitim ve Bankacılık sektörlerinde yoğunlaştığını göstermektedir (Bayrak ve Mohan, 2001; Durmuş, 2001; Turan ve Ebliçoğlu, 2002; Arıkan, 2003; Çelikten ve Yeni, 2004; Tikici vd., 2005; Boydak Özcan, 2009; Yurtkoru vd. 2009; Babaoglan ve Litchka, 2010; Banoğlu, 2011; Hacıfazlıoğlu vd., 2011; Minibaş-Poussard vd., 2011; Çetin ve Atan, 2012). Eğitimcilik ve Bankacılık; toplum tarafından kabul gören ‘kadın meslekleri’ kategorisine dahil olan mesleklerdir.

Kadın yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özelliklerini sergiledikleri görüşü araştırmalarla desteklenirken (Hasan ve Othman, 2012; Lincoln, 2012; Samineni ve Reddy, 2013; Paulišić ve Božac, 2013) Cam Tavan Etkisinin kadınların üzerindeki aşağı itici etkisinin devam ettiği görülmektedir (Örücü vd., 2007; Bingöl vd., 2011; Çetin ve Atan, 2012; Taşkın ve Çetin; 2012). Bu etki erkek egemen mesleklerde etkisini daha fazla göstermektedir. Kadınların birbirlerini çekememeleri olarak adlandırılan ‘Kraliçe Arı Sendromu’ araştırmalarda rastlanan bir olgudur Erkekler dünyasında ‘Tek Kadın’ olmayı bir saygınlık ve başarı olarak algılayan Kraliçe Arı’lar etraflarında başka kraliçe arılar görmek istememektedirler, diğer bir ifadeyle kadınlarda ‘birbirini çekememe’ durumu literatüre giren ve iş dünyasında da oldukça sık karşılaşılan bir durumdur (Mavin, 2006; Örücü vd., 2007; Bingöl vd., 2011; Karakuş, 2014). Erkekler kadınların lider olmasını, kendilerine öğretilen ve artık benliklerine işlemiş olan ‘toplumsal roller’ ve içinde yaşadıkları kültürün etkisinde kalarak istemiyor olabilirler fakat kadınların kadınları istememesi; kıskançlık, bencillik ve egoizm duygularına hakim olamamalarından kaynaklanan çok daha tehlikeli bir durumdur. Kadının kadına uyguladığı bu soyutlama ve tecrit etme davranışı, en az erkeğin kadına uyguladığı baskıcı tutum kadar sıkıntı verici ve üzücü bir durumdur.

Kadınların örgüt düzeyinde karşılaştıkları bir diğer önemli cam tavan engeli rol model/rehber eksikliğidir ve bir rol modelin/rehberin varlığının kariyer basamaklarında üst düzey pozisyonlara yükselmeye önemli bir etkisi vardır. (Grove ve Montgomery, 2000; Ahuja, 2002; Katz ve Salaway, 2004; Babaoglan ve Litchka, 2010; Hacıfazlıoğlu, 2010; Pflanz, 2011; Çetin ve Atan, 2012; Folta vd., 2012; Samineni ve Reddy, 2013; Ndaba, 2013).

Bilişim Sektörü de erkek egemen bir sektör olarak değerlendirilmektedir. TÜBİSAD(Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği) tarafından yayınlanan “Bilgi ve İletişim Teknoloji Sektörü Pazar Verileri” 2013 yılı raporunda; Türkiye Bilişim Sektöründe kadın istihdam oranının % 27 olduğunu görülmektedir (TÜBİSAD, 2014: 14). Bu rakam erkek çalışanların yarısından bile daha azdır. McKinney vd. (2008) ‘nin Bilişim Sektörü’nde cinsiyet ayrımına yönelik yaptıkları araştırma sonucunda; kadınların Bilişim Sektörü’nü sevindikleri için değil, sağladıkları avantajlar sebebiyle tercih ettikleri ve sektörde kadın temsil oranının azlığı kız çocuklarının Bilgisayar Teknolojileri’ne olan ilgilerinin erkek çocuklardan daha az olmasına bağlanmıştır. Lim vd. (2008) sanal takımların artmasıyla birlikte, liderlik etki yönetimi davranışlarında da değişimler gözleendiğini ve bu yeni oluşumun kadınların cinsiyete dayalı liderlik davranışlarından kurtulmalarına ve daha çok özgürlük kazanmaları yönünde olumlu etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Adams ve Weiss (2011); Bilişim Sektörü Liderliğinin ‘kolaylaştırıcı’ olma rolünden ‘stratejik iş ortağı olma’ çoklu rollerine geçiş sürecinde olduğunu ve bu liderlik türünün başarıyla gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan anahtarın; teknoloji ile iş hedeflerinin ve insan yönetimi aktivitelerinin birlikte yürütülmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Belirlenen rollere; zaman harcama, uzmanlaşma ve tercih etme açısından kadın ve erkek yöneticiler benzerlik göstermektedir. Virick ve Greer (2012); Bilişim sektöründe kadın çalışanların yönetici adayı olarak gösterilmesinde rolü olan faktörleri inceledikleri araştırmalarında; görevdeki yöneticinin bağlı olmaksızın performansı ve örgüt kültüründe çeşitlilik algısı ile kadın çalışanların aday gösterilmeleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Başarılı yöneticilerin kadın aday gösterme yönünde bir eğilimleri söz konusudur. Samineni ve Reddy (2013) Hindistan’da Yazılım Sektöründe çalışan kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını araştırdıkları çalışmaları sonucunda; kadınların manevi yapıları

itibariyle kuvvetli ve liderlik pozisyonu için olan isteklerinde kararlı olmaları durumunda başarılı olabileceklerini, bir rol model varlığının ise avantaj yaratıcı bir durum olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kadınların kendi liderlik yetkinliklerinin farkında olmaları, üst düzey pozisyonlara yükselmelerinde yardımcı olacak önemli bir etkidir.

Bilişim Sektöründe kadın liderliğini inceleyen bazı araştırmalar; teknik uzmanlık gerektirmesi ve erkeklerin çocukluktan itibaren bilgisayar temelli teknolojilere eğilimli nedeniyle sektörde çalışan kadın sayısının az olduğu görüşünü ileri sürmektedir (Ahuja, 2002; Brinkley ve Joshi, 2005; Barnes vd., 2006). Sanal ortamların ve sanal takımların artması kadın liderlerin belirlenmiş stereotip davranışlardan uzaklaşmalarına yardımcı olması bakımından kadınlara avantaj sağlamaktadır (Ahuja ve Thatcher, 2005; Lim vd., 2008). Kadınların yetkinliklerinin farkında olmaları durumunda üst düzey pozisyonlardaki rolleri başarıyla gerçekleştirebilecekleri beklenen ve gözlenen bir durumdur.

Literatür araştırmaları kadınların liderlik özelliklerinin yeni dönem liderlik davranışlarıyla uyum sağladığı yönünde bulgular sunsa da istatistikler kadın lider temsil oranlarının çok düşük olduğunu göstermektedir. Bu durum sadece Türkiye ile sınırlı değildir. Örneğin; 2014 yılında Fortune500 şirketlerinde görev yapan kadın CEO sayısı 24'tür (Fairchild, 2014).

Araştırma sürecinde; Türkiye'de Bilişim sektöründe üst düzey yöneticilik pozisyonlarında çalışan yetkin ve başarılı kadın liderlerin olduğu gözlenmiştir. Bu kadınlar; belirli aşamalardan ve Cam Tavan olarak tanımlanan engellerden geçmeyi başarmış ve görevlerinin gerektirdiği yetkinlik ve sorumlulukları yerine getirebilen liderlerdir. Erkek egemen olarak kabul gören ve gelecek vadeden bu sektörde, kadın liderlik özellikleriyle uyum sağlayan Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin Cam Tavan Etkisini kırıcı yönde bir etkisinin olup olmayacağı bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; Bilişim Sektöründe Cam Tavan Etkisinin aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin rolünün incelenmesidir. Bu çerçevede aşağıdaki araştırma sorularının cevapları aranmaktadır:

1. Bilişim Sektöründe çalışan Kadın Liderler buldukları konuma yükselme aşamasında Cam Tavan Etkisini algılamışlar mıdır?
2. Bilişim Sektöründe çalışan kadın liderlerin en çok karşılaştıkları Cam Tavan engeli nedir?
3. Cam Tavan Etkisinin aşılmasında hangi liderlik özelliklerinin olumlu yönde etkisi vardır?
4. Bilişim Sektöründe çalışan kadın liderler hangi dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemektedirler?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde Kadın Liderliği üzerine yapılan araştırmaların genel olarak kadın ve erkek işgücü oranlarının birbirine yakın olduğu Eğitim ve Bankacılık Sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bilişim Sektörü gelişmekte olan ve gelecek vadeden bir sektör olması ve araştırma sürecinde bu sektörde -sayıları erkek liderlere göre azınlıkta olsa da- yetkin ve başarılı kadın liderlerin görev yapıyor olması, bu liderlerin liderlik özelliklerini araştırmaya yöneltmiştir. Literatürde Dönüşümcü Liderliğin Cam Tavan Etkisi üzerindeki etkisini Bilişim Sektörü çerçevesi üzerinde inceleyen bir araştırmaya rastlanmamış olması ve literatürdeki bu boşluğu dolduracak yeni tartışma alanları açmaya imkan vermesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

#### 1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmada;

1. Kadın çalışanların iş yaşamında ‘Cam Tavan Etkisi’ olarak tanımlanan engellerle karşılaştıkları,
2. Kadın Liderlerin Dönüşümcü Liderlik davranışları sergiledikleri,
3. Cam Tavan Etkisinin aşılmasında Dönüşümcü Liderlik davranışlarının rolü olduğu varsayılmıştır.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; amaç, evren ve örneklem bakımından sınırlılıklar içermektedir. Amaç bakımından sınırlılığı; liderlik yaklaşımlarından Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin inceleniyor olmasıdır. Dönüşümcü Liderlik; değişime ayak uyduran yapısı, takım çalışması, iletişim, diyalog ve paylaşılan vizyon gibi birleştirici özellikleri ön plana çıkarması ve günümüzün en çok benimsenen liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmesi nedeniyle tercih edilmiştir.

Evren ve örneklem açısından sınırlılıklar; Sektör olarak Bilişim Sektörünün, cinsiyet olarak kadınların ve meslek grubu olarak ise üst düzey yöneticilerin araştırmaya dahil edilmesidir. Bilişim Sektörü; hızla büyüyen ve gelecek vadeden bir sektör olması, erkek egemen bir sektörde kadın liderlerin etkinliğinin araştırılması ve ileride bu mesleği tercih etmek isteyen gençlere rol modeller sunulabilmesi amacıyla tercih edilmiştir. Cinsiyet olarak kadınların tercih edilmesinin sebebi ise ‘Cam Tavan Etkisinin kadınlar tarafından algılanan bir engel olmasıdır. Kadınların bu engeli aşmasında, Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin rolü tespit edilmek istenmiştir. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda kadın liderlerin özellikleri ile dönüşümcü Liderlik davranışları arasında uyum gözlemlendiğine yönelik bulgular araştırmayı bu çerçevede içerisinde yürütmeye yönlendirmiştir.

## 1.6. Tanımlar

**1.6.1. Liderlik.** Liderliğin ortak ve evrensel bir tanımı henüz yapılabilmiş değildir. Her döneme her kültüre ve her oluşuma göre farklı liderlik tanımlamaları yapılması mümkündür. İşlev olarak ele alırsak lideri, bir topluluğu harekete geçirebilme ve bir amaca doğru yönlendirebilme gücüne sahip kişi olarak tanımlayabiliriz. Liderlik, tarih boyunca süregelen bir kavram olmuştur. İnsanın sosyal bir varlık olması yönetme ve yönetilme ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. İlk dönem liderlik kuramları; liderlerin karakter özelliklerine odaklanırken, ilerleyen zamanlarda davranışları inceleyen kuramlar gelişmiştir, farklı zamanlarda ve değişen şartlarda liderlerin davranış şekilleri incelenmeye başlamıştır ve günümüzün Mükemmellik Yaklaşımı olarak da adlandırılan yeni dönem liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Kısaca; ‘lider doğulur’ görüşünden ‘lider olunur’ görüşüne doğru bir geçiş yaşanmıştır. Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu ve sonradan kazanılamayacağı, sadece seçilmiş kişilerin bu özelliklere sahip oldukları düşüncesi zamanla; lider olunabileceği dolayısıyla, istenilen özelliklerin eğitimle kişilere kazandırılabilmesi düşüncesi oturmaya başlamıştır. Günümüze yakın zamanlarda genetik biliminde yaşanan gelişmeler ve bu alanlarda yapılan araştırmalar ise; liderlik özelliklerinin hem genler yoluyla geçen özelliklerden hem de yaşanan çevre, kültür ve eğitim gibi faktörlerden etkilenebileceğini göstermektedir.

Liderliğe kadın perspektifinden bakıldığında; erkek liderlerin yanında sayıları oldukça az olsa da tarihte yaşamış çok güçlü kadın liderlerin ve imparatoriçelerin olduğu bilinmektedir. Hatşepsut ve Cleopatra en göze çarpan kadın liderlerdir. İşletme liderliği bağlamında; kadınlar temsil olarak erkeklerin çok gerisinde kalmıştır. Kadının iş yaşamına girmesi, beşeri sermaye yatırımları, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması ile birlikte orta kademe yöneticiliğe kadar yükselebilen kadın; üst kademe yönetiminde hala erkeklerin çok gerisindedir. Bu duruma en büyük etken olarak gösterilen ‘Cam Tavan Etkisi’ bu araştırmanın inceleme konusunu oluşturmaktadır. Dönüşümcü Liderlik özelliklerini ‘Cam Tavan Etkisini ortadan kaldıracığı umut edilmektedir. Son dönemde yapılan araştırmalarda bu yönde bulgular elde edilmektedir.

**1.6.2. Dönüşümcü Liderlik.** İlk defa McGregor Burns (1978) Tarafından ele alınan, Bernard Bass (1985) tarafından teori haline getirilen Dönüşümcü Liderlik yaklaşımı, Yeni Dönem Liderlik kuramlarındandır. Karizma (İdealleştirilmiş Etki), İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım ve Bireysel İlgi/Değerlendirme olmak üzere 4 bileşeni vardır. Dönüşümcü Liderler; izleyenlerin farkındalıklarını artırarak, bireysel çıkarlarının ötesine geçip ortak bir vizyon etrafında birleşmelerini sağlarlar. Oluşan sinerji ile birlikte örgütün iyileştirilmesine yönelik güçlü adımlar atılır. Elde edilen fayda sadece gücü ve kontrolü elinde tutanların değil grupta bulunan herkesin yararına. Başarı ve başarısızlık paylaşılır. Dönüşümcü Liderlikte; lider ve izleyenler birbirlerini üst seviyedeki etik ve moral değerlere yükseltebilmek amacıyla etkileşim halindedirler. Dönüşümcü Liderlik olağan süreçlerin yanı sıra, örgüt kültürünü değişim süreçlerine uyum sağlar hale getirebilmesi bakımından da önem taşıyan bir liderlik yaklaşımıdır. Karşılıklı güven, takım çalışması, ilişkilerin güçlü olması, birlikten kuvvet doğar düşüncesi, ‘ben’ değil ‘biz’ kavramı, astların da sahipleneceği ortak bir vizyon oluşturulması değişim süreçlerinde örgütün ve tüm çalışanların faydasına olacak sonuçlar elde edilmesinde motive edici unsurlardır. Dönüşümcü Liderlik; günümüzün hızla değişen dünyasında genel olarak kabul gören popüler bir liderlik türüdür.

**1.6.3. Cam Tavan Etkisi.** Kadın ve erkek arasında; sosyal haklar, eğitim, nüfus vb. bakımından aralarında farklılık olmamasına rağmen istatistikler incelendiğinde; kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında erkeklerden çok daha düşük oranlarda temsil edildikleri görülmektedir. Orta derece yöneticilik pozisyonlarına kadar yükselmeyi başaran kadın yöneticiler; tepe yönetime yükselme aşamasında birtakım görünmez engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engellerin ‘görünmez’ olarak nitelendirilmelerinin sebebi yazılı kurallar olmamalarıdır. ‘Cam Tavan’ olarak adlandırılmaları bu sebeptendir. Toplum tarafından kadına biçilen roller, beklentiler, ön yargılar, örgüt kültüründe kadının dışlanması, ayrımcılık, ücret farklılıkları, kraliçe arı sendromu, yöneticiliğin erkek cinsiyetiyle özdeşleştirilmesi, rol model ve rehber eksikliği en çok algılanan Cam Tavan engelleridir.

**1.6.4. Bilişim Sektörü.** Bilişim denince akla öncelikli olarak; insanlar için anlamlı ve faydalı hale getirilmiş, işlenmiş veriler gelmektedir. Bilişim sistemleri;

karar verme adımına kadar olan süreçte bilginin toplanması, düzenlenmesi, işlenmesi ve saklanması gibi birbiriyle ilişkili olan parçaların kümesi olarak tanımlanabilir. Girdi, işlem ve çıktı olmak üzere 3 temel aktiviteden oluşan bilişim sistemleri bilgisayar tabanlı veya elle olmak üzere 2 kategoride incelenmektedir. El sistemleri; kağıt ve kalem teknolojisi kullanan sistemlerdir. Diğeri ise her geçen çok hızlı bir biçimde ilerleyen Bilgisayar Tabanlı Sistemlerdir (CBIS). Bilgisayar Tabanlı Sistemlerde; bilginin yayılması ve işlenmesinde bilgisayar yazılım ve donanımlarından faydalanılır. Bu sistem el sistemleriyle kıyaslandığında hız ve işlem kapasitesi bakımından büyük avantaj sağlamaktadır. (Aydın, 2012:182-183).

Bilişim Teknolojileri; her türlü verinin bilginin toplanmasında, işlenmesinde, depolanmasında, ağ sistemleri aracılığıyla iletilmesine, son kullanıcıların hizmetine ve kullanımına sunulmasını kolaylaştıran her türlü iletişim tekniği ve bilgisayar tabanlı teknolojilerin bütünüdür. Bilişim teknolojileri devrimsel nitelikli değişimlere neden olmakta ve ülkelerin gelişmişlik derecelerini de belirlemektedir<sup>1</sup>.

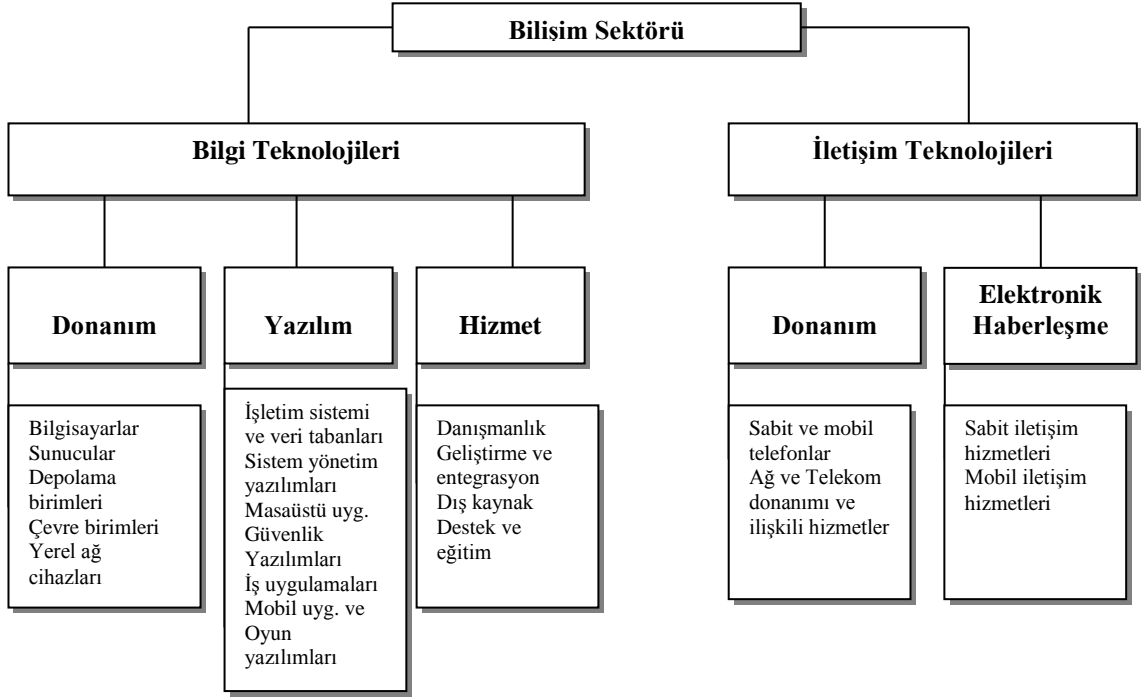
Bilişim Sektörü; Bilgi ve İletişim sistemleri olarak 2'ye ayrılmaktadır. Şekil 1.1.' de Bilişim Sektörü alt kategorileri gösterilmektedir.

---

<sup>1</sup> <http://bilisimteknolojileri.nedir.com/> 06.10.2014



**Şekil 1. 1. Bilişim Sektörü Alt Kategorileri**



Kaynak: TÜBİSAD Bilgi ve İletişim Sektörü 2013 Pazar Verileri (2014: 4)

2013 yılı verileri; Türkiye Bilişim Sektörü büyüklüğünün 61,6 Milyar TL olduğunu göstermektedir. Bunun 17,9 Milyar TL'sini Bilgi Teknolojileri; 43,7 Milyar TL'sini İletişim Teknolojileri oluşturmaktadır. Sektörün toplam ihracatı 1,3 Milyar TL'dir. En fazla ihracat 721 milyon TL ile Yazılım alt sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların en fazla ihracat yaptıkları ülkeler TÜBİSAD 2013 raporuna göre; Almanya, ABD, İngiltere, Azerbaycan, Rusya, Kazakistan, Ukrayna, İrlanda Yunanistan ve Singapur olarak belirlenmiştir. 100.500 kişinin istihdam edildiği Bilişim Sektörünün %27'sini kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Sektör 2013 yılında %11,3 büyüme gerçekleştirmiştir. 2014 yılı büyümesinin ise %11-15 arasında olması beklenmektedir(TÜBİSAD, 2014). Rakamlar göstermektedir ki; Bilişim Sektörü baş döndüren bir hızla büyüyen bir sektördür ve büyük bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Değişime ayak uydurabilen örgütler ve bu dinamik süreci yönetip yönlendirecek beceride liderlere ihtiyaç vardır.

## 1.7. Kısaltmalar

**CEO:** Chief Executive Officer – İcra Kurulu Başkanı

**CVF:** Competing Values Framework - Rekabetçi Değerler Modeli

**EMEA:** Europe, The Middle East and Africa - Avrupa, Orta Asya ve Afrika

**IBR:** International Business Research - Uluslararası İş Dünyası Araştırması

**TBD:** Türkiye Bilişim Derneği

**TÜBİDER:** Türkiye Bilişim Sektörü Derneği

**TÜBİSAD:** Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği

## 2. BÖLÜM

### LİTERATÜR

#### 2.1. Cam Tavan Etkisi

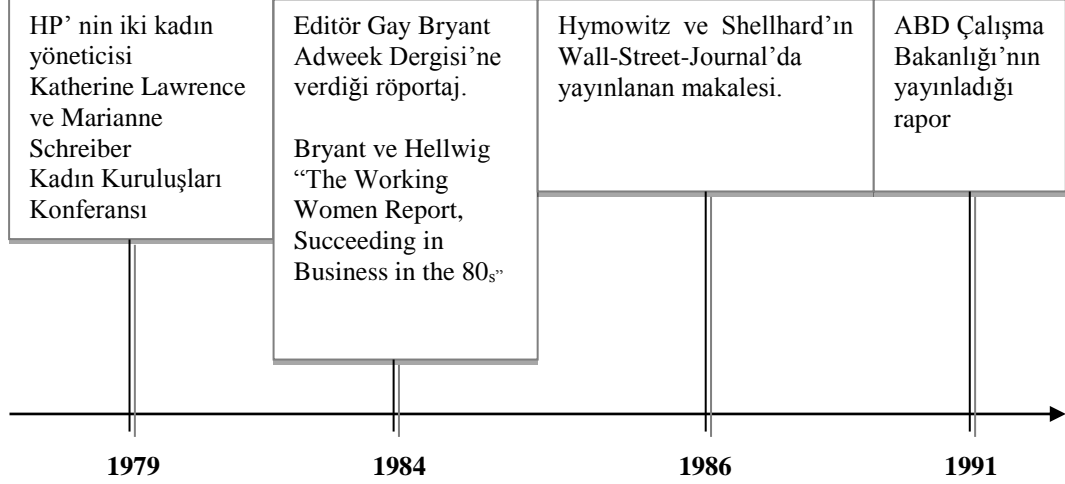
Kadınların toplum içerisindeki rolü, kadın hakları, kadın-erkek eşitliği, çalışan kadın, anne ve eş olarak kadın, kariyer kadını, süper kadın ve daha birçok kavram; yıllar boyunca kadınlar üzerinde yürütülen tartışmaların temalarını oluşturmaktadır. Bu kadar çeşitli kavram ve sorunun, kadın kimliği etrafında toplanmış olması; hem kadınların yüzleşmek zorunda kaldığı ve çözülememiş olan birçok probleminin olduğunun hem de kadın kimliğinin zenginliğinin bir göstergesidir.

1970'li yıllarla birlikte kadınların eğitim seviyelerinde ve iş hayatına katılım oranlarında gözlenen artışla birlikte; kadının iş hayatında olup olmaması gerektiği tartışması, kadının yönetici olup olamayacağı tartışmasına doğru kaymaya başlamıştır. 1980'li yıllara girerken, kadınların iş dünyasında karşılaştıkları farklı bir sorun belirtilerini göstermeye başlamıştır. Kadınlar iş dünyasına girmiş ve orta düzey yöneticiliğe kadar yükselebilmeyi başarmışlardır fakat tam o noktada, üst düzeye geçecekleri seviyede bir engel vardır. Görünmeyen, tanımlanamayan ve örgüt politikalarında resmi olarak yer almayan, yetkinlikleriyle, kapasiteleriyle ilgili olmayan bir engel üst düzey yönetici pozisyonlarına geçmelerine izin vermemektedir. 1979 yılında, bu henüz tanımlanamamış engel; Hewlett-Packard'ın ilk kadın yöneticisi tarafından telaffuz ediliyordu 'CAM TAVAN'.

**2.1.1. Cam Tavan Kavramı.** Cam Tavan (Glass Ceiling) kavramı; Cam Asansör (Glass Elevator), Beton Tavan (Concrete Ceiling), Yapışkan Taban (Sticky Floor), Yapışkan Merdiven (Sticky Ladder) ve daha birçok türevi olan bir kavramdır ve tanımlanmak istenen kadınların ve azınlıkların, kariyer yolculuklarında

karşılaştıkları görünmez engellerdir. Cam Tavan metaforunun doğuşu ve literatüre geçiş süreci Şekil 2.1’de gösterilmektedir.

**Şekil 2. 1.** Cam Tavan Metaforunun Gelişim Süreci



Cam Tavan teriminin ilk kez Hewlett-Packard'ın iki kadın yöneticisi Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber tarafından kullanıldığı genel kabul görmektedir. Lawrence ve Schreiber; bu metaforu, kadınların kariyer sürecini betimlerken kullanmışlardır ( The Writers Discussion Group, 2010: 350). Cam Tavan kavramı ilerleyen yıllarda; Working Women Dergisi'nin editörleri tarafından hazırlanan "The Working Report, Succeeding in Business in the 80s" (1984), kitabının Bryant ve Hellwig'in hazırladığı bölümlerinde görülmektedir. Working Women Dergisi'nden ayrılarak bir New York Times yayını olan Family Circle dergisine geçen Gay Bryant (Churchman, 2009); Adweek Dergisi'ne verdiği bir röportajda 'Cam Tavan' kavramından şu şekilde söz etmektedir:

*"Kadınlar belirli bir noktaya kadar ulaştılar. Ben o noktayı "cam tavan" olarak adlandırıyorum. Orta yönetimin tepesindeler ve orada duruyorlar ve oraya saplanıp kaldılar. Tepede tüm bu kadınlar için yeterli oda yok. Bazıları kendileri için iş dünyasındaki kariyerlerine devam ediyorlar. Diğerleri ise, dışarı çıkıyor ve aileler yetiştiriyorlar"(Frenkiel, 1984).*

Yazılı basında bu şekilde tanımlanan Cam Tavan metaforu literatüre, Carol Hymowitz ve Timothy D. Schellhardt'ın 1986 yılında Wall Street Journal'da

yayınlanan *“The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs”* adlı makalesiyle girmiştir. Hymowitz ve Schellhardt cam tavan kavramını; örgüt hiyerarşisinde yüksek yönetim düzeyinin hemen altında yer alan ve kadınların bu seviyeye yükselmelerini engelleyen veya kısıtlayan engeller olarak tanımlamışlardır (Dreher, 2003: 542).

A.B.D Çalışma Bakanlığı'nın 1991 yılı raporunda cam tavan kavramı resmi olarak ilk kez şu şekilde tanımlanıyordu: “...Örgütsel veya tutumsal önyargılara dayanan bu suni engeller; nitelikli bireylerin yönetim seviyesi pozisyonlarına yükselmelerini önleyen tutumsal veya örgütsel önyargılardır” Catherwood Library (2005). Cam Tavan kavramının resmi raporlarda yer alması ve A.B.D. Çalışma Bakanlığının bu konu üzerinde araştırmalar yapan bir komisyon kurmuş olması, durumun bir devlet politikası olarak da benimsenmeye başladığının bir göstergesidir.

Federal Cam Tavan Komisyonu'nun Kasım 1995 tarihli raporunda cam tavan kavramı; kadınları ve azınlıkları -niteliklerine ve kazanımlarına bakılmaksızın- örgüt merdiveninin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan, görünmeyen engeller olarak tanımlanmıştır (Federal Glass Ceiling Commission, 1995: 4). Komisyonun bu tanımlaması, sadece işgücü eşitsizliğini değil aynı zamanda ayrımcılığı da yansıtmaktadır, çalışanlar eşit nitelik ve kazanımlara sahip olsalar da terfi ederlerken bu özellikleri dikkate alınmamaktadır (Cotter vd., 2001: 656). Tanımlamada dikkati çeken bir diğer önemli nokta da cam tavan kavramının yaygın kullanım alanı olan kadınlarla sınırlı tutulmayıp, azınlıkların da duruma dahil edilmesidir.

Cotter vd. (2001) de Cam Tavan engelini; cinsiyete veya ırka dayalı eşitsizliklerin özel bir türü olarak tanımlamışlar ve diğer eşitsizliklerden farklı bir yere koymuşlardır. Bir eşitsizliğin ‘Cam Tavan Etkisi’ oluşturabilmesi için 4 kritere sahip olması gerekmektedir (Cotter vd., 2001: 656-661).

1) Cam tavan eşitsizliği; çalışanın işle ilgili diğer özellikleri (eğitim, deneyim, yetenek, motivasyon vb.) ile açıklanmayan, ırka ve cinsiyete bağlı farklılığı ifade etmektedir.

2) Cam Tavan eşitsizliği; örgüt hiyerarşisinin alt seviyelerinde değil, üst seviyelerinde görülen cinse veya ırka dayalı farklılıkları ifade etmektedir. Örneğin; çalışan kadın, hiyerarşi basamaklarının her seviyesinde eşit düzeyde engellemelerle karşılaşılıyorsa, o örgütte cam tavan engeli değil, cinsiyet ayrımcılığı söz konusudur.

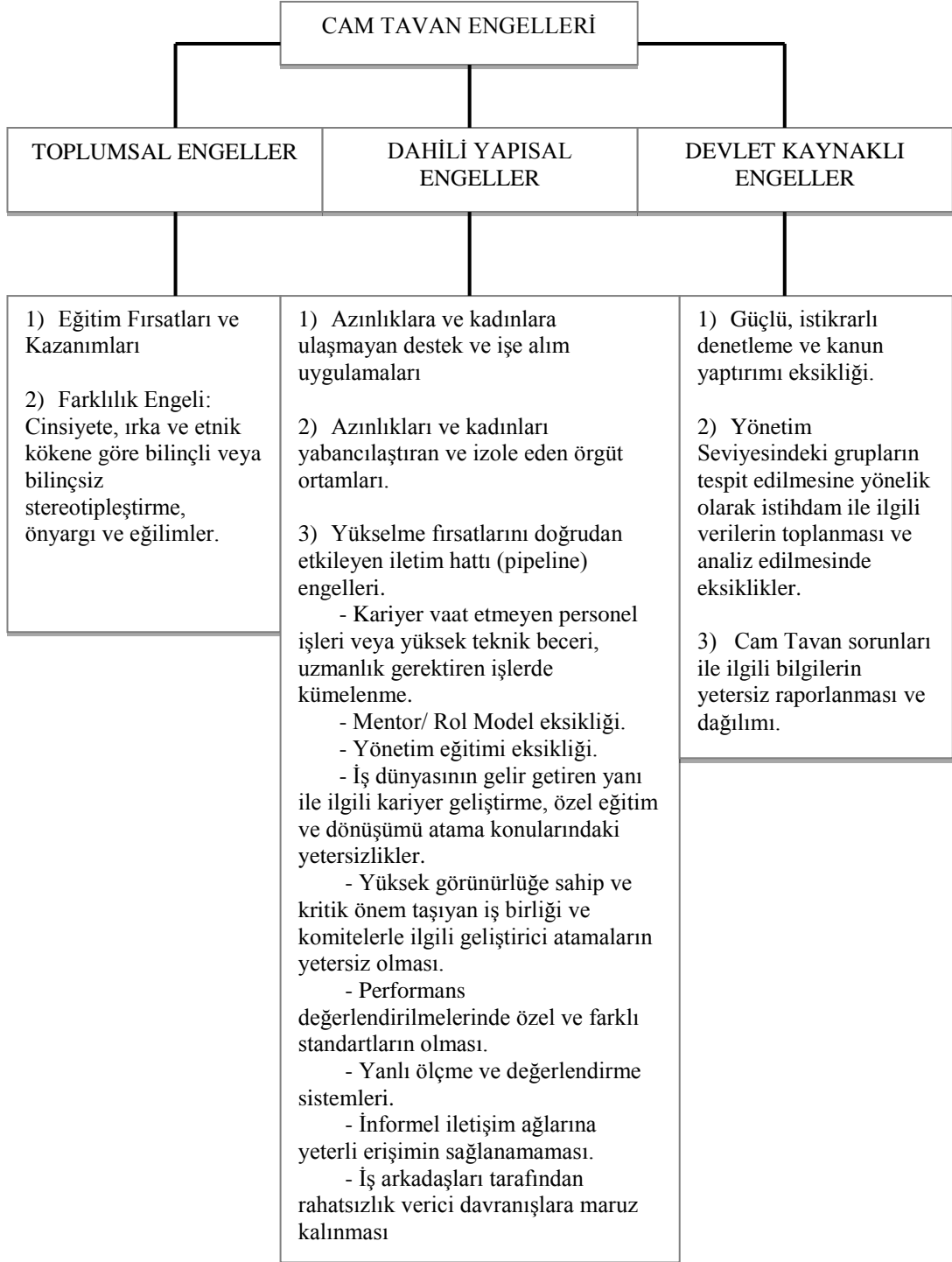
3) Cam Tavan eşitsizliği; yüksek yönetim seviyelerine yükselme şansında gözlenen cinsiyet veya ırka dayalı eşitsizliği ifade etmektedir.

4) Cam Tavan eşitsizliği; kariyer yolu boyunca giderek artış gösteren cinsiyete veya ırka dayalı bir eşitsizliği ifade etmektedir.

Cam Tavan olgusu üzerinde bu kadar ciddiyetle durulmasının sebebi; 80'li yıllarda yapılan araştırma bulgularının; kadınların üst yönetim pozisyonlarında çok ender yer edinebildiği; sadece teknoloji ve mühendislikle ilgili alanlarda değil, sayıca üstün oldukları eğitim ve kamu kuruluşlarında bile alt yönetim basamaklarında yeterli düzeyde temsil edilemiyor olmaları; kadınların erkeklere oranla ücret, yetki ve statü bakımından daha düşük bir konumda yer aldıkları yönünde olmasıdır (Hearn ve Parkin, 1986).2000'li yıllara gelindiğinde ise; toplumda kadınların rolüne ilişkin tutumlarda önemli değişiklikler olmakla birlikte, yönetsel pozisyonlardaki temsil oranları erkeklere oranla düşüktür ve Cam Tavan olgusuna ilişkin çalışmaların artarak devam etmesi bunun önemli bir göstergesidir (Anafarta vd., 2008). Yapılan araştırmalar; günümüzde kadınları eskiye oranla iş hayatına daha fazla katıldıkları, daha iyi işlerde çalıştıklarını ve eğitim imkanlarından daha fazla yararlanmaya başladıklarını gösterse de pek çok araştırmacı bu gelişmeleri istenilen düzeyde bulmamaktadır (Başak, 2012:120). Kadınlar bu işi becerebilmektedir, yeterli eğitime ve donanıma da artık sahiptirler fakat henüz olması gereken temsil düzeylerine ulaşamamışlardır. Cam Tavan olarak nitelendirilen, 'görünmez' aynı zamanda da 'geçirmez' olan bu engeller nelerdir?

**2.1.2. Cam Tavan Engelleri.** A.B.D. Çalışma Bakanlığı Federal Cam Tavan Komisyonu Mart 1995 tarihli raporunda Şekil 2.2.'de gösterildiği gibi sınıflandırılmıştır.

Şekil 2. 2. Cam Tavan Engelleri (Federal Cam Tavan Komisyonu, 1995)



Dreher (2003); Cam Tavan Etkisi'ni örgüt düzeyinde 3 temel sebebe dayandırmıştır (Dreher, 2003: 542):

1)Düşük yönetim kademelerinde yöneticilik yapan kadınlarda, cinsiyetlerinden dolayı üst düzey yönetici olma şanslarının olmadığı algısı oluşuyorsa bu durum yükselme istek ve arzularını kaçırarak karamsarlığa kapılarına neden olabilir.

2) Üst yönetim seviyelerinde cinsiyet yönünden çeşitliliğin az olması.

3) Katı iş gücü piyasası koşullarında gözlenen cinsiyete dayalı engeller; ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynakların teminini azaltıcı yönde etki oluşturabilmektedir.

Aycan (2004); Cam Tavan Engellerini 3 Boyutta incelemiştir (Aktaran: Örücu vd., 2007: 119-120) :

1) Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:

- Kadınlara yönelik ön yargılar: Kadınların üst düzey görevleri yerine getiremeyeceği, kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilmeleri,

- Kadınlarla ilişki kurmanın zor olduğu düşüncesi,

- Erkeklerin gücü ellerinde tutma istekleri.

2) Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller:

- Kendini referans alma yanılgısı: Kadın yöneticilerin bilinç altında yatan 'Ben bu noktaya nasıl geldiysem herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok' düşüncesi,

- Kraliçe Arı Sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri): Tepe yönetiminde 'tek kadın olma isteği' ve bu durumun bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu algısı.



### 3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller:

- Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar: Kadınlara karşı negatif önyargıların ve toplumsal değerlerin sorgulamadan kabul edilmesi.

- Özgüven Eksikliği: Karasızlık ve ne istediğini bilememe durumu. Kendini geliştirme, koşulları değiştirme konusunda istek, inanç veya imkanının olmaması. Sistemin değişmeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğunun hissedilmesi ve kariyer yönelimli olmamak.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda cinsiyetin kültür üzerindeki potansiyel etkisi gözden kaçırılmıştır. Örgütler baskın cinsiyetin değerler sistemine göre şekillenmektedir. Ağırlıklı olarak erkekler tarafından şekillendirilen kültürlerde; hiyerarşi, bağımsızlık ve yukarıdan-aşağıya iletişim özellikleri vurgulanır. Kadınlardan etkilenen kültürlerde ise; kişiler arası ilişkiler ve gücün paylaşımı özellikleri daha çok vurgulanır (Bajdo ve Dickson, 2001: 401). Bajdo ve Dickson, cinsiyetlerinin kültürün şekillenmesi üzerindeki etkisine değinirken; toplumun cinsiyetlerin davranış biçimlerini belirlediğine yönelik çok sayıda araştırma da söz konusudur.

Örneğin; bir erkek yönetici etkili veya kendinden emin davrandığında uygun liderlik davranışını sergilediği düşünülürken, aynı davranışı bir kadın sergilediğinde ısrarcı ve itici olarak algılanır (Ryan ve Haslam, 2007:551). Bu algı şeklini iki etken biçimlendirmektedir: 1) Liderlik ve yöneticilik kavramıyla erkek cinsiyetinin özdeşleştirilmesi. 2) Toplum tarafından kadın ve erkeğe biçilen roller, diğer bir ifadeyle ‘toplumsal stereotipler’.

Kadınlar toplumsal algı biçiminden dolayı sürekli bir ‘kaybet-kaybet’ döngüsü yaşamaktadırlar. Eğer davranışları kadın stereotiplerine uygunsuzsa (feminen), uygun bir liderlik tarzı sergilemedikleri düşünülür. Eğer davranışları liderlik stereotipiyle (maskülen) uygunluk gösteriyorsa, gerçek bir ‘kadın gibi’ davranmadıkları düşünülür (Ryan ve Haslam, 2007:551). Kadınların; toplum, aile veya kadınların kendileri tarafından biçilen bu stereotiplerden sapmaları; sosyal düzenin bozulmasına yönelik bir girişim olarak değerlendirilebilir ya da kadınların ‘değer kaybetmiş’, ‘cadı ve

yetkin olmayan' olarak algılanmalarına sebebiyet verebilir. Kadınlara biçilen bu roller cinsiyetçi inançları (Sexist Beliefs) yansıtmaktadır. Kadınlara biçilen toplumsal stereotipleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmalardan bazıları Tablo 2.1.'de gösterilmektedir (Strauss, 2008: 4-7).

**Tablo 2. 1.** Kadınlara Atfedilen Toplumsal Stereotipleri Belirlemeye Yönelik Yapılan Araştırmalar

<b>Kanter (1977)</b>	İş ortamındaki stereotipik davranışlar bireylerden ziyade, örgüt yapısıyla ilgilidir. Bu tür davranışlar örgüt yapısının içine yerleşmiştir.
<b>Guttek &amp; Morasch (1982)</b>	Kadın ve erkekler cinsiyetlerine dayalı rollerini, bu roller uygun olmasa bile iş ortamına taşırlar.
<b>Eagly &amp; Johnson (1990)</b>	Kadınlar genellikle genel kabul gören stereotiplere (katılımcı ve demokratik) göre davranırlar ve yöneticimdeki rollerinde bilinçli olarak bu becerilerini kullanırlar.
<b>Eagly vd. (1992)</b>	Erkekler kadın liderleri değerlendirirlerken kadınlara nazaran daha acımasız davranırlar.
<b>Eagly, Karau &amp; Makhijani (1995)</b>	Maskülen bir liderlik davranışı sergileyen kadınlar (Otokratik ve emredici), erkek meslektaşları tarafından negatif algılanırlar ve daha az yetkin olarak değerlendirilirler.
<b>Glick &amp; Fiske (1996, 1997, 2001)</b>	Glick ve Fiske cinsiyetçiliği birbirleri ile etkileşim içerisinde olan iki bileşene ayırmıştır: Düşman (hostile) Cinsiyetçilik ve Yardımsever (benevolent) Cinsiyetçilik. Yardımsever cinsiyetçilik kadınların stereotipleştirilmiş ve kısıtlanmış roller içerisinde olduğu görüşünü kabul etmekte ve kadınların toplum yanlısı ve samimi davranışlar sergileme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Düşman cinsiyetçilik ise; kadınların cinsellik ve feminist düşünceler üzerinden erkekler üzerinde kontrol sağlamaya çalıştıkları görüşünü savunmaktadır. Bu bileşenler birbirinin tamamlayıcısıdır ve her ikisi de kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği ifade etmektedir.
<b>Glick, Diebold, Balley-Werner &amp; Zhu (1997)</b>	Kadınlar geleneksel davranış rollerinin dışına çıktıkları zaman hem düşman Cinsiyetçilik görüşünde olanların hem de İyi-kıyıksever Cinsiyetçilik görüşünde olanlardan olumsuz tepkiler alırlar.  Düşman cinsiyetçilik görüşünde olanlar, kariyer kadınlarını her zaman olumsuz algılamazlar, iş konusundaki cesaretlerini çok olumlu karşılayabilirler. Fakat; yine de kadınların kişiler arası becerileri; saldırgan, bencil, hırslı ve soğuk olarak algılanır.
<b>Conway &amp; Vartanian (2000)</b>	Kadınlar <i>pasif-saldırgan</i> bir sözlü iletişim şekli kullanma eğilimindedirler (sürekli azarlayan, şikayet eden, telaşlı ve mızız). Bu bir kadın için, <i>saldırgan</i> davranış şekline daha kabul edilebilir bir durumdur.
<b>Lee (2002)</b>	Cinsiyete dayalı zorbalığın kaynağı, Cinsiyet Stereotiplerine uyum konusundaki yetersizliklerdir.
<b>Abrams, Viki Masser &amp; Boehrer (2003)</b>	İyi-kıyıksever Cinsiyetçilik; kadınların, erkek egemen örgütlerdeki pozisyonlara gelmeleri konusundaki olumsuz değerlendirmelerin en iyi belirleyicisidir.

Tablo 2.1.'in devamı

<b>Sibley &amp; Wilson (2004)</b>	Kadınların bazı davranışları erkekler tarafından olumlu yönde algılanırken erkekler aynı zamanda kadınların olumsuz özelliklerinin olduğuna da inanırlar. Bu Düşman Cinsiyetçilik ile İyiliksever Cinsiyetçiliğin erkekler tarafından bütünleştirici bir etki olarak algılandığının ve erkeklerin kadınlar hakkında, birçok stereotipik alt gruba sahip oldukları yönünde bir görüşe sahip olduklarının kanıtıdır.
<b>Masser &amp; Abrams (2004)</b>	Düşman Cinsiyetçilik; iş yerinde erkek egemenliğine bir tehdit olarak algılanan kadınlar hakkındaki olumsuz değerlendirmeler ile ilişkilendirilmektedir.
<b>Forbes, Collinsworth, Jobe Braum &amp; Wise (2007)</b>	Cinsiyetçilik; rollerin ve ayrıcalıkların cinsiyetin bir fonksiyonu olarak belirlenmesidir ve cinsiyetçilik, kadınları üzerinde baskı kurulabilmesinde ve bu baskının meşrulaştırılmasında merkezi bir rol oynamaktadır.

Kaynak: Staruss (2008: 4-7)

Toplumsal rollerin ve stereotiplerin Cam Tavan Etkisi üzerindeki belirgin etkisi; araştırmacıları stereotiplerin oluşumuna neden olan etkileri araştırmaya yönlendirmiştir. Simone de Beauvoir (1989)' in "Bir kişi kadın olarak doğmaz, daha ziyade kadın olur" sözü toplumsal bir tartışmayı da beraberinde getirmiştir. Bireyin doğumuyla başlayan 'erkek' ve 'dişi' şeklindeki biyolojik sınıflandırma; vücutların kültürel olarak sembolleştirilmesiyle önce sosyal beklentilere sonrasında ise sosyal rollere dönüşür. Bireyler ve yaşadıkları toplumlar arasında bir ilişki söz konusudur. Vücut; kültürün bir aracıdır ve hem bir metafor olarak hem de kültürün ileticisi olarak görev yapar. Popüler metinlerde kız çocuklarına yönelik yazıların da kadın kimliği üzerinde belirleyici etkisi vardır. 20. yüzyılın ikinci yarısında yapılan yayınlar; kız çocuklarını 'zayıf, masum ve savunmasız, güvenli olmayan dünyadan korunması gereken bireyler olarak yansıtmaktadır. Korumacılık görüşü Piphers (1995)'in "Reviving Ophelia: Saving the Selves of Adolescent Girls" adlı yayınıyla geniş bir popülerite kazanmıştır (Willis, 2008: 2-9).

Kız çocuklarıyla ilgili geçerli olan bir diğer söylem de 'kız gücü' (girl-power) dır. Bu söylem; kız çocuklarını narin ve korunmaya muhtaç olarak öne süren korumacı görüşe zıt bir görüştür. Kültür karşıtı feminist gruplar tarafından 'güçlendirici' bir öge olarak kullanılan bu söylem daha sonra biçim değiştirerek kadınların 'tüketim çılgınlığı' davranışlarıyla eşleştirilmiş bir bakma kadınlara bu rol 'biçilmiştir' ve reklam sektörünün kız çocuklarını 'geleceğin tüketici kitlesi' olarak görmesiyle devam etmiştir. Popüler kültürün bu imajı oluşturmak için kullandığı

araçlara örnek olarak ‘Spice Girls, Riot Grrrl, Power-Puff Girls’ verilebilir. Bu söylem ilerleyen zamanlarda ‘süper-kız (s-hero)’ şekline bürünerek, kız çocuklarına bir bakıma doğüstü nitelikler atfedilmiştir. ‘Süper Kız’ kavramıyla eş zamanlı olarak ‘Süper Kadın’ ve ‘Süper Anne’ kavramları da ortaya çıkmaya başlamıştır. ‘Süper Kadın’; her işi mükemmel bir şekilde yürütmeyi başarabilen kadın, diğer bir ifadeyle mutlu ve başarılı görünen, aslında özünde mutsuzluk ve bıkkınlık barındıran ‘robot kadın’ kadına biçilen yeni bir sıfat... “Mükemmel anne, mükemmel eş ve mükemmel iş kadını”... Bu kadın, yeni kimliğine popüler kültür ve popüler yayınlar ile hazırlanıyordu. Fakat ne *Modern Kadın* portresi ne de post-modern kızların *popüler kültür* portresi feminenliğe karşı önemli bir yapısal meydan okumayı ifade etmiyordu. (Willis; 2008: 9-16).

Kadın kimliği, günümüzde de şekillendirilmeye devam etmektedir ve özellikle bu şekillendirme kız çocuklarını da içine alarak devam etmektedir. Toplumsal biçimlendirmeye ek olarak *medya yoluyla biçimlendirme* de eklenmiştir ve kadınlar mücadelelerine devam etmektedirler ve henüz istenilen noktaya gelinememiştir. Araştırmalar, çalışan kadının önünde duran en önemli engellerden birinin ‘Cam Tavan Etkisi olduğunu göstermektedir (Durmuş, 2001; Ahuja, 2002; Örucü vd., 2007; Anafarta vd., 2008; Bingöl vd., 2001). ‘Cam Tavan’ kavramı neden 1980’li yıllarda ortaya çıkmıştır? Kadınların eğitim seviyelerinde ve iş dünyasına katılım oranlarında meydana gelen artışlar, beşeri sermayeye yapılan yatırımlar ve kültürel yapıda meydana gelen değişiklikler kadınların üst yönetim seviyelerini zorlamalarında hazırlayıcı etkenler olmuşlardır. Sosyal açıdan bakıldığında ise Feminizm Hareketi kendisini etken olarak ciddi şekilde hissettirmektedir.

## 2.2. Liderlik

**2.2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı.** Sosyal bir canlı olan insan, toplum yaşamını sürdürebilmek için yönetmeye ve yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu roller çeşitli kişisel özelliklere, davranış biçimlerine ve uygulama şekline göre dağılım göstermektedir. Topluluklarda liderler ve onları izleyen takipçiler bulunur. Lider olmak çoğu insanın arzuladığı fakat herkese nasip olmayan bir niteliktir. Özellikleri incelendiğinde ise ortak bir tanımlama yapılamamakta, sayısız liderlik tanımının ve davranış biçiminin olduğu görülmektedir. Her lider için farklı özellikler

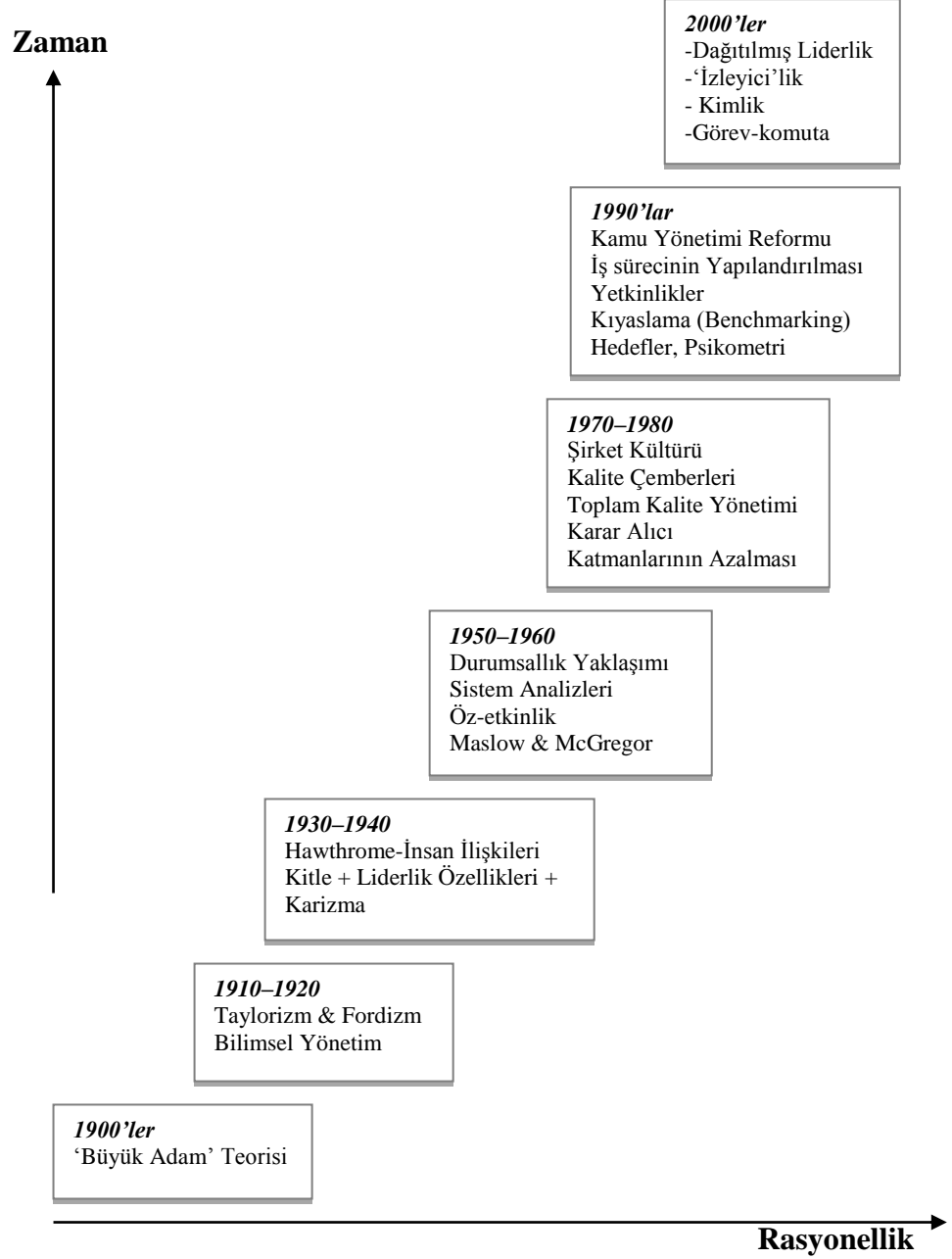
öne çıkabilir. Liderlik üzerine yapılan bilimsel çalışmalarda ise bu çeşitli özelliklerden ortak olanların belirlenmesi ve ortak davranış biçimlerine göre sınıflandırılmasıdır.

Bilim insanları ve uygulayıcılar; yüz yıldan fazla bir zamandır liderlik kavramına bir tanımlama getirmeye çalışsalar da evrensel bir görüş birliğine varamamışlardır. Literatürde çok çeşitli tanımlamalar olduğu gibi, bu tanımlamaları değerlendirecek bir otoritede yoktur. Hosking ve Morley, liderlik tanımlamasıyla ilgili bulgusal bir gelişme sağlanamamasının sebeplerinden biri olarak; liderlik adı altında çeşitli fenomenlerin araştırılmasını göstermişlerdir. Liderlik çok-disiplinli bir araştırma alanıdır, Davranış Bilimleri ve Sosyal Bilimler' in birden fazla dalıyla ilgilidir. Antropologlar, eğitimciler, tarihçiler, yönetim bilimciler, örgütsel davranışçılar, siyaset bilimciler, sosyal psikologlar ve sosyologlar liderlik üzerine araştırmalar yapmış ve uzmanlık geliştirmişlerdir. Sonuç olarak, liderlik literatürü bu disiplinlerin bir alt karması olarak ortaya çıkmaktadır (Rost, 1993: 6-15). Bu kadar çeşitli disiplinin ilgi alanına giren ve tek bir disipline bağlı olmayan bir çalışma alanı olan Liderliğin, ortak ve evrensel bir tanımının olamaması da genel kabul gören bir görüştür. Burns (1978) liderliği, dünyanın en çok araştırılan ve en az anlaşılan fenomeni olarak tanımlamıştır. Liderlik her dönem ilgi çeken bir konu olmuş ve birçok disiplin tarafından sahiplenilmiştir. Liderlikler ilgili literatürün 1949'a kadar olan kısmını inceleyen V.J. Bentz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır (Bakan, 2008: 15). Toplumların içinde buldukları dönem, kültür, hayat şartları ve daha birçok etken liderliğin tanımında belirleyici rol oynamıştır. Bass ve Avolio (1993); kültür ve liderlik arasında sürekli bir ilişki olduğunu belirterek, lideri; kültürel gelişim sürecinde normların oturması ve davranışların kültürün sınırları içerisinde biçimlenmesine yönelik olarak mekanizmalar oluşturan kişi olarak tanımlamışlardır. Geleneksel olarak tanımlanan liderlik kavramı; belirli bir grup insanı bir amaç etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için insanları harekete geçirmeye yönelik gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmıştır. Günümüzde ise liderlik; insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçlerinin ötesinde bir kavramdır (Eraslan, 2004).

**2.2.2. Liderlik Tarihi.** İnsanlık tarihi boyunca yazılı tarih yoluyla elimize ulaşan bilgiler; liderliğin ilk uygulamalarında, savaşların önemli belirleyici faktörler oldukları görülmektedir. Akad'ın Büyük Sargon'u, Mısır'ın 2. Ramses'i, Girit Medeniyeti ve İndus Vadisi'ndeki Harappa Uygarlığı liderliğin büyük savaşlar sonucunda kazanıldığı ve adı geçen büyük imparatorların medeniyetleri yönetme güçlerini savaşlarda elde ettikleri başarılarından aldıkları görülmektedir. Liderliğin ilk zamanlar büyük savaşlar sonucunda elde edildiği düşüncesi kesin bir bulgu olmamakla birlikte, yazılı metinlerden elde edilen bulgular sonucunda yapılan çıkarsamaların bir ürünüdür. Klasik Liderlik çalışmalarında; Kautilya'nın *Arthashastra*'sı (M.Ö. 321), günümüz iş dünyasında uzmanlar tarafından faydalanılan Sun Tzu'nun (M.Ö. 400-320) *Savaş Sanatı*, Plato (M.Ö. ?429-347)'nin *Devlet (Republic)*'i, Aristoteles'in *Retorik (Rhetorica)* adlı eseri ön plana çıkan önemli eserlerdir. (Grint, 2011: 4-8).

Şekil 2.1.'de Liderlik kavramının gelişim süreci gösterilmektedir.

**Şekil 2. 3. Liderlik Kavramının Gelişim Süreci**



Kaynak: Grint (2011:10)

**2.2.3. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Türleri.** Literatür incelendiğinde; liderlikle ilgili çeşitli etkenler dikkate alınarak sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Tablo 2.2' de bu sınıflandırmaların genel bir çerçevesi sunulmaktadır.

**Tablo 2. 2. Liderlikle İlgili Sınıflandırmalar**

Yetkinin Kullanım Şekline Göre	Liderliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörlere Göre	Liderin Davranışına Göre
- Demokratik Liderlik	- Özellikler Yaklaşımı	- İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik
- Otokratik (Otoriter) Liderlik	- Davranışsal Yaklaşım	- Dönüşümcü Liderlik
	- Durumsal Yaklaşım	- Umursamaz (Laissez-faire) Liderlik
	- Mükemmeliyetçi Yaklaşım	

**2.2.3.1. Yetkinin Kullanım Şekline Göre Liderlik Türleri.** Liderlik; yetkiyi uygulama biçimine göre; Demokratik Liderlik ve Otokratik Liderlik olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında; şirketlerin başında bulunan liderler yetkilerini kullanma konusunda farklı yollar izlerler. Bazı liderler çok otoriterdir ve astlarının görüşüne minimum düzeyde başvurur. Bazı liderler ise daha demokratiktir ve örgüt içerisinde görüş birliği olmasına özellikle dikkat ederler (Rotemberg ve Saloner, 1993).

Demokratik ve Otokratik Liderlik süreçlerini sınıflandıran geniş bir literatür söz konusudur ve bu araştırmalar; Lewin ve Lippitt (1938)'in araştırmalarına dayanır. Lewin ve Lippitt'in araştırması bu alanda yapılmış olan ilk sosyometrik araştırma olma özelliğini taşımaktadır. Araştırmada; Moreno' nun yöntemi (psikodrama) takip edilerek, 10-11 yaş grubundan 5. ve 6. sınıf öğrencilerinden seçilen örneklem üzerinden demokratik ve otokratik süreçler izlenmiştir. Sonuç olarak; demokratik sürecin geçerli olduğu grupta, işbirliği ve dayanışma, tarafsızlık, 'biz' yanlısı bir tutum, birlik havası, uyum, sürdürülebilirlik, grup kimliği ve ortak amaç duygusu otokratik gruba oranla daha fazla gözlenmiştir.

Rotemberg ve Saloner (1993), demokratik ve otokratik liderlik türlerinin firmanın karlılığı üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiş ve sonuç olarak; astlarıyla empatik ilişkilen kuran ve katılımcılığa önem veren liderlerin yönettiği firmalarda daha yenilikçi düşüncelerin ortaya çıktığı belirlenmiştir.

**2.2.3.2. Liderlik Yaklaşımları.** Liderlik Yaklaşımları; liderliğin doğasını ve liderlerin ortaya çıkmasını belirleyen etkenlerin açıklanabilmesi amacıyla



geliştirilmişlerdir. Tümevarımsal bir yöntem izlenerek (Grounded Theory-Gömülü Teori) geliştirilen bu yaklaşımlar genel olarak; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı ve Yeni Liderlik Yaklaşımları olarak gruplandırılmaktadırlar (Paraschiv, 2013: 254).

Rost (1993) ise liderlik teorilerini 1) Büyük Adam Teorisi 1) Grup teorisi (1930-1940), 2) Özellikler Teorisi (1940-1950), 3) Davranışsal teori (1950-1960), 4) Durumsal Teori (1960-1970), 5) Mükemmellik Teorisi (1980 +) olmak üzere 5 başlık altında özetlemiştir (Rost, 1993: 17). Mükemmellik Teorisinin ise diğer teoriler kadar evrensel özellik taşımadığını da belirtmiştir.

Biyolojik ve Genetik teorilere göre liderlik liderlerin doğasında vardır ve lider olarak doğar ve büyürler. Tarih bu 'Büyük Adam'lar ve onların liderlik ettiği toplumlar tarafından yazılır (Paraschive, 2013:255). Bu tür liderlerde liderlik vasfı olarak; karakter ve bireysel özelliklerin rolü büyüktür.

Kişisel özellikler tanımlaması; kişinin sınırlı veya mutlu hissetmesi gibi geçici durumlar için değil, etkisi sürekli ve kalıcı olan ifade şekilleri için kullanılır. Eğer bir işin yapılmasında belirli özelliklerin taşınması gereklilik arz ediyorsa bu özellikler 'yetkinlik' olarak adlandırılır. Liderlerin özellikleri yetkinlikler çerçevesinde değerlendirilir. Bunlar; liderin ortaya çıkmasında, başarılı olmasında, etkili olmasında etken olan yetkinliklerdir (B.M. Bass ve R. Bass, 2008: 103).

Bass ve Stogdill (1990) kapsamlı bir literatür araştırması sonucunda elde ettikleri bulgulara dayanarak ortak liderlik özelliklerini; kapasite, başarı, sorumluluk, katılım ve saygınlık olarak belirlemişlerdir (Bass ve Stogdill, 1990: 76).

Kirkpatrick ve Locke (1991), uzun ve tartışmalı bir tarihi olan liderlik özellikleriyle ilgili yaptıkları araştırma sonucunda; sadece belirli özelliklere sahip olmanın liderlik başarısına etki edemeyeceğini ifade etmekle birlikte, kilit liderlerin diğer insanlardan farklı olduğunu ve belirli kilit özelliklere sahip olmaları gerektiğini tespit etmişlerdir. Kilit liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır: 1) Güdüler (Başarı, hırs, enerji, azim, proaktiflik) 2) Liderlik motivasyonuna sahip olmak 3) Dürüstlük ve doğruluk 4) Özgüven ve duygusal denge 5) Durumsallık yeteneği 6) İş

konusunda bilgi sahibi olma 7) Diğer özellikler (karizma, yaratıcılık, özgünlük, esneklik).

Literatürde liderlik özellikleri üzerine yapılmış birçok araştırma vardır. Farklı dönemlerde ve farklı durumlarda liderlere atfedilen özellikler, tıpkı liderlik kavramı gibi değişiklik göstermektedir. 1940'lı yıllara kadar liderin doğuştan gelen karakter ve fiziksel özelliklerinin lider olmasında en belirleyici etken olduğu görüşü hakimdir. Özellikler Yaklaşımına göre insanlar lider olarak doğarlar ve bu özellikler öğretilbilir değildir, sonradan kazanılamaz (Paraschiv, 2013: 255). Liderlik tarihi incelendiğinde sanayi devrimine kadar, liderlik kavramının daha çok 'askeri liderlik' ve 'devlet liderliği' ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu dönemde liderler 'Büyük Adamlar'dır ve liderlik özelliklerinin doğuştan kazanıldığı görüşü hakimdir. Viktorya Dönemi'nde yaşamış olan İskoç asıllı filozof, yazar ve eğitimci<sup>2</sup> Thomas Carlyle (1840) '*On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*'-Kahramanlar-adlı 6 konferansının derlenmesinden oluşan eserinde, 'Büyük Adam'ı; dünyaya tarihi şekillendirmek için gönderilen cesur, kahraman, güçlü ve kutsal kişiler olarak tanımlamıştır (McWhorter, 2011:7). Carlyle eserinde kahramanlar olarak; Hz Muhammed, Dante, Shakspeare, Martin Luther, Kinok, Johnson, Burns, Cromwell, Napoleon'u değerlendirmiştir. Hz Muhammed'in liderlik özelliklerini konu alan bir diğer yapıt da Liderlik alanında dünyanın önde gelen otoritelerinden olan John Adair (2010)'in '*The Leadership of Mohammad*' isimli kitabıdır. Bu kitapta Adair; Hz. Muhammed'in 'övülme ile alçak gönüllük' özelliklerine aynı anda sahip olması, vizyon ve ilham yeteneği ve kendini insanların hizmetine adanması yönüyle bizlerin bugün Liderliğin doğası ve uygulamaları ile ilgili evrensel gerçeklerle büyük bir uyum içerisinde olduğunu vurgulamaktadır.

Alman sosyolog Max Weber (1864-1920)' in de Büyük Adamlar Yaklaşımı'na büyük katkısı olmuştur. Örgütleri, kendi içlerinde otorite ilişkilerine dayalı olarak tanımladığı teorisinde Weber; yetkinin kullanılış şekline göre organizasyonları 3 gruba ayırmıştır: 1) Karizmatik organizasyonlar, 2) Geleneksel Organizasyonlar ve 3) Rasyonel-yasal Organizasyonlar. Karizmatik Organizasyonlar; karizmatik liderler tarafından yönetilir ve otoritenin kaynağı liderin doğuştan gelen

<sup>2</sup> <http://www.dumfries-and-galloway.co.uk/people/carlyle.htm>

kişisel özellikleridir. Weber; Yunanca kökenli '*charisma*' kelimesini, lideri sıradan insanlardan ayırmak ve liderin kişisel niteliklerini doğüstü, insanüstü veya sıra dışı olarak tanımlamak amacıyla kullanmıştır, aynı zamanda lidere bir kutsallık atfedilmiştir. Bu tür hareketler; küçük-ölçekli devrim niteliğindedirler. Birçok işletmenin karizmatik bir lideri vardır. Henry Ford veya Richard Branson gibi... Bu tür örgütlerde sorun; lider öldüğünde yetkinin devredilmesi durumunda ortaya çıkar. Ölen lider aday göstermiş olsa bile o kişi muhtemelen kabul edilmeyecek veya karizmatik özellikte biri olmayacak ve karizmatik organizasyon giderek gücünü kaybetmeye başlayacaktır. Sonuç olarak Karizmatik Organizasyon diğer iki organizasyon formuna dönüşecektir. Eğer yetki devri, kalıtım yoluyla gerçekleşiyorsa; örgüt 'Geleneksel Örgüt' formuna dönüşür. Yetki devri kurallar aracılığıyla gerçekleştiriliyorsa örgüt 'Rasyonel-yasa (Bürokratik) Örgüt'e dönüşür. Weber'in örnekleri tarihi özellikler taşısa da; öngörüsü günümüzün modern organizasyonlarında kullanılmaya devam etmektedir. Örneğin; aile şirketleri; geleneksel örgütlere güzel bir örnektir (Pugh ve Hickson, 2007).

Endüstri devriminden sonra yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte tarıma dayalı olan ekonomi giderek sanayiye dayalı olma yönüne ilerlemiştir. Yeni teknolojiyle birlikte kurulan işletmeler ve bu işletmelerin giderek büyümeleri, 'işletme liderliği' kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanayi devriminin etkilerini göstermeye başladığı dönemlerde ortaya çıkan 'Bilimsel Yönetim' olarak da adlandırılan 'Taylorizm' akımı (1890–1920) örgütsel etkinliğin; istatistik, mantık ve detaylı analizler kullanılarak iş ve sorumlulukların belirli görevlere bölünmesi ile sağlanabileceğini savunun bir kuramdır. Ekonomik etkinliğin ve işgücü veriminin artırılması esastır.

Taylorizm teorisi 1920'li yıllarda yerini Fayol'un Klasik Yönetim Teorisi'ne bırakmaya başlamıştır (Fayolizm). Bu evrensel düşüncenin prensipleri iki geniş alanı içermektedir: 1) İşletme fonksiyonlarının belirlenmesi 2) İşletmelerin yapılandırılması ve işçilerin yönetilmesi. İşletme içerisinde departmanlaşmanın örgütün başarısı üzerindeki etkisinin ön plana çıkarıldığı Fayolizm akımı, 1940'lı yıllara kadar egemenliğini sürdürmüştür. 1930'lu yıllarda varlığını göstermeye başlayan İnsan ilişkileri Yönetimi ve bireysel ihtiyaçların ve grup içi etkileşimlere

yönelik teoriler giderek Fayolizm'in etkisinin zayıflamasına neden olmuştur (Erushkina, 2010: 9-10).

Bu dönemlerde; örgütlerde insan ilişkilerinin önemine vurgu yapan araştırma ve deneyler; liderin sadece doğuştan gelen kişilik özelliklerinin işletmenin başarısında etkin olamayacağı, liderin davranışlarının ve astlarıyla olan ilişkilerinin örgüt başarısında belirleyici rol oynadığı görüşünü savunan 'Davranışçı Yaklaşım' , Özellikler Yaklaşımının yerini almaya başlamıştır. Tablo 2.3.'te bu dönemin en etkili teorilerinin kronolojik sıralaması gösterilmektedir.

**Tablo 2. 3.** Davranışsal Yaklaşım Döneminde Etkili Olan Faktörler

Davranışsal Yaklaşım Dönemi		
1954	Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Maslow (1954, 1962, 1965,)
1954	Amaçlara Göre Yönetim	Drucker (1954)
1955	Ohio State Araştırmaları	Fleishman, Harris ve Burt (1955) Hemphill ve Coons (1957) Stogdill (1963)
1956	Sosyal Gücün 5 Temeli	French (1956) French ve Raven (1959)
1957	Kişilik ve Organizasyon	Argyris (1957, 1964, 1973)
1959	Motivasyon Hijyen Teorisi	Herzberg (1959, 1966, 1976)
1960	X ve Y Teorileri	McGregor (1960, 1966)
1960	Michigan Üniversitesi Çalışmaları	Katz ve Kahn (1952) Carthwright ve Zander (1960) Likert (1961)
1961	Yönetim Sistemleri	Likert (1961, 1967) Likert ve Likert (1976)
1961	Mekanik ve Organik Sistemler	Burns ve Stalker (1961)
1963	Davranışsal Firma Teorisi	Cyert ve March (1963)
1964	Yönetim Eksenleri	Blake ve Mouton (1964, 1965, 1972, 1978)

Kaynak: Green (2014: 73)

Bu dönemde yürütülen araştırmalar sonucunda tanımlanan liderlik davranışları Den Hartog ve Koopman (2001:168), Bakan ve Bulut (2011: 155), Green (2014:79-80)' un araştırmalarından yararlanılarak hazırlanan Tablo 2.4.'te gösterilmektedir

**Tablo 2. 4.** Araştırmalar Sonucunda Tanımlanan Liderlik Davranışları

Ohio State Araştırmaları	Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Davranışları
Sosyal gücün 5 Temeli	Ödüllendirici, Zorlayıcı, Yasal, Referans ve Uzman Gücü
X Teorisi ve Y Teorisi	Demokratik Lider, Otokratik Lider
Michigan Üniversitesi Çalışmaları	Görev yönelimli, İlişki Yönelimli, Katılımcı
Yönetim Sistemleri	Sömürücü otoriter, İyiliksever otoriter, Danışmacı, Katılımcı
Mekanik ve Organik Sistemler	Mekanik örgütlerde: Hiyerarşik, İşlevsel Organik örgütlerde: Ağ Tabanlı, Ortak Çıkarları Gözetim
Yönetim Eksenleri	Cıvız Liderlik, Görev Liderliği, Şehir Kulübü Liderliği, Orta Yolcu Liderlik, Ekip Liderliği

Davranışsal Yaklaşım üzerine yapılan araştırmaların bulguları iki lider tipinin mevcut olduğunu göstermektedir: 1) Göreve yönelik lider tipi (Yapıyı kuran, iş merkezli, üretime yönelik) 2) Kişiler arası ilişkilere önem veren lider (Anlayış gösteren, birey merkezli) (Bakan ve Bulut, 2011: 156).

Yapılan araştırmalar sonucunda liderlerin davranış şekillerinin farklı koşullarda farklı sonuçlar doğurduğu gözlenmiş ve bu duruma çözüm getirebilmek amacıyla etkin liderlerin, farklı duruma uyum sağlayabilen esnek liderler oldukları görüşüne dayanan Durumsallık Yaklaşımı geliştirilmiştir.

Durumsallık Yaklaşımına katkıda bulunan önemli teorisyenler Tablo 2.5' te gösterilmektedir.

**Tablo 2. 5.** Durumsallık Yaklaşımına Katkıda Bulunan Teoriler

Yıl	Teori	Liderlik Davranışı	Araştırmacılar
1964	Fiedler'in Durumsallık Teorisi	1) Orta-Yüksek iş eğilimli + düşük-orta ilişki eğilimli 2) Yüksek İlişki eğilimli + Düşük iş eğilimli 3) Yüksek iş eğilimli + Düşük ilişki eğilimli	Fiedler (1964, 1966, 1967,1971) Fiedler ve Mahar (1979) Fiedler, Chemers ve Mahar (1976) Fiedler ve Garcia (1987)
1966	4 Faktör Teorisi	Destek, Amaç vurgusu, Etkileşimi Kolaylaştırma, İş Kolaylaştırma	Bowers ve Seashore (1966)
1969	Durum Teorisi	Destekleyici ve yönlendirici Astların iş yetenekleri ve işe olan bağlılıkları belirleyici	Hersey ve Blanchard (1969, 1977)

Kaynak: Green (2014: 91-93)

Küreselleşme, teknolojide gözlenen hızlı ilerlemeler, hızlı iletişim sürekli değişimi de beraberinde getirmekte ve değişim hızına ayak uydurmayı başarabilen işletmeler

bu yarıştan başarıyla çıkabilmektedirler. 20. Yüzyılın başından beri Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi, Davranışsal Teori, Durum Teorisi olmak üzere çeşitli yaklaşımlar işletmelerin etkinliğini artırabilmek ve doğru liderin özelliklerini her yönüyle belirlenebilmek amacıyla sürekli geliştirilmiştir. Her bir teori bir önceki teorinin üzerine yeni bir boyut ekleyerek amaca yaklaşmaya çalışmış, fakat genel kabul gören bir liderlik teorisi geliştirilememiştir. Günümüzdeki anlayış ise artık liderliğin mükemmellik boyutunun yaşandığına ilişkin görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşe karşı çıkan araştırmacılar da vardır. Rost, 1980'lerde ortaya çıkmaya başlayan görüşe; günümüzün CEO'ları üzerine yazılan bir çok kitap incelendiğinde 'Büyük Adam/Kadın' Teorisi'nden etkisi altında kaldığını vurgulamış ve aslında hiçbir teorinin belirli bir döneme ait olmadığını ve birbirini yok etmediğini belirtmiştir (Rost, 1993: 28).

1975 yılından bu yana yapılan Liderlik araştırmaları ve geliştirilen teoriler; bizi tekrar liderin özelliklerinin göz önünde bulundurulduğu teoriye geri döndüğümüz izlenimi uyandırmaktadır. İkizler üzerinde yapılan araştırmalar (CoTwin Studies), Mikrobiyoloji ve Davranışsal Genetik alanlarında gözlenen gelişmeler; bu görüşü desteklemektedir. Genetik özelliklerin; insanların kişisel özelliklerini ve farklı durumlardaki davranış şekillerini etkilediğini belirleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır ve halen yapılmaktadır (B.M. Bass ve R. Bass, 2009: 104).

'Post-Modern' olarak da ifade edilen Yeni Model Liderlik Yaklaşımları günümüzün dinamik yapısına ayak uydurabilmek için geliştirilmişlerdir ve literatürde genel olarak; 1) Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership) 2) Etkileşimli/İşlemsel Liderlik (Transactional Leadership) olmak üzere, 2 başlık altında incelenirler.

Yeni dönem liderlik anlayışı; daha önceki yaklaşımlarında üzerinde fazla durulmayan, liderliğin belirleyici faktörü olarak 'lider-izleyen ilişkisi' dinamiklerini de araştırma kapsamına dahil etmiştir (Deliveli, 2010: 41). Liderin astlarıyla olan ilişkisi Dönüşümcü ve İşlemsel (Etkileşimli) Lider başlıkları altında işlenmiştir. İşlemsel Liderlikte; lider ve astları arasındaki ilişki, karşılıklı alışverişe dayanır. Bu

alışveriş; astın performansına göre kimi zaman ödüllendirme kimi zaman da cezalandırma şeklinde olabilmektedir.

Dönüşümcü Liderler ise; farkındalık oluşturarak astlarının beklentilerini genişleten ve yükselten, onları kendi çıkarlarının ötesine geçerek ortak bir amaç ve misyon etrafında birleştirebilen üstün liderlerdir (Bass, 1991: 21). İşlemsel ve Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri Tablo 2.6.'da karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2. 6.** Dönüşümcü ve İşlemsel Liderliğin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Dönüşümcü Liderlik	İşlemsel (Etkileşimci Liderlik)
1) Karizma: Vizyon ve görev duygusunun edinilmesini sağlar, gurur aşılır; saygı ve güven kazanır.	1) Koşullu ödül: İyi performanslara ödülle karşılık verir, başarıları değerlendirir.
2) İlham verme: Yüksek beklentiler vaat eder, çabaları bir noktada toplayabilmek için semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder.	2) İstisnalı Katılım (Aktif): Kural ve standartlardan sapma olup olmadığını gözlemler, doğru zamanda müdahale eder.
3) Entelektüel Uyarım: Zekayı, akılcılığı, dikkatli problem çözme yeteneğinin ilerlemesini teşvik eder.	3) İstisnalı Katılım: (Pasif): sadece standartlar sağlanamadığında müdahale eder
4) Bireysel değerlendirme: Astlarıyla bireysel olarak ilgilenir, destekler, tavsiyelerde bulunur.	4) Laissez-Faire: Sorumluluklarından feragat eder ve karar almaktan kaçınır.

Kaynak: Bass (1991: 22)

1980' e kadar birçok araştırma İşlemsel Liderlik üzerine yapılmış olsa da dünyanın çehresini değiştiren liderler hep dönüşümcü liderler olmuştur. Her ne kadar iki liderlik türü de; astlarının ihtiyaçlarını hissetseler de; rol modellik yaparak ve kendilerini rahatça ifade etmelerini sağlayarak farkındalıklarını artıran Dönüşümcü Liderlerdir (B.M. Bass ve R. Bass, 2008: 41).

Wess Roberts (1988) "*Leadership Secrets of Attila the Hun*" isimli kitabında; Batılı Tarihçiler tarafından 'yağmacı, barbar, zalim, despot' olarak tasvir edilen Hun İmparatoru Attila'nın liderlik özelliklerini ele almıştır. Attila'nın, yanlış olduğu düşünülen anlatımların aksine; girişimci, diplomat, sosyal reformcu bir devlet adamı, parlak bir feldmareşal olarak tanımlamıştır ve ondan örnek alınması gereken çok önemli liderlik özelliklerini de yine Attila'nın ağzından metafor bir hikaye tarzında anlatmıştır. Attila'nın imparator oluşu; efsanevi bir hikayeye ve seçilmiş olmasıyla

ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda ‘Büyük Adam’ Teorisine uygunluk göstermektedir. Çocuk yaşta Roma İmparatorluğu’na takas olarak verilmesi ve asimilasyon çabalarına karşı önce aktif sonra ise pasif direniş göstererek, imparatorluğun askeri, diplomatik, politik alanlarda tüm inceliklerini öğrenmesi iyi bir ‘gözlemci’ olduğunun kanıtıdır. Ayrıca rehin olarak tutulduğu dönemde; aile ve vatan hasretini, kaçış çabalarının sonuç vermemesi gibi olumsuz durumları avantaja çevirebilmeyi de becermiştir. Bu yönüyle de; Bennis ve Thomas (2002)’in ‘Herkes hayat tarafından test edilir, fakat çok azı bu zorlu tecrübelerden güç ve bilgeliği çıkarabilir. Onlar bizim Lider dediklerimizdir’ görüşüyle de tam bir uyum içerisinde. Yaşadığı olumsuzlukları lehine çevirmeyi başarabilen, göçebe Hun toplumundan vizyonu olan bir imparatorluk kurmayı başarabilen büyük bir liderdir Attila. İmparator olmayı Roma sarayında kafasına koymuştur ve ana yurduna döndüğünde kabile liderleriyle görüşmeler yaparak, onlarla birlikte savaşarak saygınlık kazanmıştır ve onları büyük vizyonun ‘dünya imparatorluğunu kurabilmek’ etrafında birleştirebilmiştir ve bu sayede kendisi de bir dünya imparatoru olabilecektir. İşbirliği, ortak vizyon, insanları motive edebilme Dönüşümcü Liderliğin özelliğidir. Göçebe bir toplumu yerleşik bir topluma dönüştürmüştür. İlkel yöntemlerle savaşan bir orduyu teknik bir orduya dönüştürmüştür. Performansa göre ödüllendirme uygulaması da İşlemsel Liderlikle örtüşmektedir. Attila’nın yaşadığı dönemde (MS 395-453) Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlik diye bir tanımlama yoktur fakat uygulamalarının olduğu görülmektedir, bu da liderlik özelliklerinin çağ ve zamanla kısıtlanamayacağını bir göstergesidir. Attila’da; Büyük Adam Teorisi, Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve İşlemsel Liderliğin özellikleri gözlenebilmektedir. Bu liderlik türlerinden bazıları Yeni Liderlik yaklaşımları arasında gösterilse de önceki çağlarda da uygulandıkları bir gerçektir.

Dönüşümcü ve İşlemsel Liderliğin yanı sıra; Stratejik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Otantik Liderlik, Teknoloji Liderliği, e-Liderlik; Yeni Dönem Liderlik Yaklaşımları arasında öne çıkan diğer liderlik türlerindedir.



### 2.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü Liderlik kavramı 1970’li yıllarda ortaya çıkmaya başlamış ve bu yeni liderlik tarzına duyulan ilgi artarak günümüze kadar ulaşmıştır. Terim olarak ilk kez, J.V Downton (1973) tarafından “*Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revalutuanory Process*” eserinde kullanılan Dönüşümcü Liderlik; kavramsal olarak James McGregor Burns’un (1978) “*Leadership*” kitabında incelenmiştir. Politik Liderlik üzerine araştırma yapan Burns Dönüştürücü Liderliği; belirli bir davranışlar dizisi olarak değil daha çok liderler ve takipçilerinin birbirlerini motivasyon ve ahlak açısından üst seviyelere yükselttiği etkileşimli bir ‘süreç’ olarak ele almıştır. Dönüştürücü Liderler çıtayı; izleyenlerinin yüksek ideal ve değerlerine hitap ederek yükseltirler, karizmatik yöntemlerle izleyenleri değerlere ve kendilerine yaklaştırırlar.

Burns’un Dönüştürücü Liderlik düşüncesinde Maslow’un İhtiyaçlar Teorisi’nin etkileri görülmektedir. İnsanların bir dizi ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlarının karşılanması oranında iş yerinde etkin bir performans sergilerler. Dönüşümcü Liderler izleyenlerine etrafında birleşecekleri bir amaç sunarlar ve neyin önemli olduğu konusunda farkındalıklarını artırarak bireysel çıkarlarının ötesine geçerek içinde buldukları topluluğun faydası için mücadele etmeleri konusunda teşvik ederler. Burns’un öğrencilerinden olan Bernard M. Bass, Dönüşümcü Liderliğin örgüt piramidinde sadece üst seviyelerde ortaya çıkabileceği fikrini çıkarttır ve 1980 yılında Güney Afrika’da 70 üst düzey erkek yöneticiyi kapsayan bir pilot araştırma gerçekleştirir. Araştırma sonucunda elde ettiği sonuç; Bass’ın 1985 yılında yayınlanan ve dönüştürücü Liderlik ve İşlemsel (Transaksiyonel) Liderliğin yeni paradigmasını kullanarak geliştirdiği liderlik teorisini sunduğu kitabın başlığını oluşturmaktadır: *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Bass, 1995). Bass (1995); bu yeni liderlik teorisini oluştururken birbirine paralel 3 yol izlediğini belirtmiştir. 1) Burns’un Dönüşümcü Liderlik konseptinin; liderliğin sosyolojik, politik ve psikoanalitik yönlerden anlaşılması yönünde açtığı yol. 2) Bass’ın yıllarca biyografi ve tarih üzerine yapmış olduğu ve yapacağı yoğun okumalardan yaptığı çıkarsamaları bu yeni çerçeve ile değerlendirebilme olanağını bulmuş olması. 3) Nicel bir yöntem izlemesi, veri toplama ve analiz etme süreci.

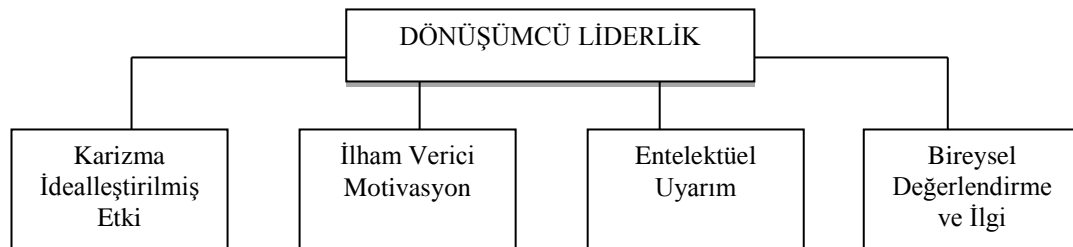
Birbiriyle paralel olarak ilerleyen bu 3 yolu izleyen Bass, günümüzün Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi'nin kurucusu olmuştur. Tablo 2.7'de Bass'ın bu yeni teorisini oluşturmasında etken olan bazı araştırmacılar ve yayınları görülmektedir:

**Tablo 2. 7.** Bass' ın Etkilendiği Fikirler

<b>Burns (1978)</b>	Liderlik (Leadership)
<b>Weber (1947)</b>	Sosyal ve Ekonomik Örgütler Teorisi (Theory of Social and Economic Organizations)
<b>House (1977)</b>	Karizmatik Liderlik Teorisi (Theory of Charismatic Leadership)
<b>Wilner (1968)</b>	Karizmatik Siyasi Liderlik (Charismatic Political Leadership)
<b>Zaleznik (1977)</b>	Yöneticiler ve Liderler (Managers and Leaders)
<b>Demause (1982)</b>	Psikotarihin temelleri (Foundations of Psychohistory)
Büyük İskender'den Bizans İmparatoriçesi Zoe'ya kadar dünya çapında kabul görmüş tarihi liderlerin biyografileri	

Bass'ın incelediği araştırmalar, karizma kavramından oldukça etkilendiğini göstermektedir. Bass; *Great Man or Great Times* (1959) ve *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior* (1960)' da, itibar, saygınlık, güç, örgütsel yapı, zorlama, ikna ve yetki kavramlarını irdelemiştir. Bass'ın teorisini oluştururken; yoğun okuma, araştırma, farklı alanlar arasında bağlantılar kurma, analiz etme ve en önemlisi 'görebilme' konularında kendini geliştirmiş olmasının etkileri açıkça görülmektedir. Bu uzun soluklu çalışma ve araştırmaların sonucunda Şekil 2.4' te gösterilen Dönüşümcü Liderlik Teorisi'nin 4 temel bileşeni ortaya çıkmıştır.

**Şekil 2. 4.** Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri



Dönüşümcü Liderlik; toplumsal ve manevi değerleri motive edici araçlar olarak kullanarak izleyenler üzerinde güçlü bir bağlayıcı etki oluşturmaktadır. Bu değerler aracılığıyla izleyenler, yüksek amaçlarla bağlantı kurabilmektedirler. Dönüşümcü Liderler astlarını motive ederek, farkındalıklarını artırarak sürdürülebilir ortak bir vizyon etrafında toplarlar ve ortaya çıkan bu sinerjiyi sosyal sorumlulukları da kapsayacak şekilde, sadece gücü ve kontrolü elinde bulunduranların değil herkesin refahını sağlayacak sonuçların elde edilebileceği ortamın oluşmasını sağlarlar. Liderler izleyenlerini dönüştürürken şu yöntemleri uygularlar: 1) Görevin önemi ve değeri konusunda astların 'farkındalıklarını' artırırlar, 2) Astların kendi çıkarlarından çok takımın veya örgütün hedeflerine odaklanmalarını sağlarlar, 3) Astların yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını aktive ederler.

Dönüşümcü Liderlik kavramını Burns 'Mükemmel firmaların sahip olduğu sıra dışı insanlar', Peter ve Waterman 'mükemmellik', Bass 'Karizma' kelimeleriyle tanımlamışlardır (Eraslan, 2004: 21). İnsan doğasıyla uyumunu, dayanışmayı ve işbirliğini teşvik etmesi, egoizmi ortadan kaldırması, sistem düşüncesiyle gösterdiği uyumluluk, adıyla uyumlu bir şekilde sürekli ileriye ve iyiye doğru dönüşen ve gelişen, ucu açık bir liderlik tanımlaması, mükemmel liderlik teorisiyle uyum sağlamaktadır.

Mükemmellekle özdeşleştirilen bu yeni liderlik türüne yöneltilen eleştiriler de söz konusudur. Tourish (2013) "*The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*" adlı kitabında; Dönüşümcü Liderliğin en iyi liderlik tarzı olduğu ve bu liderlerin sınırsız güce sahip olduklarına ilişkin hatalı ve genel inanışa karşı çıkarak, Dönüşümcü Liderlik teorilerini eleştirmiştir. Tourish'in eleştiri getirdiği noktalar: (De Villiers, 2014).

- 1) Haddinden fazla sorgulamayan riayet,
- 2) Muhalif olanların rolünün zayıflatılması yönündeki teşvik,
- 3) Tek kültürlülüğün olumsuz etkileri,
- 4) Maskülen izleyicilik
- 5) "Adama" maskesinin çıkarılarak, gerçek bağlılık ve tam desteğin yerini 'ideolojik ikna' nın alması.

Dong (2012), Ehrich, Ehrich ve Knight (2012), Resick, Whitman, Weingarden ve Hiller (2009) de Dönüşümcü Liderliğin olumsuz yönlerini ele alan araştırmalar yapmışlardır (De Villiers, 2014).

Dönüşümcü Liderliğin her kültürde aynı sonuçları doğurmayacağı yönünde görüşler de mevcuttur. Den Hartog vd. <sup>3</sup> (1999) yürüttükleri araştırma sonucunda; güç-mesafesinin yüksek seviyelerde olduğu Japonya ve Çin gibi ülkelerde, liderin etkin olarak algılanabilmesi için güçlü ve otoriter olması gerektiği yönünde bulgular elde etmişlerdir (K. Aygun ve Gumusluoglu, 2013: 109).

Peter Senge (2000); “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization - 5. Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması” adlı kitabında ileri sürdüğü ‘sistem düşüncesi’ ve ‘öğrenen örgütler’ uygulamaları ile Dönüşümcü Liderlik tarzına başka bir bakış açısı getirmiştir. Örgüt kültüründe ‘öğrenmenin’, ‘diyalogun’ ve paylaşılan vizyonun önemine dikkat çeken Senge, süregelen geleneksel fonksiyonları olan ‘Yönetim, Örgütlenme ve Denetim’in yerini ‘Vizyon, Değerler ve Zihinsel Modeller’in alması gerektiği görüşündedir. Sistem düşüncesi insan doğasıyla mükemmel bir uyum içerisindedir ve ancak bu uygulama tarzıyla örgütsel ve sosyal iyileşme sağlanabilecektir. Farkındalık, benliğini keşfetme, sistemin bir parçası olduğunu kabullenme, kişisel ustalık becerilerini geliştirebilme, zihniyet değişikliği, grup halinde diyalog gerçekleştirebilme öğrenen örgütler yaklaşımının iç içe geçmiş alt kümeleridir. Senge bu yeni sistem için kurallar, kısıtlama ve sınırlamalar getirmemiştir. Bu sürekli yenilenen ve sonu gelmeyen açık uçlu bir süreçtir. Öğrenmenin hiçbir zaman sonunun gelemeyeceği gibi..

Senge (1990: 13); bu yeni sistemin liderinin sahip olması gereken becerileri şu şekilde sıralamaktadır:

1) *Ortak vizyon oluşturabilme becerisi*: Senge, ortak vizyon kavramını ‘hologram’ metaforuyla tanımlamaktadır. Hologram küçük parçalara bölündüğünde nasıl her parça resmin daha küçük halini tek parça halinde gösteriyorsa, her bir

---

<sup>3</sup> Den Hartog DN, House RJ, Hanges PJ, Ruiz-Quintanilla SA, Dorfman PW and GLOBE Associates (1999) Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are Attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? Leadership Quarterly 10(2): 219–256.

çalışanın vizyonu da büyük vizyonun bireylerdeki yansımalarıdır. Hologramın parçaları birleştiğinde ortaya çıkan görüntü ise daha canlı ve hayat dolu bir yansımasıdır, tıpkı bireylerin vizyonları birleştirildiğinde ortaya çıkan sinerji gibi.

2) *Zihinsel modellerin su yüzüne çıkarabilmesini ve sorgulanmasını sağlamak.*

- Soyutlama sıçramalarını fark edebilmek (Genellemelerden sıyrılabilmek).
- Sorgulama ve savunmayı dengeleyebilmek.
- Benimsenen teoriyi, uygulanan teoriden ayırabilmek
- Savunma rutinlerini fark etmek ve etkisiz hale getirebilmek.

3) *Sistem düşüncesine dahil olmak.*

- Nesnelere süreçleri veya enstantaneleri değil, karşılıklı ilişkileri görebilmek.
- Suçlamanın ötesine geçebilmek.
- Detay karmaşıklığı ile dinamik karmaşıklığı birbirinden ayırabilmek.
- Yüksek kaldıraç alanlarına odaklanmak. (Daha az çaba harcayarak değişimin gerçekleştirilebileceği noktaları bulabilmek).
- Bulgusal sonuçlardan kaçınmak.

Senge sistem düşüncesinin yeni araçlarını ve yeni liderin sahip olması beklenen özelliklerini sunduğu makalesini Lao Tzu'nun şu sözleriyle bitirmektedir:

*“Kötü lider; insanların hor gördükleridir*

*İyi lider; insanların saygı duyduklarıdır*

*Büyük lider; insanların*

*‘Onu biz yaptık’ dedikleridir”*

## 2.4. Kadın Liderliği

Liderlik tarihi incelendiğinde etkili kadın liderlerin sayısının erkek liderlere oranla oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bilinen ilk kadın liderlerden biri Mısır'ın ilk ve tek kadın firavunu olma özelliğini taşıyan ‘Hatşepsut’ tur. M.Ö. 1472 – 1457 tarihleri arasında hüküm sürdüğü öne sürülmektedir (Bart, 2007). Mısır'ı 20 yıldan fazla bir süre yönetmeyi başarabilen bu güçlü kadın liderin heykeli New York Metropolitan Müzesi'nde sergilenmektedir (The Metropolitan Museum of Art, 2014).

Tarihe adını yazdırmayı başaran bir diğer ünlü kadın lider de 18 yaşında Antik Mısır'ın son Helenistik kraliçesi olmayı başaran VII. Cleopatra'dır. Tarihçi Plutharcos Cleopatra'yı 'güzel olmaktan çok zeki ve kültürlü bir kadın' olarak tanımlamıştır. 12 dili mükemmel bir şekilde konuşabilen Cleopatra, Ptolemaios Hanedanı'nın hükümdarları arasında Mısır diliyle konuşan tek kişi olma özelliğine de sahipti (Focus Dergisi, t.y.). İngiltere Kraliçesi I. Elizabeth, büyük Britanya'nın tek kadın başbakanı Margaret Hilda Thatcher, İki kez Pakistan Başbakanlığı yapmış olan Benazzir Butto ve 2 kez Hindistan Başbakanlığı yapmış olan Indira Gandhi akla gelen önemli kadın liderlerden birkaçı. Bu kadınlar tabii ki sadece güzellikleriyle bu görevleri elde etmemişlerdi, hepsi zeki, akıllı ve başarılı kadınlardır.

Tekrar günümüze döndüğümüzde; kadınların üst yönetim kadrolarının sınırlarını zorladıkları görülmektedir. Arada sadece 'Camdan bir Tavan kalmıştır' ve yapılan araştırmalar Dönüşümcü Liderlik davranışları ile kadın özelliklerinin iyi bir uyum içerisinde ilerlediğini göstermektedir.

Literatür incelendiğinde kadın liderliği üzerine yapılan araştırmaların 1990'lardan sonra artış göstermeye başladığı görülmektedir. Bu araştırmalar genel olarak; kadınların kariyer yollarında karşılaştıkları engeller, cam tavan sendromu, örgüt kültüründe cinsiyet ayrımcılığının etkileri, kadın yöneticilerin liderlik özellikleri, kadın ve erkek liderlik davranışlarının karşılaştırılması, kadınların üst yönetim kademelerinde temsil yetersizliğinin nedenleri ve kadın liderliğinin dönüşümcü liderlik davranışları açısından incelenmesi çerçevesinde yürütülmektedir.

Sektörler çerçevesinde incelendiğinde; kadın liderliğinin daha çok eğitim liderliği üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Türk literatüründe ise Bankacılık ve Eğitim Sektörlerinde araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Tablo 2.8'de kadın liderliği ile ilgili yapılan bazı araştırmaların sektörlere göre dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 2. 8.** Kadın Liderliği Üzerine Yapılan Çalışmaların Sektörlere Göre Dağılımı

<b>Eğitim</b>	<b>Bankacılık Finans</b>	<b>Bilişim</b>	<b>Kamu</b>	<b>Genel ve Diğer</b>
Grove ve Montgomery (2000)  Kadınların Liderlik özelliklerinin incelenmesi	Arıkan (1997)  Liderlik tarzlarının cinsiyete göre incelenmesi	Truman ve Baroudi (1994)  Bilişim Sektöründe cinsiyet ayrımcılığı	Nalbant (2002)  Kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına yönelik algılarının araştırılması	Powel (1990)  Genel  Kadın ve Erkek Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması
Turan ve Ebiçlioğlu (2002)  Okul yöneticilerin liderlik özelliklerinin cinsiyete göre değerlendirilmesi	Bayrak ve Mohan (2001)  Kadın yöneticilerin erkek yöneticiler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi	Ahuja (2002)  Bilişim sektöründe kadın rolünün, işgücü sıkıntısının sebeplerinin araştırılması	Bayhan ve Arslan (2005)  Yöneticilerin liderli tarzlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi.	Örücü, R. Kılıç ve T. Kılıç (2007)  Genel  Cam tavan sendromu
Çelikten ve Yeni (2004)  Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının incelenmesi.	Durmuş (2001)  Kadın ve Erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının karşılaştırılması	Ahuja ve Thatcher (2005)  Bilişim sektöründe aşırı yüklenme ve özerklik algılarının incelenmesi	Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden (2011)  kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan cam tavan bileşenlerinin belirlenmesi.	Barbuto Jr. Fritz, Matkin ve Marx (2007)  Genel  Liderlik davranışının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması.
Boydak -Özan (2009)  Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi.	Arıkan (2003)  Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının karşılaştırılması	North ve Holland-Minkley (2006)  Bilişim Liderliği (ITL) ile ilgili yeni bir branşın dizaynı ve geliştirilmesi ile ilgili bir 'örnek olay' çalışmasının sunulması.	Negiz ve Yemen (2011)  Yönetimde kadının varlığı, bu süreçte karşılaştıkları sorunlar ve hem yönetici hem de kadın olarak yaşadığı ikilemin incelenmesi	Hammargren (2006)  Hukuk firmaları  Kadınların liderliğinin hukuk firmaları kapsamında incelenmesi.

Tablo 2.8.'in devamı

Eğitim	Bankacılık Finans	Bilişim	Kamu	Genel ve Diğer
Yurtkoru, Özarallı ve Durmuş (2009)  Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılığın incelenmesi.	Tikici, Demirel ve Derin (2005)  Yöneticilerin Toplam Kalite Liderliğinin astlar bakımından incelenmesi.	Barnes, Berenson ve Vouk (2006)  Kadınların Bilişim sektöründe temsilinin az olmasının nedenlerinin araştırılması	Kuşaklı ve Bahçecik (2012)  Yönetici hemşirelerin duygusal zeka yeteneklerinin ve liderlik davranışlarının belirlenmesi.	Yirmibeşoğlu (2008)  Sendikacılık  Türkiye'deki sendikalarda kadınların üst düzey görevlere ulaşmasında var olan engellerin araştırılması.
Hacıfazlıoğlu (2010)  Türkiye'de ve Amerika'da yönetim kademelerinde bulunan kadın liderlerin göreve uyum sağlama sürecinde karşılaştıkları zorlukların araştırılması.	Mayatürk ve Budak (2008)  Çalışma yaşamında, kadına yönelik negatif ayrımcılığın etkilerinin araştırılması	McKinney, Wilson, Brooks, O'Leary-Kelly ve Hardgrave (2008)  Bilişim sektöründe cinsiyet ayrımının araştırılması.	Folta, Seguin, Ackerman ve Nelson (2012)  Toplum sağlığı alanında önemli değişiklikler gerçekleştiren kadın liderlerin, katılımcı liderlik davranışlarının incelenmesi.	Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008)  Turizm  Konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve 'cam tavan' algılarının incelenmesi.
		Lim, Chidambaram ve Carte (2008)  Sanal takımlarda kadın ve erkeklerin etki yönetimi stratejilerinin lider olarak algılanmaları üzerindeki etkisinin araştırılması.		Kent, Blair, Rudd ve Schuele (2010)  Dönüşümcü liderlik davranışlarına göre, kadın ve erkek liderler arasındaki farklılıkların incelenmesi
Babaoglan ve Litchka (2010)  Türkiye ve ABD'deki okul müdürlerinin liderlik algısının, müdürlerin ve öğretmenlerin cinsiyeti bakımından farklılığının incelenmesi.	Minibaş-Poussard, Erkmen ve Karsak (2011)  Kadın yöneticilere ilişkin sosyal temsillerin incelenmesi.	Adams ve Weiss (2011)  Teknolojik liderlik rollerinin belirlenmesi ve cinsiyete göre farklılık oluşup oluşmadığının incelenmesi.		Mızrahi ve Aracı (2010)  KOBİ  Cam Tavan Sendromu



Tablo 2.8.'in devamı

Eğitim	Bankacılık Finans	Bilişim	Kamu	Genel ve Diğer
Banoğlu (2011)  Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterliliklerinin belirlenmesi.		Virick ve Greer (2012)  Kadınların, görevdeki yöneticiler tarafından halef olarak gösterilmesi konusundaki karmaşıklığa ışık tutulması ve kadınların nasıl bir ortamda aday gösterildiğinin belirlenmesi.		Kaifi ve Muhtaba (2010)  Afganların ve Amerikalıların Dönüşümcü Liderliğe yönelimlerinin araştırılması.
Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç (2011)  Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği kavramına ilişkin algılarının metaforlar kullanılarak belirlenmesi.		Samineni ve Reddy (2013)  Bilişim Sektöründe çalışan kadın yöneticilerinin liderlik yetkinliklerinin incelenmesi, tanımlanması ve kadınların neden hala büyük gelişme kaydedemediklerinin nedenlerinin araştırılması.		Faugoo (2011)  İnsan Kaynakları  İnsan Kaynakları alanında kadın yöneticilerde gözlenen artışın nedenlerinin araştırılması.
Çetin ve Atan (2012)  kadın okul yöneticilerinin cam tavan algılarının araştırılması				Uğurlu ve Hovardaoğlu (2011)  Genel  Liderlik davranışının belirlenmesinde; liderin cinsiyeti, değerlendirenin cinsiyeti ve Liderlik Stili arasındaki ilkinin incelenmesi.

Tablo 2.8.'in devamı

Genel ve Diğer Sektörler				
Chandler (2011)	Fatima, İmran ve Awan (2011)	Pflanz (2011)	Taşkın ve Çetin (2012)	Hasan ve Othman (2012)
Genel	Turizm	Genel	Tekstil	Genel
Kadınların, Liderlik Uygulamalarına yaptığı katkıların araştırılması	Duygusal zekanın Dönüşümcü Liderlik üzerindeki etkisinin ve sektördeki cinsiyet eşitsizliğinin araştırılması.	Kadınları liderliğe götüren nedenlerin ve sonrasında karşılaştıkları engellerin belirlenmesi.	Cam Tavan algısına neden olan unsurların ve cam tavanı aşma stratejilerinin belirlenmesi.	Kadın ve erkeklerin liderlik tarzları arasındaki farklılıkların araştırılması.
Lincoln (2012)	Paulišić ve Božac (2013)	Ndaba (2013)	Cook ve Glass (2014)	Abolade (2014)
Genel	Genel	Genel	Genel	Genel
Nijerya'daki kadın girişimcilerin liderlik tarzlarının benzerlikleri ve farklılıkları bağlamında incelenmesi.	Hırvatistan'daki kadın yöneticilerin son 10 yılda nasıl bir aşama kaydettiğinin belirlenmesi.	Üst seviye liderlik pozisyonlarına yükselmeye, cinsiyetin ve etnik kökenin etkilerinin incelenmesi.	Cam Uçurum, Karar-alıcı Çeşitliliği ve Kurtarıcı Etkisi Teorilerinin test edilmesi.	Erkek ve kadın liderlerin liderlik kapasitesinin etkileyen sosyo-kültürel faktörlerin incelenmesi
Silingiene ve Stukaite (2014)				
Uzun dönemli kariyer bağlamında; kadın liderlik yeterliklerinde meydana gelen değişimin tanımlanması				

## 2.5. Cam Tavan Etkisi Ve Dönüşümcü Liderlik

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinde görünmez engeller olarak tanımlanan 'Cam Tavan Etkisi' ve günümüzün en geçerli liderlik yaklaşımlarından olan 'Dönüşümcü Liderlik' kavramlarının ortaya çıkış zamanları birbirine yakın tarihleri göstermektedir. 3. Feminist Dalganın Etkisi, kadınların eğitim seviyelerinde ve iş gücü katılım oranlarında gözlenen artışlar, orta kademe yöneticilikte temsil oranlarının artması ve kültürel yapıda gözlenen çözümler

kadınlara artık yeni bir hedef belirlemiştir: Üst Düzey Yöneticilik. Dönüşümcü Liderliğin, kadın liderlik tarzıyla uyuşan yönleri geleceğin liderlik tarzının belirlenmesinde kadınların da rollerinin olacağını göstermektedir.

Cam Tavan Etkisi üzerine yapılan araştırmalar hala böyle bir sorunun var olduğunu göstermektedir. Kadın yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin bulgular ise kadınların lehine sonuçlar vermeye başlamıştır. Özellikle Dönüşümcü Liderlik tarzına kadın liderlerin çok daha iyi uyum sağladıkları görülmektedir.

Powel (1990); kadın ve erkeklerin liderlik davranışlarını incelediği çalışmada; ihtiyaçlar, değerler, motivasyon ve liderlik tarzı olarak kadın ve erkek yöneticiler arasında fazla bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kadın ya da erkeklerin cinsiyet olarak üstün yöneticilik yetenekleri olduğunu düşünmek yersizdir ve her iki cinsiyette de başarılı vasat ya da yetersiz yöneticiler olacaktır.

Truman ve Baroudi (1994); Bilişim Sektöründe cinsiyet ayrımcılığını incelemiş ve yönetici ücretleri bakımından, kadınların erkeklerden daha düşük seviyede olduklarını; iş düzeyi açısından ise aralarında bir farklılık olmadığını belirlemişlerdir.

Grove ve Montgomery (2000); eğitim sektöründe kadınların liderlik davranışlarını incelemişler ve sonuç olarak; erkeklerin liderliği, 'öncülük etme' olarak, kadınların ise 'kolaylaştırıcı' olarak algıladıklarını belirlemişlerdir. Liderlik davranışı olarak kadınlar; paylaşımcı, işbirlikçi ve sürece odaklı olarak değerlendirilirken, Erkeklerin sonuç odaklı oldukları ve başarıya önem verdikleri tespit edilmiştir

Bankacılık Sektöründe erkek yöneticilerin kadın yöneticileri algılama tarzlarını araştıran Bayrak ve Mohan (2001); erkek yöneticilerin büyük çoğunluğunun kadın yöneticilerin liderlik için gerekli nitelikleri taşıdıklarına katılmakla birlikte; etkin liderliği 'erkek cinsiyeti' olarak kabul ettikleri görülmüştür. Erkek yöneticiler ayrıca günümüzde şekillenmeye başlayan yeni liderlik anlayışıyla kadınların taşıdığı söylenen özellikleriyle uyum içerisinde olduğu görüşünü de kabul etmişlerdir. Durmuş (2001) Bankacılık Sektörünü esas alarak yaptığı araştırma sonucunda; erkek

yöneticilerin kadın yöneticiler hakkındaki olumsuz tutumların yıllar itibariyle değiştiğini belirlemiştir. Yazar, toplumda kabul gören, yerleşmiş toplumsal cinsiyet değer yargılarının ise; araştırmaya katılan yöneticiler üzerinde hala devam eden bir etkisinin olduğu tespit etmiştir. Liderlik davranışı açısından ise kadınlar ‘empati’, erkekler ise ‘duygusal kontrol’ davranışını daha fazla sergilemişlerdir.

Turan ve Ebliçoğlu (2002); okul müdürlerinin cinsiyete göre liderlik davranışlarını inceledikleri çalışmalarında; kadın ve erkeklerin liderlik davranışları açısından anlamlı bir farklılık tespit edememişlerdir. Her iki cinsiyet içinde en çok gözlenen liderlik davranışı ‘tutarlılık’ olmuştur. Nalbant (2002); kamu sektöründe kadın yöneticilere yönelik liderlik algılarını araştırmış ve astların görüşü çerçevesinde; kadın ve erkek yöneticiler arasında bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Bilişim sektöründe kadının rolünü ve işgücü sıkıntısının sebeplerini araştıran Ahuja (2002); kadınların kariyer devamlılıkları konusunda engel olarak karşılına çıkan toplumsal faktörleri; ‘sosyal beklentiler’, ‘iş-aile çıkmazı’ ; yapısal faktörleri ise ‘meslek kültürü ile rol model eksikliği’ olarak belirlemiştir.

Arıkan (2003); Bankacılık Sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını karşılaştırmayı amaçladığı araştırmasında; liderlik davranışı açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Çelikten ve Yeni (2004); yöneticilik ve liderlik davranışları açısından eğitim örgütlerindeki kadın ve erkek yöneticilerin incelemiş ve kadın ve erkek yöneticilerde liderlikten çok yöneticilik davranışlarının gözlemlendiği tespit edilmiştir. Kadınların sergilediği liderlik ve yöneticilik davranışlarında ilk sırayı ‘demokratik ve moral-etik otoriteyi benimsemeleri’ alırken, erkeklerde ilk sırayı, ‘Örgüte hakimdir, yapılanları kontrol ederler’ özelliğinin aldığı görülmüştür. Görüşmeye katılan öğretmen ve yöneticiliğin büyük çoğunluğu, yöneticilik davranışlarının sergilenmesi durumunda, yöneticilikte cinsiyet faktörünün önemli olmadığını belirtmiştir.

Bayhan ve Arslan (2005); Üniversitelerdeki Akademik birimler ve üniversitelere bağlı hastanelerde yürüttükleri araştırma sonucunda, Kadın yöneticilerin ‘kişi ve ilişki odaklı’, erkek yöneticilerin ise ‘görev odaklı’ liderlik davranışı gösterdiklerini belirlemiştir. Ahuja ve Thatcher (2005); Bilişim Sektöründe aşırı yüklenme ve özerklik algılarını inceledikleri araştırmalarında;

‘Özerklik’ faktörünün kadınların yaşadığı aile-iş çatışmasına esnek çözümler getirdiği ve bu esnek sayesinde kadınların, Bilişim sektöründe aile ve iş dengesini sağlayabildikleri görüşünü destekler sonuçlar elde etmişlerdir. Barnes, Berenson ve Vouk (2006); kadınların Bilişim sektöründe sayılarının az olmasına neden olan faktörlerin araştırdıkları çalışmalarında; Bilişim Sektörünün daha erişilebilir olması gerektiği, Öğretmenlerin ve rehber öğretmenlerin, çocukları ve ailelerini erken yaşta keşfetmeye yönlendirmeleri gerektiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Erkek çocuklarının kız çocuklara oranla bilgisayar ile daha erken yaşta tanışıyor olmaları, bu alanda yetkinleşmelerine ön ayak olmaktadır. Barbuto Jr. vd. (2007); cinsiyete göre liderlik davranışlarını ve etkileme taktiklerini inceleyerek, cinsiyetin dönüşümcü ve işlemsel liderlik davranışı üzerinde tek başına bir etkisinin olmadığı, kadınların erkeklerden daha sık ‘baskıcı taktikler’ kullandıkları şeklinde algılandıkları belirlemişlerdir.

Örücü vd. (2007); kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olduğu yönündeki algı, ailevi sorumluluklarının fazla olması ve Kraliçe Arı Sendromu gibi sebeplerle yöneticilikte üst düzey kademelere gelemedikleri sonucunu elde etmişlerdir. Anafarta vd. (2008) kadınların Cam Tavan algılarını belirlemeye yönelik yaptıkları araştırma sonucunda; kendilerine karşı önyargılı olduğunu, erkek meslektaşlarına göre ayrımcılığa uğradıklarını daha sık hisseden, ailesi ile işi arasında bir denge oluşturmada fedakarlıklar yaptığını ve mücadele ettiğini düşünen kadın yöneticilerde cam tavan algısının daha yoğun görüldüğünü tespit etmişlerdir.

McKinney vd. (2008) Bilişim Sektöründe cinsiyet ayrımını araştırdıkları çalışmalarında; kadınların sektörü bilişim alanını sevdikleri için değil, sağladığı avantajlar için tercih ettikleri, rol-model eksikliklerinin olmadığı, kadın ve erkek katılımcıların, kariyerlerinden duydukları tatminlerin benzer düzeyde olduğu, kariyeri bırakma konusunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Lim vd. (2008); Bilişim Sektöründe yürüttükleri araştırmalarında; pasif bir strateji olan ‘rica etme taktiği’ nin daha çok kadınlarda gözlenen bir özellik olduğu (tevazu ve alçak gönüllülük olarak nitelendirilmektedir). Aktif bir strateji olan ‘Öz-tanıtım stratejisinin ise erkeklere özgü bir özellik taşıdığı belirlenmiştir. Yüksek teknolojik becerilere sahip oluşumlarda; geleneksel oluşumlara oranla liderlik etki yönetiminin, liderliğin ortaya çıkması üzerindeki etkisi daha az olduğu, Daha çok

sanallığın; azınlıklara (özellikle kadınlara) cinsiyet temelli stereotiplerden kurtulmalarına ve daha özgür hissetmelerine imkan tanıdığı belirlenmiştir.

Boydak Özcan (2009); ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini inceledikleri araştırmaları sonucunda, Kuzey Kıbrıs'ta ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetine, hizmet yılına ve de branşına göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Yurtkoru vd. (2009); cinsiyetin okul müdürleri üzerindeki etkisini araştırmışlar ve sonuç olarak, Kadın müdürlerin, erkek müdürlere oranla daha fazla Dönüşümcü Liderlik özellikleri sergilediklerini belirlemişlerdir. Kent vd. (2010); Dönüşümcü Liderlik davranışlarına göre, kadın ve erkek liderler arasındaki farklılıkları incelemişler ve sonuç olarak, cinsiyete göre liderlik davranışı açısından bir farklılık tespit edilememiştir. İletişim konusunda ise; kadınların kadınları erkeklerden daha çok eleştirdikleri görülmüştür.

Hacıfazlıoğlu (2010)'nun A.B.D ve Türkiye'de akademik yönetim kademelerinde bulunan kadın liderlerin göreve uyum sağlama sürecinde karşılaştıkları zorlukların araştırmış ve her iki ülkede de kadın akademik liderlerin benzer süreçlerden geçtikleri ve benzer sıkıntıları yaşadıklarını belirlemiştir. Cinsiyete ilişkin zorluklar konusunda sadece iş ve özel yaşamı dengelerken karşılaşıldığı gözlenmiştir. Babaoglan ve Litchka (2010); Türkiye ve ABD'deki okul müdürlerinin liderlik algısının, müdürlerin ve öğretmenlerin cinsiyeti bakımından farklılık gösterip göstermediğini araştırdıkları çalışmalarında ulaştıkları sonuçlar; liderlik kültürünün kadınların rollerine göre gelişim gösterdiği görüşünü destekler yöndedir. Türkiye'de kadın yöneticiler birçok engellerle karşılaşmak durumunda olmalarına rağmen, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu; Türkiye'deki kadın yöneticiler açısından umut vadeden bir durumdur.

Banoğlu (2011); okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterliliklerinin incelediği araştırmasında, kadın yöneticilerin liderlik ve vizyon boyutlarında erkek yöneticilerden daha yüksek yeterliliğe sahip olduklarını tespit etmiş ve bu bulgunun Colwill ve Townsend (1999)' in, kadın yöneticilerin teknolojiye entegrasyonda ortak değer ve anlayış oluşturma konusunda erkek meslektaşlarından daha başarılı oldukları

görüŖüyle uyumlu olduğunu belirtmiŖtir. Hacıfazlıoğlu vd. (2011); okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranıŖlarına iliŖkin algılarını metaforlar yardımıyla inceledikleri araŖtırmalarında; teknoloji liderliğinin davranıŖ boyutlarının Vizyoner Liderlik, DönüŖümcü Liderlik, Sistematik GeliŖim, Öğrenme Kültürü ve Yansıtıcı Öğrenme boyutlarıyla iç içe geçtiğini belirlemiŖlerdir. Bingöl vd. (2011); kamu sektöründe yaptıkları araŖtırma sonucunda elde edilen bulgular; kadınların üst düzey pozisyonlara gelmelerinde, cam tavan sendromunun alt boyutlarının engel olduğunu göstermektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin kadın çalıŖanlara ait tutumlarının erkek yöneticilere oranla daha olumsuz olduğu tespit edilmiŖtir.

Faugoo (2011); İnsan Kaynakları alanında kadın yöneticilerde gözlenen artıŖın nedenlerinin araŖtırmıŖ ve son zamanlarda yürütölen; iŖletmelerde kadın stereotipine uygun uygulamaların geliŖtirilmesi, ücretli doğum, çocuk bakım izni, eŖitlikçilik yaklaŖımlarının kadınların bu alanda artıŖ göstermesinde etken olduğunu belirlemiŖtir. Adams ve Weiss (2011); Teknolojik Liderlik rollerinin ve bu rollerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araŖtırmıŖlardır. Teknoloji alanında yüksek kademelere ulaŖabilmek için; iŖ bilgisi ve insan yönetimi alanlarında yetkin olunması gerektiği ve kadın Teknoloji Liderlerinin iŖ rollerine erkeklerden daha uygun oldukları sonucuna ulaŖmıŖlardır.

Uğurlu ve Hovardaoğlu (2011); Liderlik stillerini, liderin ve astların cinsiyeti üzerinden değerlendirdikleri araŖtırmalarında; erkek katılımcıların erkek liderde otoriter liderlik davranıŖını daha olumlu, kadın katılımcıların ise her iki cinsiyet içinde demokratik liderlik davranıŖını daha olumlu değerlendirdiklerini tespit etmiŖlerdir ve bu durumu kadınların kiŖiler arası iletiŖime daha çok önem vermeleriyle iliŖkilendirmiŖlerdir. Chandler (2011); kadınların, liderlik uygulamalarına yaptığı katkıları belirleyebilmek amacıyla yürüttüğü literatür araŖtırması ve sentezi sonucunda dairesel ve herkesi içine alan etkileŖimli bir liderlik tarzına eğilimli olduklarını tespit etmiŖtir. Fatima vd. (2011); duygusal zekanın dönüŖümcü liderlik üzerindeki etkisini Pakistan'daki otel müdürleri kapsamında araŖtırmıŖlar ve müdürler arasında duygusal zeka açasından cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığını fakat kadın yöneticilerin DönüŖümcü Liderlik tarzını erkeklere oranla daha çok sergiledikleri sonucuna ulaŖmıŖlardır. Pflanz (2011);

çalışan kadınları liderliğe götüren etkenleri, bu süreçte karşılaştıkları engelleri araştırmış ve kadınların liderlik tarzı olarak güce karşı etkiyi kullandıkları ve bu özelliklerinin kadın liderlere olan ihtiyacı artırdığı, kadın rol modellerin liderlik rolünde hayati öneme sahip olduğunu tespit etmiştir. Kadın yöneticiler liderlik yolunda cinsiyet rolleri ve stereotipleri ile ilgili olarak bir takım zorluklarla karşılaştıklarını kabul etmekle birlikte bunları kariyer yolculuklarında önemli konular olarak değerlendirmemektedirler.

Negiz ve Yemen (2011); yönetimde kadının varlığını ve bu süreçte karşılaştıkları sorunları araştırmışlardır. Elde edilen bulgular; yönetim kademesine gelmiş olan kadınların, literatürde öne sürülen engellerden ‘annelik’ haricinde olanları kabul edici bir tutum sergilemedikleri ve erkek personelin kadın yöneticiye ilişkin; motive etme, huzur ortamı sağlama, performans ve kuruma katkı sağlama konularında olumlu eğilimleri olduğu yönünde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Çetin ve Atan (2012); İlköğretim okullarında çalışan kadın okul yöneticilerini inceledikleri araştırmalarının sonucunda; kadın yöneticilerde “Cam Tavan” algısının; kariyer beklentilerini ve girişimlerini olumsuz olarak etkileyecek düzeyde olduğu görülmüştür. Taşkın ve Çetin (2012); Tekstil sektöründe cam tavan algısını araştırdıkları çalışmalarında; kadın yöneticilerin cam tavan algılarının cam tavanı aşma stratejileri ile ilişkili olduğu ve bu ilişkinin daha çok cam tavan algısını etkileyen örgütsel faktörlerden kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hasan ve Othman (2012); kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki farklılıkları inceledikleri araştırmalarında; liderlik davranışlarında cinsiyete bağlı olarak küçük farklılıklar görüldüğü ve günümüzün hiyerarşik olmayan işletmelerinde kadın liderlik davranışlarının daha etkin ve verimli olabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Buna gerekçe olarak, kadınların doğaları gereği işbirlikçi ve katılımcı olmaları gösterilmiştir. Lincoln (2012)’ün Nijerya’daki kadın girişimcilerin liderlik davranışlarını değerlendirdiği araştırması sonucunda elde edilen bulgular; kadın liderler arasında liderlik davranışı olarak farklılıklar görüldüğünü ve formel eğitim almış kadın girişimcilerin Dönüşümcü Liderlik tarzını daha fazla sergilediğini göstermektedir.



Belasen ve Frank (2012); cinsiyet ve kişilik özelliklerinin, Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlik üzerindeki etkileşimsel etkilerini Rakip Değerler Modeli (CVF) çerçevesinde incelemiştir. Elde edilen bulgular; kadın olmanın ve vicdanlı bir kişilik özelliğe sahip olmanın, CVF rollerinden ‘gözleyici’ ve ‘koordine edici’ değişkenlerini etkilediğini, kadın olmanın, direk olarak ‘üretici’ rol özelliğini etkilediğini, kadınların; İşlemsel Liderlik rollerinden ‘gözetim’ ‘koordinasyon’ ve ‘üreticilik’ ile ilgili öz-algılarının erkeklerinkinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadınların kendilerini Dönüşümcü Lider olmaktan çok İşlemsel Lider olarak gördüklerini destekleyen bu sonuç, seçilen örnekteki kadın profili ile ilişkilendirilmiştir. Virick ve Greer (2012); Bilişim Sektöründe, kadın çalışanların görevdeki yönetici tarafından aday yönetici olarak gösterilmeleri durumunu incelemişler ve sonuç olarak; kadın yöneticiler ve yüksek performans sergileyen yöneticilerin kadın aday gösterme eğiliminde oldukları, örgüt ortamındaki çeşitlilik algısının kadın yöneticilerin aday olarak gösterilmesi üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Paulišić ve Božac (2013); Hırvatistan’daki kadın yöneticilerin 10 yıllık dönemde (2003 ve 2013 yılları dikkate alınmıştır) Liderlik Davranışı açısından nasıl bir gelişme kaydettiklerini araştırdıkları boylamsal (longitudinal) çalışmalarında; her iki dönem için de bir liderin sahip olması gereken en önemli özelliğin ‘öngörülü (visionary) bir yaklaşım olduğu ve bir lideri diğerlerinden ayıran özelliğin; insan faktörünü ve yeteneklerini nasıl keşfedeceğini bilmek olduğunu belirlemişlerdir. Kadın yöneticiler; her iki dönemde de istikrarlı olarak ‘Dönüşümcü Liderlik’ özelliklerini sergilemektedirler. Paulišić ve Božac (2013); kadın yöneticilerin etkisi altında liderlik kavramının zaman içinde yeniden tanımlanacağını da öne sürmüşlerdir. Ndaba (2013); Yeni Zelanda’da üst düzey yönetim pozisyonunda bulunan Maori yerlisi kadın yöneticilerin, bu konuma yükselme sürecinde cinsiyetin ve etnik kökenin etkilerini incelemiştir. Yerli kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde yardımcı olan faktörler; ‘sıkı çalışma’ ve ‘rol modeller’ olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tümü, içinde buldukları göreve aday olarak gösterilip teklifle getirilmişlerdir. Ndaba, bu durumun literatürde ender rastlanan ayrıcalıklı bir durum olduğunu belirtmiştir.

Samineni ve Reddy (2013); Hindistan'da Bilişim Sektöründe çalışan kadın yöneticileri Boylamsal (2010 ve 2012 dönemleri) Yöntemden faydalanarak incelemiştir. 2010 yılında liderin kişisel nitelikleri daha önemliken, 2012 döneminde liderlik becerilerinin daha ön plana çıktığı görülmüştür. 'Sorumluluk' ve 'bağlılık', 'kendine güven' özellikleri ile topluluk önünde konuşma ve öz sunum becerileri iki dönemde de üst sıralardaki yerlerini korumuşlardır. 'Karizma' ve 'teşvik edici motivasyon' özellikleri ile 'vizyon', 'hedeflerin aktarımı' ve 'duygusal beceri' sıralamada yükselmiştir. Bu durum Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin ve becerilerinin giderek önem kazandığını göstermektedir.

Abolade (2014); erkek ve kadın liderlerin, liderlik kapasitesinin etkileyen sosyo-kültürel faktörleri araştırdığı çalışmasında elde ettiği bulgular; annelik içgüdüsünün örgütsel etkinliği arttırdığı, kadın liderlerin 'personel odaklı' olmasının örgüt performansını pozitif yönde etkilediği yönünde kanıtlar sunmaktadır. Cook ve Glass (2014) kadınların örgüt içerisinde dikey hareketliliğine engel olan faktörleri (Cam Uçurum, Karar-alıcı Çeşitliliği ve Kurtarıcı Etkisi) incelemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; Cam Uçurum öngörülerinin aksine; karar alıcılar arasındaki çeşitliliğin (örgüt performansını değil) kadınların liderlik yolunda yükselmesi olasılığını artırdığını; Kurtarıcı Etkisi tahminlerinin aksine; karar alıcılar arasındaki çeşitliliğin firma performansından bağımsız olarak kadın liderlerin kademelerinin artmasına sebep olduğunu göstermektedir.

İncelenen 44 araştırma sonucunda; kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselme aşamasında Kraliçe Arı Sendromu, toplumsal stereotipler, ön yargılar, aile iş çıkmazı başta olmak üzere çeşitli Cam Tavan Engelleri ile karşılaştıkları belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiliğe yükselme başarısına gösteren kadın yöneticilerle erkek yöneticiler arasında liderlik davranışı açısından belirgin bir farklılığın olmadığını gösteren bulguların yanı sıra özellikle Dönüşümcü Liderlik yaklaşımını inceleyen araştırmalar, kadın yöneticilerin bu liderlik yaklaşımına daha yatkın olduğunu göstermektedir. Kadın yöneticilerin iletişim yeteneği, personel odaklı olma, bütünleştirici ve demokratik bir tutum sergileme davranışlarının öne çıktığı görülmektedir.

Yapılan akademik araştırmaların yanı sıra; Ekonomist dergisinin 2012 yılında Türkiye’deki kadın CEO’lar hakkında yürütmüş olduğu araştırmanın sonuçları da ilgi çekici ve umut veren yöndedir. Bu araştırma Türkiye’de CEO olarak görev yapan 100 kadın yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir ve katılımcıların ciro beyanına göre *Türkiye’de en güçlü 50 Kadın CEO* listesi oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında katılımcıların; eğitimleri, hobileri, çalışma tarzları, en çok başarı gösterdikleri sektörler dahil olmak üzere çok yönlü veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak Kadın CEO Profili ortaya çıkarılmıştır. Tablo 2.9’ da araştırmaya katılan 100 kadın CEO araştırması kapsamında elde edilen bazı istatistikler gösterilmektedir.

**Tablo 2. 9.** 100 Kadın CEO Araştırmasından İstatistikler

Sektör	%	Mezun Olunan Üniversite	%
Finans	21	Boğaziçi	45
Teknoloji	17	ODTÜ	9
İlaç	11	Bilkent	8
Perakende	8		

Kaynak: Ekonomist Online (2012)

Tablo 2.9 incelendiğinde kadın CEO’ların Finans Sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Teknoloji Sektörü ise; erkek egemen olduğu düşünölen bir sektör olmasına rağmen Finans Sektörünün hemen arkasından gelmektedir.

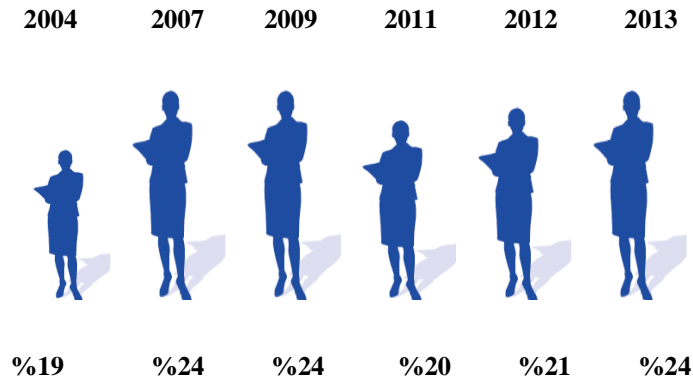
Mezun oldukları üniversite bakımından Boğaziçi Üniversitesi’nin %45 gibi bir oranla açık ara üstünlüğü söz konusudur. Mezun olunan bölüm olarak ise; İşletme Bölümünün arkasından İktisat ve Mühendislik Bölümleri gelmektedir. CEO’ların %45’i Yüksek Lisans Mezunudur. %75’i uluslararası veya yabancı ortaklı şirketlerle çalışmaktadır. Araştırmanın önemli bulgularından bir tanesi de bazı kadın yöneticilerin sadece Türkiye’nin değil farklı ölkelerin sorumluluklarını da üstleniyor olmalarıdır. Türkiye Genel Müdürlüğü ile birlikte Avrupa Orta Doğu ve Asya (EMEA), Türkiye Orta doğu ve Afrika bölge Müdürlüklerini bir arada başarıyla yürütebilen kadın CEO’lar mevcuttur.

Ekonomist Araştırmasında Cam Tavan Etkisi üzerinde de durulmuş, kadın yöneticilerin %60’ı bazı zorluklarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Evlilik ve çocuk sahibi olma sebebiyle çalışma hayatına verilen aralar, tempolu iş hayatı ve seyahatler

nedeniyle ev ile iş arasında denge kurma sorunları öne çıkan engellerdendir. Bunların yanı sıra 'hırslı' olanın kadın stereotipine yakıştırılmıyor olması, kendini ispat edebilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorunda kalınması, erkek egemen ve eğitim seviyesi düşük olan sektörlerde kadınların yönetici olsalar bile ciddiye alınmıyor olmaları dile getirilen diğer sorunlardandır. Kadın CEO'ların %40'ı bu konuda bir zorluk yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Araştırma bulguları; kadın CEO'nun ekiplerini oluştururken pozitif ayrımcılık yaparak kadın çalışanları tercih etme eğiliminde olduklarını desteklemektedir. (Ekonomist Online, 2012).

Grant Thornton tarafından 2013 yılında gerçekleştirilen Üst Düzey Kadın Yöneticilik Araştırması kapsamında 44 ülkeden 13.000 iş dünyası liderleri ile yapılan görüşmeler ile elde edilen veriler; gerek küresel açıdan gerekse Türkiye için umut vadeden sonuçlar ortaya koymuştur. Türkiye; % 30 üst düzey kadın yönetici istihdam oranıyla dünya ortalamasının (%24) üzerinde yer almayı başarmıştır. 2004 ile 2013 yılları arasında kaydedilen oranlar Şekil 2.5'te gösterilmektedir.

**Şekil 2. 5.** Küresel Düzeyde Üst Düzey Kadın Yönetici Oranları (2004-2013)



Kaynak: Grant Thornton IBR (2013:1)

Tablo 2.10.'da araştırmaya katılan ülkelerin, üst düzey kadın yönetici oranlarına göre sıralamaları gösterilmektedir.

**Tablo 2. 10.** Üst Düzey Kadın Yönetici İstihdam Oranları

<b>Sıra</b>	<b>Ülke</b>	<b>%</b>	<b>Sıra</b>	<b>Ülke</b>	<b>%</b>
1	Çin	51	24	Malezya	26
2	Polonya	48	25	Fransa	26
3	Letonya	43		<b>Dünya Ort.</b>	<b>24</b>
4	Estonya	40	26	Finlandiya	24
5	Litvanya	40	27	İtalya	24
6	Filipinler	37	28	Danimarka	23
7	Gürcistan	37	29	Brezilya	23
8	Tayland	36	30	Meksika	23
9	Vietnam	33	31	Ermenistan	23
10	Botsvana	32	32	Avustralya	22
11	Rusya	31	33	Şili	22
12	Almanya	31	34	Norveç	22
13	Tayvan	31	35	İspanya	21
14	Hong Kong	30	36	İrlanda	21
15	<b>Türkiye</b>	<b>30</b>	37	ABD	20
16	Yunanistan	30	38	Birleşik Krallık	19
17	Güney Afrika	28	39	Hindistan	19
18	Yeni Zelanda	28	40	Arjantin	18
19	Belçika	28	41	İsviçre	14
20	Peru	27	42	Hollanda	11
21	Singapur	27	43	B. Arap Emr.	11
22	İsveç	27	44	Japonya	7
23	Kanada	27			

Kaynak: Grant Thornton IBR (2013: 7)

Tablo 2.6. İncelendiğinde; ilk 5 sırayı, bir Uzak Doğu ülkesi olan Çin ile Doğu Avrupa ülkelerinin paylaştıkları görülmektedir. Japonya ise %7 gibi düşük bir oranla en son sırada yer almaktadır. ABD ve İngiltere kadın yönetici istihdam oranlarında dünya ortalamasını geçememişlerdir. Türkiye; %30'luk bir oran ile 15. sırada yer almaktadır.

Global olarak ele alındığına; 2013 yılında şirketlerin %14'ünde kadın CEO istihdam edilmektedir. 2012 yılında %9 olan bu oran 1 sene içerisinde dikkat çekici bir artış göstermiştir. Bu kategoride lider % 49 ile Tayland olmuştur. Onu sırasıyla; Danimarka (%45), Almanya (%40), Letonya (%38), Japonya (%29) izlemektedir. Kadın CEO istihdamında son 5 sırayı; Hindistan (%4), Hong Kong (%4), Polonya (%4), Birleşik Krallık (%4) ve Türkiye (%2) paylaşmaktadır (Grant Thornton, 2013: 9). Tablo 2.11'de Üst düzey kadın yöneticilerin en çok yer aldığı sektörler gösterilmektedir.

**Tablo 2. 11.** Dünya Genelinde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	%
Sağlık Sektörü	%45
Eğitim ve Sosyal Hizmetler	%44
Konaklama Hizmetleri	%41
Temizlik Teknolojileri	%33
Finans Sektörü	%29

Kaynak: Grant Thornton IBR (2013: 10)

Ekonomist (2012)'in Türkiye kapsamına, Grant Thornton (2013)'un küresel kapsamda yürüttüğü üst düzey kadın yöneticilerin konumlarını belirlemeye yönelik araştırmalar karşılaştırıldığında; küresel düzeyde Bilişim Sektörünün üst sıralarda yer almadığı görülmektedir. Türkiye'deki kadın yöneticiler ise, Finans Sektöründen sonra en çok Teknoloji Sektöründe üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadırlar. Bu durumdan; hızla gelişen bir sektör olan Bilişim Sektöründe kadın CEO'ların potansiyel fırsatlarla karşı karşıya olduğu sonucu çıkarılabilir.

## 2.6. Literatür Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar

Cam Tavan Etkisi, Liderlik, Kadın Liderliği ve Dönüşümcü Liderlik üzerine yapılan kapsamlı literatür araştırması sonucunda ulaşılan sonuçlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

*Cam Tavan Etkisi.* 1980'li yılların başlarında dile getirilmeye başlanan bir kavram olan 'Cam Tavan', Hymowitz ve Shellard (1986)' ın makalesi ile literatüre girmiştir. Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen veya kısıtlayan engeller olarak tanımlanan bu etki Federal Cam Tavan Komisyonu'nun 1995 yılında yayınladığı raporda Toplumsal Engeller, Dahili Yapısal Engeller (Örgüt içi) ve Devlet Kaynaklı Engeller olmak üzere 3 kategoride sınıflandırılmıştır. Literatür incelendiğinde; toplumsal düzeyde kadına biçilen rollerin ve stereotiplerin Cam Tavan Etkisi üzerinde belirgin bir etkisinin olduğu görülmektedir. Örgüt düzeyinde ise Kraliçe Arı Sendromu, rol model ve mentor eksikliği, çeşitliliğin az olması ve ayrımcılık öne çıkmaktadır.

*Liderlik.* Tarih boyunca süregelen ve birçok araştırmaya konu olan Liderlik kavramının evrensel bir tanımlaması bulunmamakta, lidere atfedilen özellikler duruma ve döneme göre farklılık göstermektedir. Liderlik yaklaşımları; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı ve Yeni Liderlik Yaklaşımları olmak üzere 4 başlık altında gruplandırılmıştır. Lider doğulur görüşü zaman içerisinde yerini lider olunur görüşüne bırakmış fakat genetik biliminde yaşanan gelişmelerle birlikte yapılan araştırmalar, liderliğin çevresel etkenlerin yanı sıra genetik bazı etkenlerden de etkilendiği görüşünü yeniden canlandırmıştır.

*Dönüşümcü Liderlik.* Bass Tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı günümüzün belirsizlik ortamının hakim olduğu değişken dünyasında önde gelen bir liderlik yaklaşımıdır. İlham Verici Motivasyon, Entelektüel uyarım, İlham Verici Motivasyon ve Bireysel Değerlendirme olmak üzere 4 temel bileşene sahiptir. Katılımcı, bireysel çıkarların yerine ortak çıkarların gözetildiği, motivasyonun ve farkındalıkların artırılmasının önemli bir yer tuttuğu bir yönetim anlayışını benimsemektedir.

*Kadın Liderliği.* Bilinen ilk kadın lider olan Mısır'ın il ve tek kadın firavunu Hatşepsut'tan günümüze tarih sahnesinde birçok kadın lider yerini almıştır. Fakat rakamsal veriler kadın liderin erkek liderlerden sayıca çok az olduğunu göstermektedir. Günümüz istatistikleri incelendiğinde ise kadınların üst düzey yöneticilik kadrolarında temsil oranlarının erkelere oranlara düşük olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar kadınların düşük temsil oranını Cam Tavan Engelleri ile ilişkilendirmektedir.

*Cam Tavan Etkisi ve Dönüşümcü Liderlik.* 1980'li yıllarla birlikte Cam Tavan kavramının ortaya çıkması kadınların eğitim, iş gücüne katılım ve orta düzey yöneticilik düzeyinde belirli bir seviyeye geldiğinin ve artık üst düzey yöneticilik pozisyonlarını hedeflemeye başladıklarının bir göstergesidir. Cam Tavan Etkisi varlığını sürdürmektedir. Araştırmalar kadınların liderlik davranışları ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı arasında bir uyumun olduğuna yönelik bulgular ortaya koymaktadır. Bu durum Cam Tavan Etkisinin aşılması ile Dönüşümcü Liderlik davranışı arasında bir ilişkinin olduğu izlenimini uyandırmaktadır.

### 3. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Sosyal Bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar yöntem olarak; kökleri 1500’lü yıllara dayanan, 17. Ve 18. Yüzyıllarda şekillenmeye başlayan Pozitivist (Akılcı) Bilimsel Paradigmanın varsayımlarına dayanan **Nicel Yöntem** ve ona alternatif olarak 21. Yüzyılın başlarında yükselmeye başlayan ve Nicel Yöntemden tamamen farklı bir bakış açısı ile nesnellikten çok perspektifi ön plana çıkaran **Nitel Yöntemden** faydalanılmaktadır. Sosyal Bilimlerin gelişmeye başladığı 20. Yüzyılın başlarında; yapılan araştırmalar alternatif bir yöntemin olmaması sebebiyle doğal olarak Fen Bilimlerinin Pozitivist/Akılcı ilke ve yöntemleri ile yürütölmüş, insan, toplum ve kültürler nicel çerçevede araştırılmıştır. Pozitivizm ötesi ‘yorumlamacı’ anlayışın gelişmesiyle birlikte sosyal bilimciler giderek artan bir şekilde Nitel Analiz Yöntemlerine yönelmiştir. Böylece; incelenen olay ve olgular kendi doğal ortamları içerisinde gözlemlenebilecek ve araştırmacılar bu olay ve olguları ayrıntılı bir biçimde, derinlemesine açıklarak yorumlayabileceklerdir (Yıldırım ve şimşek, 2000, 2-10).

Nitel Araştırma Yöntemlerinde etkisini hissettiren dört yaklaşım söz konusudur:

1. Post-Pozitivizm (Post-Positivism)
2. Yapısalcılık (Constructivism)
3. Savunmacı/Katılımcı Yaklaşım (Advocative/Participatory)
4. Pragmatizm (Pragmatism)

Bu yaklaşımların belirleyici özellikleri Tablo 3.1’ de gösterilmektedir.



**Tablo 3.1.** Nitel Araştırma Yöntemlerinde Belirleyici Rol Oynayan Yaklaşımlar

Post-Pozitivizm	Yapısalcılık
Saptama	Anlama
İndirgemecilik	Çok katılımcılı anlamlandırma
DeneySEL gözlem ve ölçüm	Toplumsal ve tarihsel yapı
Teorinin doğrulanması	Teori oluşturma
Savunmacı/Katılımcı	Pragmatizm
Siyasi	Eylemlerin sonuçları
Konu merkezli yetkilendirme	Problem merkezli
İşbirlikçi	Çoğulcu
Değişim-odaklı	Gerçek hayat uygulamaları

Kaynak: Creswell (2003: 6)

Pozitivizm sonrası yaklaşım (Post-Positivizm) Tümdengelen görüşü esas alır. Problemler saptanır, bilimsel deneyler veya deneysel olmayan anket yöntemleriyle ölçümler yapılır, oluşturulan hipotezler test edilerek önceden belirlenen teoriler doğrulanır.

Yapısalcılık (Yorumlayıcılık) görüşünde ise bireyler; içinde yaşadıkları dünyayı anlamaya çalışırlar ve tecrübelerinden öznel anlamlar geliştirirler. Anlamlar çeşitli ve çokludur, araştırmacıyı kategorilere ya da görüşlere sınırlandırmak yerine görüşlerin karmaşıklığını aramaya yönelir. Katılımcıların görüşlerine olabildiğince güvenilir ve katılımcıların durumu anlamlandırmaları beklenir. Görüşlerden derinlemesine faydalanabilmek için veri toplama yöntemi olarak açık uçlu sorular tercih edilir.

Savunmacı/Katılımcı Yaklaşım; Yapısalcı görüşün dışlamış toplulukların sorunlarını savunmada yeterli olamayacağı fikriyle doğmuştur. Bu görüş; bir araştırmanın siyaset ve siyaset gündemiyle ilişkilendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Araştırma; katılımcıların hayatlarını, çalıştıkları kurumları ve araştırmacının hayatını değiştirebilecek nitelikte reformcu bir eylem gündemine sahip olmalıdır. Bu tür araştırmaların ilgi alanını; güçlendirme, eşitsizlik, zulüm, otorite, bastırılmış duygular, ötekileştirme türünde konular oluşturmaktadır. Feminist bakış açısı, ırkçılık söylemleri, Eleştirel Teori, Queer Teorisi, Sakatlık Teorisi Katılımcı Yaklaşımın odak konularındandır.

Pragmatik yaklaşımda araştırmacılar yöntemlere odaklanmak yerine, araştırma problemini vurgularlar ve problemi anlayabilmek için tüm yaklaşımlardan faydalanırlar. Pragmatizm tek bir felsefeye veya gerçeklik sistemine bağlı değildir ve nitel ve nicel varsayımların her ikisini de bünyesinde bulundurabilir. Araştırmacılar yöntemi tekniği ve prosedürü tercih etme konusunda özgürdürler, ihtiyaçlarını ve amaçlarını hangi yöntem karşılıyorsa onu tercih ederler (Creswell, 2003: 7-11).

Bu araştırma Nicel (Tümdengelim) ve Nitel (Görüşme yöntemi, açık uçlu sorular, deşifre, kodlama tekniği) Yöntemlerin varsayım ve yöntemlerini bir arada kullanması bakımından pragmatik bir yaklaşım sergilemektedir. Veri toplama ve değerlendirme yöntemleri Nitel özellik sergilemektedir. Tümden gelen bir yaklaşımın benimsenmesi ve önceden belirlenen bir modelin doğrulanmasına yönelik bir yol izlemesi bakımından Nitel Yöntem varsayımlarını kabul etmektedir.

Campbell ve Fisk (1959)'in psikolojik özelliklerin geçerliliklerini araştırmak için farklı yöntemleri kullanmaları, diğer araştırmacıları da çok yönlü matrisler kullanarak veri toplamaları yönünde teşvik etmişlerdir. Böylece; gözlem ve mülakat yöntemleri ile geleneksel anket yöntemlerinin birleştirildiği Veri Çeşitlendirme Yöntemi (Triangulating Data Sources) doğmuştur. Bu yöntem; Nitel ve Nicel yöntemlerin eksik taraflarının birbirini nötrlediği ve birbirlerini tamamladığı 'yakınsama' düşüncesine dayanmaktadır. 1990'ların başında Yakınsama düşüncesi Nitel ve Nicel yöntemlerin birleştirildiği Karma Araştırma Yöntemlerine dönüşmüştür (Creswell,2003: 14). Tablo 3.2' de Nicel, Nitel ve Karma araştırma yöntemlerinin belirleyici özellikleri gösterilmektedir.

**Tablo 3. 2.** Nitel, Nicel ve Karma Yöntemlerin Belirleyici Özellikleri

ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ		
NİCEL YÖNTEM	NİTEL YÖNTEM	KARMA YÖNTEM
*Deneysel Modeller *Deneysel Olmayan Modeller (anket yöntemi)	*Öyküleyici araştırma, *Fenomenoloji, *Gözleme ve görüşmelere dayanan veri (Etnografi), *Gömülü Teori (Grounded Theory) çalışmaları, *Örnek olay çalışmaları	*Yöntemlerin ardışık kullanımı, *Eşzamanlı uygulamalar, *Birbirine dönüşebilen yöntemler

Kaynak: Creswell (2003: 12)

Nicel araştırma; araştırmacının nesnel bir bakış açısına sahip olması gereken, belirli standartlar çerçevesinde hazırlanmış ölçme araçları ile elde edilen sayısal bulgulardan yola çıkarak geleceğe yönelik tahminler ve genellemeler yapmaya yönelik bir yöntemdir. Değişkenler belirli sayılara indirgenerek aralarında nedensel bir sebep-sonuç ilişkisi kurulur. Gerçek insandan bağımsız bir olgudur ve dünyanın her yerinde aynı olarak kabul edilir. Nitel araştırmada ise araştırmacı olayın içerisinde ve öznel bir bakış açısı ile değerlendirmeler ve yorumlamalar yapar. Nesnellik mümkün değildir çünkü gerçeklik onu oluşturan ve algılayan bireylerden ayrı olarak düşünülemez. Her kültürün, her topluluğun gerçeği farklı olabilir ve araştırmacının görevi olguları doğup geliştiği çevre içerisinde etkileşimde bulunduğu birey ve olaylarla birlikte inceleyerek yorumlamalar yapmaktır. Olay ve olguları içerisinde buldukları ortam dahilinde yorumlama ‘empati’ kurabilme becerisini gerektirmektedir. Ulaşılan sonuçlar kesin değildir, farklı durumlarda farklı sonuçlar alınabileceği kabul edilen ve göz önünde bulundurulmuş bir durumdur. Parçaları inceleyip bütüne yaymak değil tüm resmi görebilmek önemlidir (Yıldırım ve Şimşek (2000: 29).

Peter Senge'nin (2000) 5. Disiplin kitabında da belirttiği gibi sistemler alt sistemlerden oluşur ve bu sistemler birbirleri ile sürekli bir etkileşim içerisindedirler. Doğrusal ve tek yönlü ilişkiler kurmak ve olası diğer etkenleri göz ardı etmek veya kontrol altına alarak manipüle etmek esas amaca varılamamasına sebep olabilmektedir. Resim bir bütün olarak görülemezse ve parçalardan hareketle bütün tahmin edilmeye çalışılırsa bu durum bütünün sadece incelenen parçadan ibaret olduğu düşüncesinin oluşmasına sebep olmaktadır. Bütün; farklı bölgelerinde farklı özellikler sergileyebilir; söz konusu olan insansa eğer sosyolojik olarak homojen bir genelleme yapılmasının imkansız olduğu anlaşılmaktadır. Nitel Yöntem araştırmaya insan faktörünü de dahil eder. Kültür, çevre algı ve düşünceler, davranışlar, sosyal ortam bunlar sürekli birbiriyle etkileşim içerisinde olan etkenlerdir. Biri bir diğerinden ayrı düşünülemez. Kilit nokta; olay ve olgular arasındaki örüntüleri keşfedebilmektedir.

Nicel Yöntem; Fen Bilimleri için gerekli ve evrensel yasaların keşfedilebilmesi açısından işlevsel bir yöntem olmakla birlikte Sosyal Bilimlerin

ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamaktadır. Aslında; iki yöntemin de eksik tarafları vardır, her iki yöntemde farklı dünya görüşlerine sahiptir, kökleri farklı disiplinlere dayanır ve bizlere farklı pencereler sunarlar (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 46-47). Burada araştırmacıya düşen; hangi durumda hangi pencereden bakmasının faydalı olabileceğine karar verebilmesidir.

Nitelikli bir bilimsel araştırmanın en önemli özelliği araştırma problemine bağlı olarak inandırıcı/doğru cevaplar sunabilmesidir. Hangi yöntem uygulanıyor olursa olsun araştırmacıların önemle üzerinde durdukları iki nokta *Güvenilirlik* ve *Geçerlilik*dir. Bu kavramlar kavram ve uygulama açısından Nicel Araştırma yöntemlerinin araçları olsalar da zaman içerisinde geleneksel kavramlar yeniden yorumlanıp yapılandırılarak Nitel yöntemler için de uygulanabilir hale gelmiştir.

**Geçerlilik.** Bir ölçeğin veya sorunun ölçmek istenilen kavramı ölçebilme derecesidir. Araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edinir. Nicel yöntemlerde geçerlilik; İçerik Geçerliliği ve Yapısal Geçerlilik olmak üzere iki şekilde incelenmektedir.

*İçerik Geçerliliği.* Ölçeğin ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerip içermediği ile ilgilidir.

*Yapısal Geçerlilik.* Ölçeğin hangi kavram veya ölçtüğünün belirlenmesi ile ilgilidir. Ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçeklerle olan yüksek ilişkisi Yakınsak Geçerliliğin (Convergent Validity); bir yapıyı ölçen ölçek ile farklı yapıları ölçen ölçekler arasındaki zayıf ilişki Ayırdedici Geçerliliğin (Discriminant Validity) göstergesidir.

**Güvenilirlik.** Ölçme aracının, ölçülmek istenilen olguyu tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Kullanılan ölçüm aracının güvenilir olabilmesi için farklı şartlar altında benzer sonuçlar vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda farklı araştırmacılar tarafından farklı durumlarda yapılan ölçümlerde de benzer gözlemler elde edilmelidir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede kullanılan farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlar; Test Yeniden Test Güvenilirliği (Test Re-Test Reliability), Alternatif Formlar, İçsel tutarlılık Analizleridir. Cronbach Alfa Yöntemi

araştırmacılar tarafından içsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullandıkları yöntemlerden biridir (Altunışık, 2010: 121-124).

Geçerlilik ve Güvenilirlik kavramları, tanımlamalardan anlaşıldığı üzere sayısal ölçüm yöntemlerine dayanan Nicel Yöntemlerin araçları olarak ortaya çıkmışlardır. Nitel araştırmaların geçerliliğine ve güvenilirliğine yönelik eleştirilerin kaynağı nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın olarak kullanılan tanım, yöntem ve testlerin olmayışıdır. Nitel araştırmalarda da bu kavramların sağlanabilmesi için alınan çeşitli önlemler mevcuttur fakat nicel araştırmalardan bir ölçüde farklılık göstermektedir. Bunun sebebi; nitel araştırmalarda araştırılan olgunun sayısal özellikleri yerine daha çok varlık ve anlamına yönelinmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 76).

Pozitivist ve Yapısalcı görüş arasındaki temel farklılık olan insan aklı ile dünya arasındaki ilişkinin doğası araştırma yöntemlerinin de belirleyicisi olmaktadır. Pozitivist bakış açısı bilimsel bilginin gözlemciden bağımsız olarak gerçeği saf olarak yansıttığı görüşünü benimserken; yapısalcı yaklaşım, insanlar arasındaki ilişki ve iletişimden kaynaklandığı görüşündedir. Radikal yapısalcılar, örneklem, güvenilirlik ve geçerlilik kavramlarını pozitivist kriterler olarak değerlendirerek, nitel araştırmalarda geçerliliğin gerekli olmadığını ve gerçeğin ‘kendisine’ ulaşmanın önemli olmadığı görüşünün doğmasına sebep olmuşlardır. Bu yaklaşım birçok sosyal bilimci tarafından reddedilerek, nitel araştırmanın niteliği ve güvenilirliği açısından bir katkı sağlamadığı ve toplumla ilgisi olmayan sonuçlar sunduğu gerekçesiyle dışlanmıştır. Bu uç görüşlerin üstesinden gelinebilmesi amacıyla birçok araştırmacı nitel araştırmalarda güvenilirliğin sağlanabilmesi amacıyla nicel yöntemleri yeniden yorumlayarak yapılandırmışlardır (Kuzmanic, 2009: 41).

Tablo 3.3’te nitel bir araştırmanın iç geçerliliğini kuvvetlendiren yaygın stratejiler gösterilmektedir.

**Tablo 3. 3. Nitel Araştırmalarda İç Geçerlilik Stratejisi**

<b>NİTEL YÖNTEM- İÇ GEÇERLİLİK</b>	
<b>Veri Çeşitleme (Triangulation)</b>	Birden çok araştırmacının, birden çok veri kaynağının, ortaya çıkan bulguların doğrulanmasında birden çok yöntemin kullanılması. Örneğin, eğer araştırmacı, görüşmelerde olgu hakkında bilgi edinirse, gözlemlerinde yer aldığı görürse ve ilgili yayınlarda o olgu hakkında okursa, ‘gerçekliğin’ -algılandığı şekliyle- mümkün olduğunca iletilebildiğinden emin olacaktır.
<b>Katılımcı Onayı (Member Checks)</b>	Araştırma katılımcılardan verilerin toplanması, bunların üzerinden deneme yorumlamaların yapılarak katılımcılara geri gönderilmesi ve onaylarının alınması.
<b>Meslektaş Onayı (Peer/Colleague Examination)</b>	Meslektaşlarından verileri gözden geçirmelerini istemek ve bulguların inandırıcılığı hakkında görüşlerini almak.
<b>Araştırmacının tecrübelerini, varsayımlarını ve önyargılarının belirtilmesi.</b>	Araştırmanın başlangıcında araştırmacının eğilimlerinin, önyargılarının belirtilmesi, okuyucunun verilerin nasıl yorumlandığını daha iyi anlamasında yardımcı olacaktır.
<b>Araştırma Ortamına Katılım</b>	Olgunun derinlemesine anlaşılabilmesi için yeterli olacak derecede uzun bir süre veri toplamak.

Kaynak: Merriam (1995: 54-55)

Güvenilirlik Sosyal Bilimlerde problemleri bir kavramdır. İnsanları ve insan davranışlarını araştırmak cansız varlıkları araştırmaktan farklı bir durumdur. İnsan davranışları durağan değildir, insanların dünyayı algılama şekilleri günden güne değişiklik göstermektedir. Bilimsel görüşe göre, bir olguya ilişkin yapılan ölçümlerin tekrarlı olarak aynı sonuçları vermesi, elde edilen bulguların doğru olarak kabul edilmesine neden olsa da özellikle insan söz konusu olduğunda sonuçlar tekrarlı olarak yanlış sonuçlar verebilmektedir. Aynı olgunun farklı bakış açılarına göre farklı yorumlamaları olabilmektedir. Lincoln ve Guba (1985) güvenilirlik (Reliability) yerine, bağımlılık (dependability) ve tutarlılık (consistency) kavramlarını ileri sürmüşlerdir. Nitel araştırmacılara göre asıl mesele; bir araştırmanın sonucunun ikinci veya üçüncü araştırmayla aynı sonuçlar verip vermediği değil, çalışmaların sonuçlarının toplanan veri ile tutarlı olup olmadığıdır.

İç geçerlilik analizinde olduğu gibi daha yüksek tutarlılığın sağlanabilmesi için uygulanan bazı stratejiler vardır. Bu stratejiler (Merriam 1995: 56-57):

1) Veri Çeşitleme (Triangulation)

2) Meslektaş Değerlendirmesi

3) Denetleme Yolu (Audit trail): Bir denetçinin işletmenin hesaplarını soruşturması ve onaylamasına benzer bir şekilde, araştırmacının verinin nasıl toplandığı, kategorilerin nasıl oluşturulduğu ve araştırma sürecinde kararların nasıl alındığını ayrıntılı bir şekilde açıklaması gereklidir.

Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgili olan Dış Geçerlilik kavramı, sosyal olguların içinde buldukları ortama göre değişiklik göstermesi nedeniyle nitel araştırmanın zayıf olduğu yönlerden biridir. Ancak nicel araştırmalarda olduğu gibi nitel araştırmalarda da bulgular bir dereceye kadar benzer ortam ve durumlara genellenebilir. Nicel araştırmalardan farklı olarak, genellemeler ilkeler ve kurallar biçiminde değil deneyimler ve örnekler biçiminde yapılır. Araştırma sonuçlarının benzer ortamlara genellenebilmesi için, araştırmacının okuyucuyu araştırmanın tüm aşamaları hakkında bilgilendirmesi beklenmektedir. Okuyucu araştırma sonuçlarından yola çıkarak kendi ortamına doğrudan genelleme yapamasa da, kendi ortamı için geçerli olabilecek bazı derler ve deneyimler çıkarabilecektir.

Cam Tavan Etkisinin aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin rolünü inceleyen bu araştırmada Nitel Yöntem izlenilmesi tercih edilmiştir.

Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeleri aşamasında karşılaştıkları görünmez engeller olarak tanımlanan Cam Tavan Etkisi; kadınlara toplum tarafından biçilen roller, stereotipleştirme, ön yargılar ve eğilimlerle ilişkilendirilmesi bağlamında;

Bireylerin içerisinde buldukları kültürel ortamda sosyal davranış kalıplarını nasıl algıladıkları ve uyum sağladıklarını konu edinen bir disiplin olması bakımından ***Antropoloji*** nin,

İnsanların belirli kültürel ortamlarda sosyal davranış kalıplarını nasıl algıladıkları ve uyum sağladıklarını konu edinen bir disiplin olarak *Sosyoloji* nin,

İnsanların deneyimlerini ve deneyimlerini algılama biçimlerinin incelemesi bakımından *Felsefe* nin (Varoluşçuluk Akımı),

İnsanların iletişim süreçlerini incelenmesi yorumlaması ve bireylerin anlamları nasıl paylaştıklarını incelemesi bakımından *Sosyal Psikoloji* nin,

Çevrenin insan davranışları üzerindeki etkilerini ve ortam ile insan arasındaki etkileşimi konu alması bakımından *Çevre Psikolojisi* disiplinin ilgi alanına girmektedir.

Liderlik de; insan davranışlarının bütüncül olduğu ve ancak bir bütün olarak ele alınması durumunda gerçek davranışların ortaya çıkarılabileceği görüşünü savunan *Disiplinlerarası Anlayış* çerçevesinde incelenmesi gereken bir kavramdır. Bu zamana kadar evrensel ve ortak bir tanımlamasının yapılamamış olması bunun kanıtıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 14-17).

Bass (1995); liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik girişimlerini anlattığı ‘Theory of Transformational Leadership Redux’ adlı makalesinde Nicel ve Nitel araştırma tekniklerinin doğru kullanımına yönelik önemli ipuçları vermektedir. Lord Curzon’un “Eğer ölçemiyorsanız, ne hakkında konuştuğunu bilmiyorsunuz” aksiyomu, operasyonizm ve mantıksal pozitvizmin liderlik araştırmalarında etkisini yoğun bir şekilde gösterdiği 1940’lı yıllarda akademik kariyerine başlayan Bass; Clark Hull’un Davranışçılık (Behaviourism) Teorisi ile yakından ilgilenmiştir. Laboratuvar ortamında beyaz farelerin gözlemlenmesi aracılığıyla davranış kanunlarını hesaplanması ve gelecek davranışların tahmin edilebilmesi fikri üzerine kurulan bu teoremden yola çıkan Bass; 1946-1947 yılları süresince denek farelerin liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik deneyler kurgulamaya çalışmıştır. Sonuç olarak; nesnel ölçümler kullandığı takdirde insan liderliği üzerine çalışmanın mümkün olabileceği kanısına ulaşmıştır. Bu dönemlerde Bass Mantıksal Pozitivizmin etkisinde, Nicel Yöntemler aracılığıyla bir liderlik teorisi geliştirmeye odaklanmıştır fakat bu olumsal pekiştirmenin (koşullu ödüllendirme) etkin olduğu ve



küçük gruplar üzerinde gerçekleştirilen deneyler tatmin edici sonuçlar vermemektedir ve bu tatminsizlik Burns'un (1978) 'Leadership' kitabını okuduğu ana kadar sürecektir. Bass makalesinde, kitabı okuduktan sonra görüşlerinin ne kadar değiştiğini açıkça ifade etmektedir.

Bass'ın, Liderlik Davranışının ölçülmesine yönelik pozitivist yaklaşımında zaman içerisinde değişimler meydana gelmiştir ve Bass bu değişimi Charles Handy (1994) 'nin 'In The Age of Paradox' adlı kitabından bir alıntı ile açıklamaktadır. Bu alıntı; Lord Curzon'un görüşünden daha bilgece bir görüş ileri süren McNamara Safsatası (McNamara Fallacy) ile ilgilidir ve sayısal ölçümlerin olaylara her zaman tam anlamıyla bir açıklık getiremeyeceğini çok güzel ifade etmektedir. Adını ABD'nin sadece sayısal gözlemleri dikkate alarak diğerlerini görmezden gelen ve bu sayede Vietnam Savaşı'nın kaybedilmesine sebep olan eski Savunma Bakanı McNamara'dan alan safsata şu şekilde ifade edilmekte ve sadece sayısal verilere dayanan bir ölçümün hangi durumlarda yetersiz kaldığını açığa çıkarmaktadır:

*“Birinci adım; ‘kolayca ölçülebilen her şeyi ölç’. Bu, devam edebildiği sürece sorun çıkarmayan bir durumdur. İkinci adım; ‘kolayca ölçülemeyenleri önemseme veya onlara isteğe bağlı değerler ver.’ Bu; yapay ve yanıltıcı bir uygulamadır. Üçüncü adım; ‘kolayca ölçülemeyenlerin gerçekte önemli olmadıklarını farzet’. Bu körlüktür. Dördüncü adım; kolayca ölçülemeyenler gerçekte yoktur. Bu bir intihar’dır.”*

Her olayı ve olguyu nicel yöntemlerle açıklayabilmek her zaman mümkün olmamaktadır. Sayısal olarak ölçülemeyen bir şeyi yok olarak kabul etmek de son derece mantıksızdır. Pozitivist Felsefe ile yetişen ve Liderlik davranışlarını deneylerle ölçümlemeye çalışan Bass; zamanla yeni bir bakış açısı edinerek; psikotarih, sosyoloji ve Siyaset bilimi üzerine Nitel Araştırmalar yapan bilim insanlarının çalışmalarının değerini anlamaya başlayacaktır.

Burns'un çalışmasını okuyan ve çok etkilenen Bass, bir an önce veri toplamaya başlayacaktır ve günümüzün Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Kuramının ortaya çıkma sürecinde birbirine paralel 3 yol izleyecektir. Birinci yol; Burns'un Dönüşümcü Liderlik konseptinden yola çıkarak liderlik davranışlarının

incelenmesinde; sosyolojik, politik ve psikoanalitik anlayışların da hesaba katılmasıdır. Bass bu bağlamda liderlik araştırmalarına yeni bir ‘kapı’ açmıştır. İkinci yol; eskiden beridir yapmış olduğu ve yeni bakış açısıyla devam ettirdiği biyografi ve tarih üzerine okumalardır. Bir çok ses getiren liderin hayatlarını incelemiştir. 3. Yol ise “nicel yöntem” ile toplanan veri ve analizlerdir. Bass’ın kuram oluşturmaya doğru giden araştırma sürecinde yararlandığı nitel analiz yöntemlerinin olumlu etkileri çok bir şekilde hissedilmektedir. Tüm bu çalışmalar sonucunda Bass (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations isimli kitabıyla günümüzün en popüler liderlik kuramı olan ‘Dönüşümcü Liderlik Teorisi’ni literatüre kazandırmıştır. 10 yıl sonra ise Bruce J. Avolio ile birlikte; birçok araştırmacı tarafından liderlik davranışını ölçmek amacıyla kullanılacak olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)’ni oluşturmayı başaracaklardır. Bu örnek nitel ve nicel yöntemlerin birbirlerini tamamlayıcı olarak kullanıldığı zaman ne kadar olumlu sonuçlar doğurabileceğine güzel bir örnek oluşturmaktadır.

Literatürde kadın liderliği üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, Cam Tavan Etkisi’nin aşılmasında kadın yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin etkili olduğu yönünde bir bakış açısı gelişmiştir. Bu bakış açısının canlandırılabilmesi maksadıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu aşamaya kadar araştırma Tümdengelim yöntemi izlemesi bakımından Nicel bir görünüm sergilese de, izlenen mülakat yöntemi ve kullanılan açık uçlu sorular araştırmayı sayısal verilerle sınırlandırılmadığı ve ortaya çıkabilecek diğer etkenlerin de dikkate alınacağı, araştırmacının da veri toplama sürecine dahil olduğu düşünüldüğünde özünde Nitel bir araştırmadır.

### **3.1. Araştırma Modeli**

Literatür araştırması yapıldıktan ve problem belirlendikten sonra Tümdengelen araştırmalarda değişkenler veya kavramlar arasındaki ilişkilerin ifade edilebilmesi (araştırma modeli) ve bu değişkenlerin birbirleriyle neden ilişkili olduğuna inanmanıza neden olan teorinin açıklandığı teorik bir çerçeve (Theoretical Framework) geliştirilmelidir. Teorik çerçeve oluşturma süreci şu şekilde işlemektedir (Sekaran ve Bougie, 2010: 69):

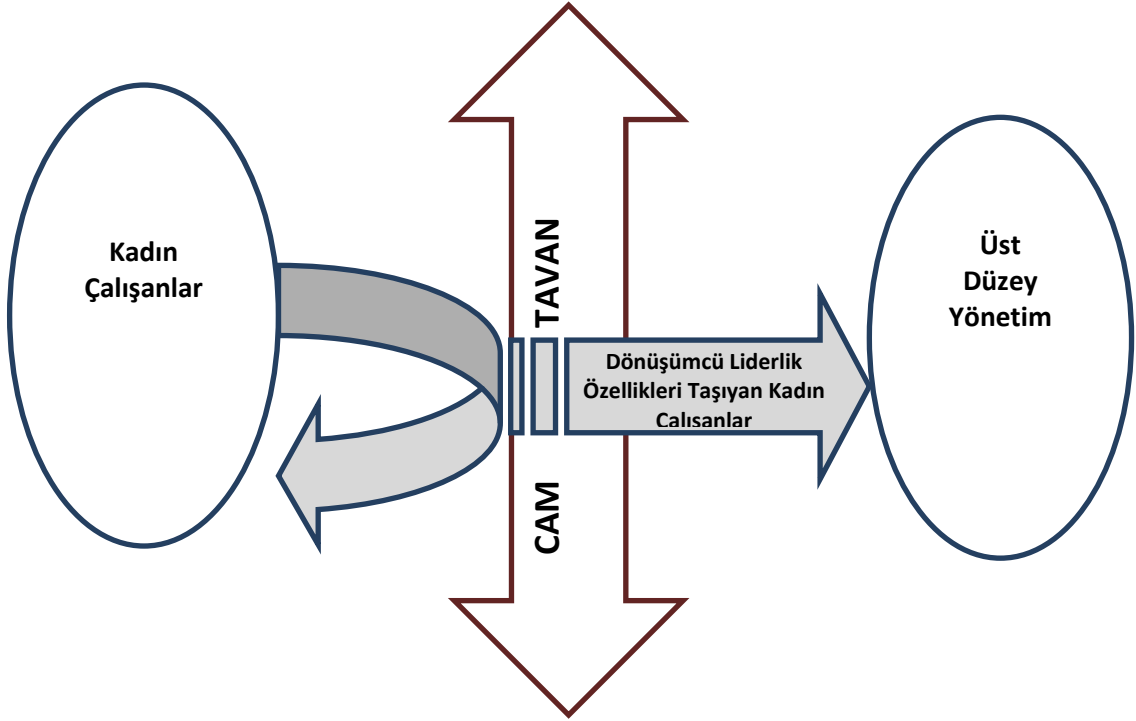
- 1) Kavram ve değişkenlerin ortaya konulması.
- 2) Teorinin açıklayıcı bir temsilini sağlayan kavramsal bir modelin geliştirilmesi.
- 3) Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilere açıklama getiren bir teorinin önerilmesi.

Bu araştırmanın savı; Cam Tavan Etkisinin aşılmasındaki etkenin, kadın liderlerin Dönüşümcü Liderlik özellikleri olduğu yönündedir. Bu savın denenebilmesi amacıyla aşağıdaki araştırma sorularının cevapları aranmıştır.

1. Bilişim Sektöründe çalışan Kadın Liderler buldukları konuma yükselme aşamasında Cam Tavan Etkisini algılamışlar mıdır?
2. Bilişim Sektöründe çalışan kadın liderlerin en çok karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri nelerdir?
3. Cam Tavan Etkisi'nin aşılmasında hangi liderlik özelliklerinin olumlu yönde etkisi vardır?
4. Bilişim Sektöründe çalışan kadın liderler hangi dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemektedirler?

Cam Tavan Etkisi, Kadın Liderliği ve Dönüşümcü Liderlik ile ilgili literatür taraması ve sentezi sonucunda edinilen görüşler doğrultusunda Şekil 3.1'de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 3. 1. Araştırma Modeli



Şekil 3.1' de sunulan modelde; araştırma kapsamında ele alınan değişkenler ve aralarında var olduğu varsayılan ilişkiler görsel olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Örgüt hiyerarşisinde üst düzey pozisyonlara yükselme aşamasına gelen kadın çalışanların, tam bu süreçte karşılarına çıkan görülemeyen fakat algılanabilen engeller, toplumsal ve yapısal faktörler olarak ele alınmıştır. Cam Tavan Etkisini oluşturduğu kabul edilen toplumsal faktörler literatürde öne çıkmaları bağlamında; toplumun kadından beklediği roller, stereotipleştirme ve kadına yönelik önyargılar olarak değerlendirilmiştir. Örgüt kültürü içerisinde kadınların karşılaştığı yapısal engeller ise; kadın çalışanlara yönelik olarak ücret, performans değerlendirmesi, iş düzeyi vb. konularda uygulanan ayrımcılık, erkek çalışanların resmi olmayan iletişim ağlarında daha sosyal olmaları ve bunun avantajlarından faydalanmaları; kadın çalışanların kendi alanlarında örnek alabilecekleri bir rol model ve rehberin olmaması; literatürde 'Kraliçe Arı Sendromu' olarak da ifade edilen, kadın çalışanların birbirlerini çekememeleri ve erkekler dünyasında tek kadın olma istekleri; iş ortamında cinsiyet çeşitliliğinin az olması sebebiyle kadın çalışanların üst düzey yönetici olabilme şanslarını düşük olarak algılamaları olarak kabul edilmiştir.

Toplumsal ve Yapısal Cam Tavan Engellerini algıladıkları düşünülen kadın çalışanların, söz konusu engelleri Dönüşümcü Liderlik özellikleriyle aştıkları varsayılmıştır. Dönüşümcü Liderlik özellikleri Bass'ın teorisinden hareketle; Karizma, Entelektüel uyarım, İlham verici motivasyon ve Bireysel düzeyde ilgi/değerlendirme olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın savı; Bilişim Sektöründe lider olabilmeyi başarabilen kadın yöneticilerin bu özellikleri sergiledikleri esasında dayanmaktadır. Liderlerin bu özellikleri örgüt kültürüne sadık olarak mı (Etkileşimci Liderlik), gerekli zamanlarda örgüt kültürünü değiştirecek yönde mi (Dönüşümcü Liderlik) kullandıkları belirlenmeye çalışılan önemli olgulardan biridir.

Araştırma kapsamında; kadın liderin; eş, anne ve yöneticilik rollerini eksiksiz olarak yerine getirebilen 'Süper Kadın' rolü ve tüm enerjisini işine, görevine odaklayan, sosyal hayatından fedakarlık yapabilen 'Kariyer Kadını' rolünden hangisine dahil oldukları da belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen ana temalar belirlendikten sonra, aralarındaki ilişki ve etkileşimler, katılımcılara yöneltilen açık uçlu görüşme sorularından elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve yorumlanması aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2014 yılında İstanbul ili kapsamında, Bilişim Sektöründe üst düzey yöneticilik pozisyonlarında fiili olarak bulunan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. İstanbul ilinin evren olarak kabul edilmesinin sebebi; Türkiye'de sektörün yoğunluklu olarak bu ilde faaliyet gösteriyor olması, diğer bir ifadeyle 'sektörün kalbi' olarak tanımlanıyor olmasıdır. Örneklem çerçevesini belirleyebilmek amacıyla internet sitelerinden Bilişim Sektörü ile ilgili dernekler, vakıflar, basında çıkan haberler ve sektörle ilgili siteler taranmış ve Bilişim Sektöründe üst düzey pozisyonlarda görev yapmakta olan 35 kadın yönetici ve görev yaptıkları firmalar tespit edilmiştir. Kadın yöneticiler seçilirken amaçlı örnekleme (purposive sampling) yöntemi kullanılmıştır. Kadın yöneticilerin İstanbul ilinde ikamet ediyor olmaları, Bilişim Sektöründe önde gelen firmalarda görev yapıyor olmaları ve geniş bir ekosisteme sahip olmaları dikkate alınmıştır. Öncelikle, Bilişim Sektörü ile ilgili derneklerde yönetim kurulunda görev almakta olan üst düzey

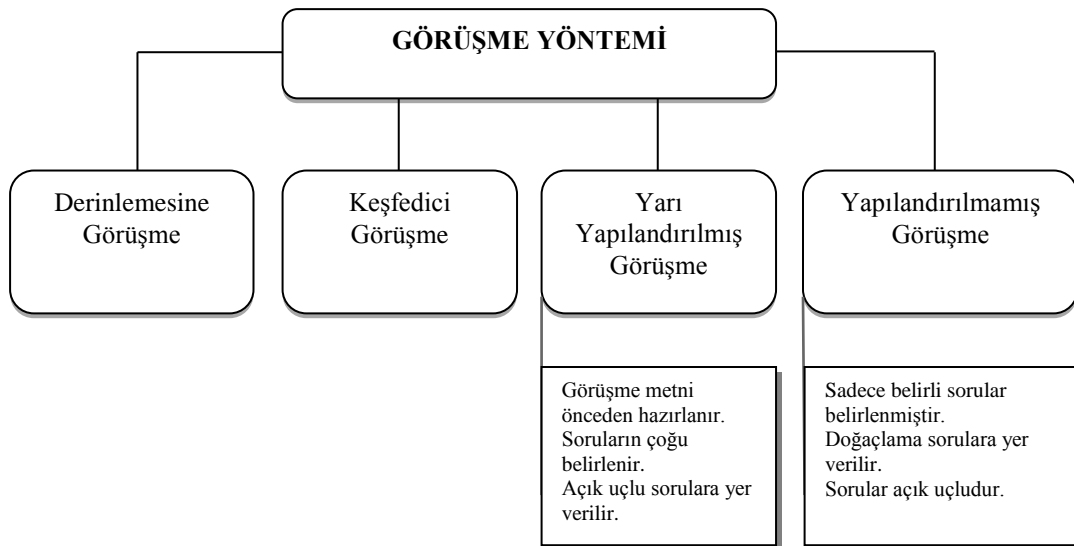
yöneticiler seçilmiş, daha sonra basında konu olan ve başarılı olarak nitelendirilen kadın liderler örnekleme dahil edilmiştir. 35 kişilik örneklem grubundan, 14 kişi görüşme talebine olumlu karşılık vermiş ve araştırmaya dahil edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada; sosyal bilimlerde sık kullanılan bir veri toplama yöntemi olan Görüşme Yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine şikayetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olmasıdır.

Nitel Araştırmalarda Görüşme Yönteminin kullanım amacı; araştırma konusunun görüşmecinin gözünden görebilmek ve bu bakış açısına nasıl sahip olduklarını anlayabilmektir. Nitel araştırmalarda kullanılan Görüşme yöntemleri çeşitli başlıklar altında sınıflandırılabilir (King, 2004: 11). Şekil 3.2.' de yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırma gösterilmektedir

**Şekil 3. 2.** Nitel Araştırmalarda Görüşme Yöntemleri



Kaynak: King (2004: 11); Myers ve Newman, (2007: 4)

Araştırma kapsamında yürütülen görüşmeler; soruların önceden belirlenmesi ve açık uçlu sorular içermesi bakımından ‘Yarı Yapılandırılmış’ Görüşme özelliği

göstermektedir. Görüşme esnasında, katılımcının görüşlerinin ayrıntılı bir biçimde elde edilebilmesinde sonda sorulardan yararlanılmıştır.

Görüşme yönteminin yapılandırılması ve gerçekleştirilmesi sürecinde şu aşamalar izlenmiştir:

1. Araştırma sorusunun belirlenmesi
2. Görüşme formunun oluşturulması
3. Görüşmecilerin belirlenmesi
4. Görüşmenin gerçekleştirilmesi (King, 2004: 14).

Araştırmanın ana amacını ve alt amaçlarını kapsayacak şekilde hazırlanan 10 adet özgün açık uçlu soru analiz aşamasında karşılaştırmalar yapılmasına imkan verecek şekilde belirlenmiştir. Görüşme formunun metin kısmında; araştırmanın hangi amaçla yapıldığı ve katılımcıların görüşlerinin ve ses kayıtlarının gizli tutulacağı özellikle belirtilmiştir. Görüşme formu hazırlandıktan sonra, alanında uzman 4 akademisyene danışılarak görüşleri alınmıştır. Karşılıklı değerlendirmeler sonucunda eksik görülen yerler tamamlanarak, görüşme formuna son şekli verilmiş ve görüşmelere başlanmıştır.

Katılımcının izni alınarak yapılan ses kayıtları görüşme sonrasında deşifre edilerek Görüşme Gözlem Formuna işlenmiştir. Görüşme yönteminin zaman ve maliyet dezavantajlarını en aza indirebilmek amacıyla; görüşmeler işletmelerin büyük çoğunluğunun faaliyet gösterdiği İstanbul ili ile sınırlı tutulmuştur. Zamanı optimum düzeyde kullanabilmek ve katılımcıların bu konudaki özverileri göz önünde bulundurularak görüşme sorularının 10 soruyu aşmamasına dikkat edilmiştir ve sorular derinlemesine bilgi elde edebilmek amacıyla sonda sorularla desteklenmiştir. Görüşmeler kayıt cihazıyla kayıt edilerek veri kaybının olmamasına özen gösterilmiştir. Deşifre metinleri katılımcılara gönderilerek onaylarına sunulmuştur. Araştırmanın konusu Kadın Liderliği ile ilgili olsa da görüşmelerde Feminist bir yöntem izlenmesinden kaçınılarak tarafsız bir bakış açısı izlenilmiştir. Katılımcıları

yönlendirecek ve araştırmanın amacından saptıracak yönde sorular yöneltilmemeye özellikle dikkat edilmiştir.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanabilmesine yönelik ilk adım olarak; Amaçlı Örneklem yöntemiyle belirlenen 30 üst düzey yöneticinin firma adreslerine Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarafından onaylanan resmi bir yazı ile görüşme talebi posta yoluyla gönderilmiştir. 2 hafta bekleme süresinin ardından 4 kadın yönetici görüşme talebini kabul ettiklerini mail yoluyla bildirmişlerdir. 1 kadın yönetici araştırmaya referans olamayacağını bildirerek, görüşlerinin faydalı olacağını düşündüğü 2 kadın yöneticinin ismini ve mail adreslerini referans olarak vermiştir. Belirtilen kadın yöneticiler ile mail adreslerine ulaşılabilen 9 kadın yöneticiye izin belgesi ve görüşme talebi mail yoluyla gönderilmiştir. 5 katılımcı görüşme talebine olumlu yanıt vermiştir. Görüşme gerçekleştirilen 1 katılımcı araştırmaya katkısının bulunacağını düşündüğü üst düzey bir yöneticiye görüşme talebimizi iletmiş ve kendisinden olumlu yanıt alınmıştır. Görüşme gerçekleştirilen 2 üst düzey yönetici ise tanıdıkları ve katkıda bulunacağını düşündükleri bir diğer üst düzey yöneticinin isim ve firma ismini bildirmişlerdir. Mail yoluyla gönderilen görüşme talebine olumlu yanıt alınmıştır. Toplamda 14 üst düzey yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşme tarihleri, görüşme talebini kabul eden katılımcıların asistanları ve bizzat kendileri ile yapılan mail ve telefon görüşmeleri sonucunda belirlenmiştir. Görüşmeler, 04.12.2014 ile 29.01.2015 tarihleri arasında katılımcıların belirlediği adreslerde gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında veri kaybının önlenmesi açısından katılımcıların izinleri alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır, kimliklerinin, firma adlarının ve verilen bilgilerin gizli tutulacağı özellikle belirtilmiştir. Görüşmeler önceden belirlenen soru formuna paralel olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı; görüşme sırasında doğaçlama fikir ve görüşlerin doğabilmesine imkan tanımış ve liste haricinde de araştırmaya katkısının olabileceği düşünülen sorular yöneltmiştir. Görüşme süreleri, 30 dakika ile 120 dakika arasında değişmektedir. Katılımcıların, yoğun iş tempolarına rağmen, görüş ve tecrübelerini



içtenlikle ve araştırmaya katkıda bulunabilme isteğiyle derinlemesine paylaştıkları gözlenmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

**3.5.1. Nitel veri analizinde kullanılan yöntemler.** Veri analizi, toparlanan büyük miktarda verinin anlamlandırılabilmesi amacıyla indirgenmesi sürecidir. Nitel verilerin analizinde kullanılan çok sayıda teknik vardır. Araştırmacı; araştırma sorusunu, araştırmanın teorik temeli ve verilerin anlamlandırılmasında hangi tekniğin uygun olduğu gibi çeşitli faktörlerin birleşimini dikkate alarak hangi yolu izleyeceğine karar vermelidir (Kawulich, 2004: 96-97). Nitel veri analizinde kullanılan yöntemler çeşitli başlıklar altında sınıflandırılabilir. Tablo 3.4’te Miles ve Huberman (1994), Merriam (2002) ve Creswell (2007)’in yapmış olduğu sınıflandırmalar gösterilmektedir.

**Tablo 3. 4.** Nitel Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler

Creswell (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆Öyküleyici Araştırma</li> <li>◆Fenomenoloji</li> <li>◆Gömülü Teori</li> <li>◆Etnografi</li> <li>◆Örnek Olay Çalışması</li> </ul>
Merriam (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆Temel Yorumlayıcı Nitel Araştırma</li> <li>◆Fenomenoloji</li> <li>◆Gömülü Teori</li> <li>◆Örnek Olay Çalışması</li> <li>◆Etnografik Araştırma</li> <li>◆Öyküleyici Analiz</li> <li>◆Eleştirel Nitel Araştırma</li> <li>◆Post Modern Araştırma</li> </ul>
Miles ve Huberman (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆Yorumlamacı Yaklaşım</li> <li>◆Sosyal Antropoloji</li> <li>◆Katılımcı Sosyal Araştırma</li> </ul>

*Öyküleyici Araştırma.* Yaşanmış ve anlatılmış hikayelerle aktarılan tecrübelerinin düzenlenmesi, kronolojik sıraya koyulması ve fikirler arasından nedensel bir bağ kurulmasına dayanan bir tekniktir. Biyografi çalışması, Otobiyografi öyküleyici araştırmanın örneklerindedir. (Creswell, 2007: 54).

*Fenomenolojik Araştırma.* Katılımcıların yaşanmış tecrübelerinin anlamını, bir olguyu tecrübe etmeleri durumunda ortak olarak ne paylaştıklarını açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır. ‘Ne tecrübe ettiler?’ ‘Nasıl tecrübe ettiler?’ sorularının cevabı aranır. Derinlemesine görüşme ve çoklu görüşme veri toplama araçlarındandır (Creswell, 2007: 57).

*Gömülü Teori.* Bu yöntemde araştırmacının niyeti, fenomenolojiden farklı olarak tanımlamanın ötesine geçerek yeni bir teori oluşturmak veya keşfetmektir. Strauss ve Corbin (1998)’in tanımlamasına göre gömülü teori; çok sayıda katılımcının görüşleriyle şekillenen, bir süreç eylem veya etkileşimin meydana getirdiği nitel bir araştırma modelidir (Creswell, 2007: 62-63).

*Etnografik Araştırma.* Davranış, dil ve aynı kültürü paylaşan üyeler arasındaki etkileşimin anlamı üzerinde çalışan bir yaklaşımdır. Katılımcı sayısı 20’nin üzerindedir. Araştırmacı katılımcılarla iç içedir ve günlük yaşamlarına da dahil olur (Creswell, 2007: 69).

*Örnek Olay Çalışması.* Örnek Olay; araştırmacının zaman içerisinde, detaylı ve derinlemesine toplanmış veriler (gözlemler, görüşmeler, görsel ve işitsel materyaller, belge ve raporlar) aracılığıyla bir veya daha fazla sınırlı sistemi araştırdığı; vakanın tanımlamasını ve vakaya dayalı temaları raporladığı nitel bir yaklaşımdır.

*Temel Yorumlayıcı Nitel Araştırma.* Bir olgunun, bir sürecin, katılımcıların bakış açıları ve dünya görüşlerinin anlanmaya çalışıldığı bir yaklaşımdır. Araştırmacı anlamı aktaran bir araç görevi görür, tümevarımsal bir strateji izlenir ve sonuçlar literatürden referanslarla açıklanır ve tartışılır. (Merriam 2002: 6). Miles ve Huberman (1994: 8) yorumlayıcı yaklaşımı, insan davranışlarının anlam tabakalarını ifade eden sembollerden oluşan bir ‘metin’ olarak görüldüğü, anlamın sosyal aktörler ve araştırmacının birlikte oluşturduğu bir araştırma olarak tanımlamış; İşaret Bilim (semiotics), Yapısökümcülük (deconstructivism), Estetik Eleştirelilik, Etnometodoloji ve Yorum Bilim araştırmalarının bu çizgide olduğunu belirtmiştir.

*Eleştirel Nitel Araştırma.* Dünyadaki varoluşumuzu ve düşünce yapımızı kısıtlayan ve biçimlendiren sosyal, kültürel, psikolojik varsayımları ortaya çıkaran, inceleyen ve eleştiren bir nitel araştırma yöntemidir. Bireylerden çok ortama odaklanır. Katılımcı Eylem Araştırmaları ve bazı Feminist Araştırmalar bu yöntemi izlerler (Merriam, 2002: 9).

*Post Modern Araştırma.* Geleneksel Nitel Araştırma biçim ve sınıflandırmalarına karşı çıkan, belirli bir format izlemeyen, her birinin kendi ritim ve yapısının olduğu araştırmalardır (Merriam, 2002: 10).

*Sosyal Antropoloji.* Günlük yaşantıda karşılaşılan davranışsal düzenlerle ilgilenen bir yaklaşımdır. Etnografi bu türe dahildir; dilin kullanımı, ritüeller, ilişkiler, yapıtlar ilgi alanına girer. Biyografi, Gömülü Teori, Ekolojik Psikoloji, Öyküleyici Araştırma, Uygulamalı Araştırmalar (eğitim, sağlık, aile vb. ) bu çizgide ilerleyen yöntemlerdir (Miles ve Huberman, 1994: 8).

*Katılımcı Sosyal Araştırma.* Sosyal bir oluşumdaki grup eylem ve etkileşimlerini anlamlandırmaya yönelik yapılan araştırmalardır. Eylem Araştırması ve Eleştirel Etnografi bu yöntemi kullanan çalışmalardır (Miles ve Huberman, 1994: 8).

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde görünmez engeller olarak tanımlanan Cam Tavan Etkisinin aşılmasında, Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin rolünü inceleyen bu araştırmada hem tündengelimsel hem de tümevarımsal bir yaklaşım izlenmiştir. Literatür incelenerek, kadınların yükselmesine engel olarak en önemli etkenin Cam Tavan etkisi olduğu ve kadınların liderlik özellikleriyle dönüşümcü Liderlik boyutlarının uyum içerisinde olduğuna yönelik bulgular olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak başlangıç aşamasında sadece bu faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma modeli oluşturulmuş ve görüşme soruları bu doğrultuda hazırlanmıştır. Ancak kadınların yükselmesinde Cam Tavan Engelleri haricinde de bazı engeller olabileceği ve Dönüşümcü Liderlik boyutları haricinde diğer destekleyici faktörlerin de olabileceği göz ardı edilmemiştir. Bu sebeple görüşmeler devam ederken belirmeye başlayan diğer faktörler doğrultusunda, görüşme sorularına yeni maddeler eklenmiş ve Gömülü

Teori Metodolojisinden faydalanılarak yeni teorilerin oluşmasına imkan tanınmıştır. Araştırmada bu yönetime uygun bir kodlama stratejisi izlenmiştir.

**3.5.2. Gömülü Teori.** Gömülü Teori, teorik temelini Pragmatizm ve Sembolik Etkileşimcilikten alan bir yaklaşımdır. İlk prensibi değişimle ilgilidir, değişimin süreç boyunca metodun yapılandırılmasına dahil edilmesi en önemli bileşenidir. İkinci prensip ise ‘determinizm’ ile ilgilidir. Katı determinizm reddedilmiştir, aktörler algıladıkları seçimlere göre seçimler yapabilme yeteneğine sahiptirler. Pragmatizm ve sosyal Etkileşimciliğin her ikisi de bu ortak görüşü paylaşmaktadır. Buradan hareketle Gömülü Teori, sadece olgu ile ilgili koşulları ortaya çıkarmayı amaçlamakla yetinmemekte, aynı zamanda incelenen aktörlerin bu koşullara aktif olarak nasıl karşılık verdikleri ve eylemlerin sonuçlarını da belirlemeye çalışmaktadır (Corbin and Strauss, 1990: 419).

Gömülü Teori yöntemi ilk defa 1960’lı yılların başında, Anselm Strauss ve Barney G. Glaser isimli iki sosyolog tarafından, ölmekte olan hastalar ile ilgilenen hastane personeli üzerinde yürüttükleri gözlemsel bir alan araştırması sırasında uygulanmış, 1967 yılında yayınlanan “Discovery of Grounded Theory” adlı kitaplarıyla nitel analiz literatürüne kazandırılmıştır (Strauss, 2003: 5). Strauss ve Glaser (2012), geliştirdikleri yeni yöntemi ‘Sosyal Araştırmalarda sistematik olarak elde edilen veriden teori keşfedilmesi’ olarak tanımlamaktadırlar. Gömülü Teori araştırmalarda hem araştırma stratejisini belirlemek için hem de veri analizi için kullanılabilir. Gömülü Teori yöntemi ilk defa 1960’lı yılların başında, Anselm Strauss ve Barney G. Glaser isimli iki sosyolog tarafından, ölmekte olan hastalar ile ilgilenen hastane personeli üzerinde yürüttükleri gözlemsel bir alan araştırması sırasında uygulanmış, 1967 yılında yayınlanan “Discovery of Grounded Theory” adlı kitaplarıyla nitel analiz literatürüne kazandırılmıştır (Strauss, 2003: 5). Strauss ve Glaser (2012), geliştirdikleri yeni yöntemi ‘Sosyal Araştırmalarda sistematik olarak elde edilen veriden teori keşfedilmesi’ olarak tanımlamaktadırlar. Gömülü Teori araştırmalarda hem araştırma stratejisini belirlemek için hem de veri analizi için kullanılabilir.

Sosyolojide *teori*; araştırmalarda veriyi kullanma stratejisi olarak tanımlanmaktadır, açıklamak ve tanımlamak için kavramsallaştırma yolları sunar. Bir teori yeterince açık kategori ve hipotezler sunmalıdır, böylelikle önemli olanlar şimdiki ve gelecekteki araştırmalarda doğrulanabilecektir. Uygun olmaları halinde nicel çalışmalarda kolaylıkla işlevselleştirilebilecek kadar net olmalıdırlar. Her bakış açısından sosyolog, öğrenci ve meslek dışından önemli kişiler tarafından kolayca anlaşılabilir. Bu özelliklere sahip olan bir teori, araştırılan duruma uymalı ve kullanıldığında işlemelidir. Burada ‘uyum’ ile kastedilen, kategorilerin zorla değil kolaylıkla uygulanabilir olması ve verilerle açıklanabilmesidir. ‘İşlevsellik’ ile

kastedilen, araştırılan davranış ile anlamlı bir ilişkisinin olması ve davranışı açıklayabilmesidir (Glaser ve Strauss, 2012: 3).

**3.5.2.1. Analiz Aşamaları.** Nitel Araştırmalarda veri analizi genellikle 5 aşamadan geçerek gerçekleştirilir. Bu aşamalar (Yin, 2011: 176,205);

*1. Aşama: Verinin biçimsel bir veri tabanı halinde düzenlenmesi.* Bu aşama; orijinal verinin dikkatli ve yöntemli bir şekilde düzenlenmesini gerektirmektedir.

*2. Aşama: Veri tabanındaki verinin parçalara ayrılması.* Biçimsel bir kodlama işlemini içerebilir fakat bu bir gereklilik değildir.

*3. Aşama: Yeniden oluşturmak.* Daha az mekaniktir. Araştırmacının oluşan desenleri görebilmedeki sezgilerinden faydalanır.

*4. Aşama: Bulguları yorumlamak.*

*5. Aşama: Yorumlardan kapsamlı bir sonuç çıkarmak.*

Analiz kısmında, genel kabul gören bu aşamaların ilk 3 adımı gerçekleştirilmiştir. 1. Aşamada 14 ses kaydı biçimsel bir şekilde deşifre edilmiştir. 2. aşamada deşifre edilen veriler, tekrar tekrar okunarak aşamalı olarak kodlar belirlenmiştir. Belirlenen kodlardan temalar, temalardan kategoriler oluşturularak 3. Aşama tamamlanmıştır. 4. ve 5. aşamalar Bulgular ve Sonuç kısımlarında verilecektir.

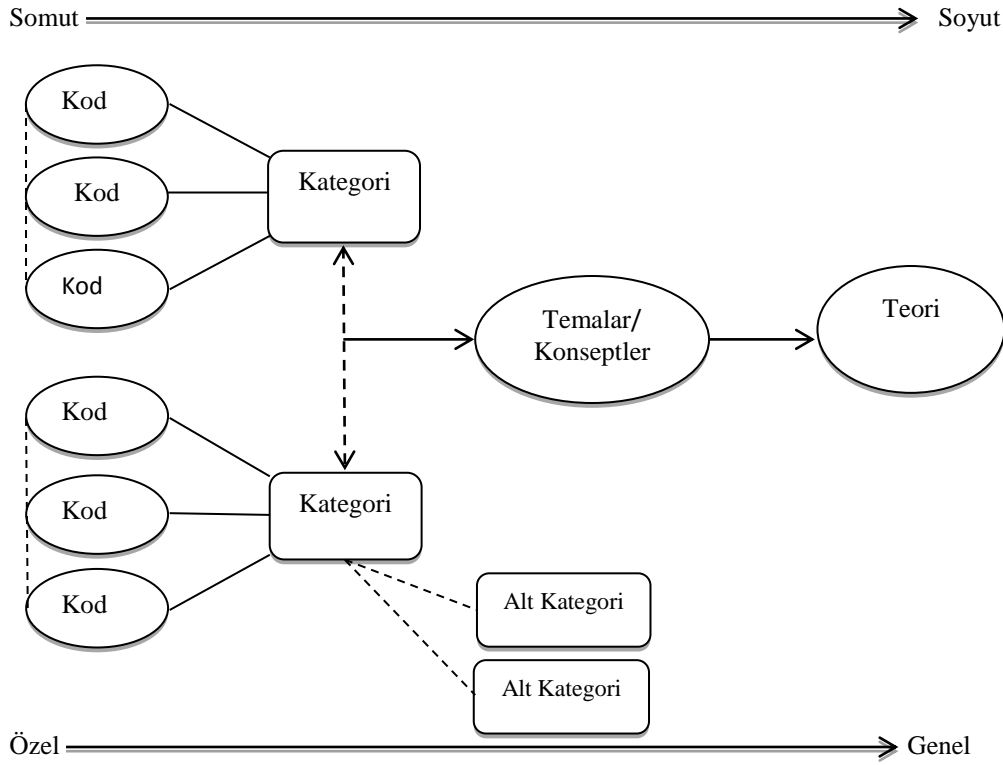
Araştırmacılar nitel verilerin analiz sürecinde çeşitli bilgisayar yazılımlarından da yararlanabilmektedir. CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis) şemsiyesi altında toplanan bu programların önde gelenleri; ATLAS.ti, MAXqda ve NVivo' dur ve genel prensipleri nitel veriye nitel bir yaklaşım sergilemeleridir (Lewins ve Silver, 2007: 6-7). Bu programlar araştırmacılara çeşitli kolaylıklar sağlayabilmektedir. Örneğin NVivo programında ses dosyaları veri kaynağı olarak programa yüklenebilmekte, kodlama ses dosyaları üzerinden yapılabilmekte ve aynı anda deşifre edilebilmektedir. Ayrıca veriler arasındaki ilişkileri genelleştirmek amacıyla çeşitli modeller oluşturma imkanı da sunmaktadır (Saillard, 2009: 57-58,74).

Araştırmacılar analiz sürecinde bilgisayar programlarından yaralansalar da, bütün analitik kararların araştırmacı tarafından alınması gerekmektedir. Buradaki dezavantaj ise yazılımın yöntem ve terminolojisinin izlenmesinin ekstra bir dikkat gerektirmesidir. Bu da güçlü bir analiz için gerekli olan analitik düşünce, enerji ve kararların değerini düşürebilmektedir (Yin, 2011: 176).

Bazı istatistik ve nicel veri analizi eğitmenlerinin öğrencilerinden karmaşık hesapları –formül ve sonuçların kavramsal olarak anlaşılması ve sahiplenilmesi amacıyla- ilk adımda sadece hesap makinesi kullanarak yapmalarını istemeleri gibi nitel veri analizlerinde de aynı deneme süreci geçerlidir. Bazı eğitmenler başlangıç seviyede olanların sadece kağıt ve kalem kullanarak kopyalar üzerinden kodlama yapmalarını önermektedirler (Saldaña, 2009: 21). Nitel Analizde usta olmak isteyen her araştırmacının, iyi ve kolay kodlama yapabilmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Araştırmanın başarısı büyük ölçüde kodlamanın kusursuzluğunda yatmaktadır (A.L. Strauss, 2003: 27). Bu araştırma da, araştırmacının ilk nitel veri analizi çalışması olması ve kodlama yönteminin en temelden öğrenilmek istenmesi nedeniyle, kodlamaların herhangi bir yazılım programı kullanılmadan elle yapılması tercih edilmiştir.

**3.5.2.2. Nitel Veri Analizinde Kodlama Yöntemi.** Genel tanımıyla ‘kodlama’; semboller sistemi (Mors alfabesi gibi) veya sayılarla (anketlerdeki kodlama kutucukları) verinin indirgenmesi ile ilgilidir. ‘Nitel Kodlama’ ise ‘akılda tutma’ ile ilişkilendirilir. Amaç, desenler ve açıklamalar anlaşılincaya kadar veriye geri dönerek, inceleme, sorgulama ve yorumlamanıza yardımcı olmaktır (Richards, 2010: 93). Kodlama; benzer bir şekilde kodlanan veriyi düzenlenip gruplanarak ortak özellikleri paylaşan kategoriler oluşturmanıza olanak sağlayan bir yöntemdir. Belirli kuralların izlenmediği, sezgisel ve keşfedici bir problem çözme tekniğidir ve döngüsel bir eylemdir. İlk denemede kusursuz kodlama yapmak çok nadir görülen bir durumdur ve genellikle birkaç devir yapmayı gerektirir (Saldaña, 2009:8). Şekil 3.3.’te kodlama yöntemi kullanılan bir nitel veri analiz sürecinin işleyişi gösterilmektedir.

**Şekil 3. 3. Kodlama Yöntemi ile Veri Analizi Süreci**

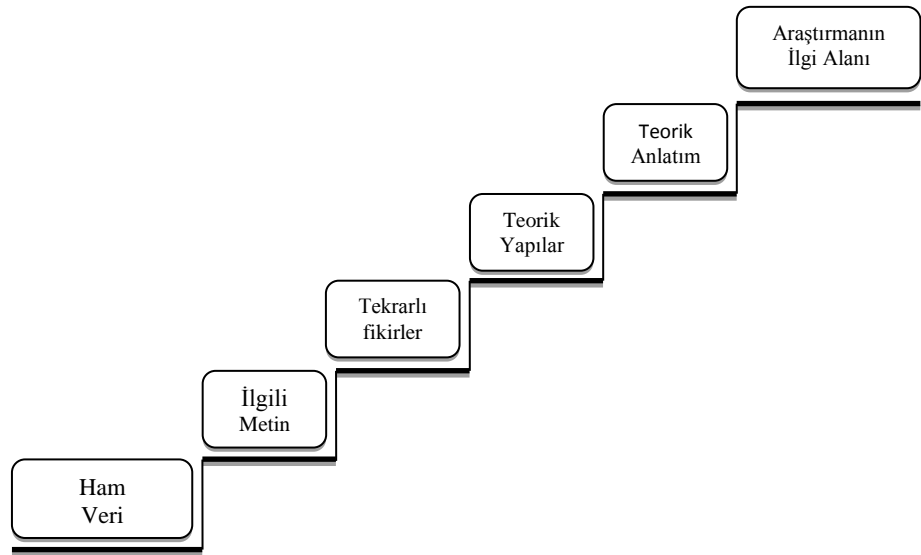


Kaynak: Saldaña (2009: 12)

Şekil 3.3. Gömülü Teorinin işleyişini görsel olarak ifade etmektedir. Kodların belirlenmesinden teori oluşturulmasına kadar geçen süreçte, özelden genele ve somuttan soyuta doğru bir geçiş vardır. Yapılan görüşmelerden elde edilen ses kayıtlarının deşifre edilmesiyle elde edilen veriler üzerinde yapılan kodlamalar, görüşme yapılan katılımcının görüşünü, tecrübesini, düşüncesini yansıtmaktadır. Dolayısıyla kodlar kişiye özeldir ve bir gerçeği yansıtır. Eğer diğer katılımcılarda da benzer kodlamalar yapılmışsa bu kodlar aynı başlık altında toparlanabilirler ve giderek bir ortaklığı ve paylaşılmışlığı yansıtmaya başlarlar. Kodların birleşmesiyle kategoriler, kategorilerin birleşmesiyle temalar oluşur ve her adımda özelden uzaklaşılarak genele doğru yaklaşılır, tüm bunlar bir teorinin oluşmasına zemin hazırlayan tuğla taşlarıdır.

Araştırmacının elde ettiği ham veriler ile araştırmanın ilgi alanı arasındaki boşluğun bir köprü ile birleştirilmesi gerekmektedir. Auerbach ve Silverstein (2003) bu boşluğun hangi yöntemler izlenerek doldurulabileceğini Şekil 3.4'te gösterilen adımlarla açıklamışlardır.

**Şekil 3. 4. Verinin Anlaşılabilmesi İçin İzlenecek Adımlar**



Kaynak: Auerbach ve Silverstein (2003: 35)

Elimizde bulunan deşifre edilmiş veriler ham verilerdir. Kodlamanın ana düşüncesi; ham veriden araştırmanın ilgi alanına küçük adımlarla ilerlemek ve her adımı bir öncekinin üzerine inşa etmektir. Ham veri metninin, daha küçük kısımlara ayrılıp daha kolay yönetilebilir hale getirilmesi ile '*İlgili Metin*' elde edilir. İlgili Metinler, verinin araştırmanın kapsamı ile ilgili olan kısımlarından oluşur. Seçilen bu metinlerde, farklı katılımcıların sık sık kullandıkları kelimeler ve ifadelerden tekrarlanan fikirler tespit edilmeye çalışılır. Tekrarlanan fikirlerin ortak noktaların birleştirilip düzenlenmesi ile **Tema**'lar elde edilir. Temaların somutlaştırılması ve ifade ettikleri fikirlerin geliştirilmesi ile Teorik yapılar ortaya çıkar ve veri ile ilişkili olan bu yapılar ile ilgili teori arasında bağlantılar kurulmaya çalışılır. Bu aşamada, bazı eksikliklerin ve akla yatmayan noktaların olması durumunda veri teori göz önünde bulundurularak tekrar gözden geçirilir. Bu çelişkiler çözümlendikten sonra, araştırma sorusu ile ilgili öğrenilenlerin özetlendiği teorik bir rapor hazırlanır. Teorik



anlatım olarak ifade edilen bu adım, araştırmanın merak ettikleri ile katılımcının kişisel deneyimleri arasındaki köprünün kurulduğu adımdır ve araştırmanın doruk noktasıdır. Bu durum özetle, iki farklı dünyanın bir araya getirilmesi olarak da ifade edilebilir (Auerbach ve Silverstein, 2003: 35-40).

Nitel araştırmalarda bu adımların izlenebilmesinde doğru kodlamaların yapılabilmesi çok önemlidir. Peki, neyi kodlamalıyız? Bu soruyu, Richards ve Morse (2007)'un mizahi ifadesi çok iyi cevaplamaktadır: “If it moves, code it!” (Hareket ediyorsa, kodlayın!) (Saldaña, 2009, 13).

**Kod.** Nitel Araştırmalarda “kod” bir kısım sözel veya görsel veriye özetleyici, göze çarpan, özü yakalayan, hatırlatıcı bir özelliği sembolik olarak atayan bir kelime veya kısa bir ifadedir (Saldaña, 2009:3). Kodlar; bir sözcüğe, sözcük grubuna, cümleye veya tüm bir paragrafa atanabilir. Yalın bir kategori ismi veya metafor gibi daha karmaşık bir ifade halinde etiketlenilmektedir (Miles ve Huberman, 1994:56). Kodlama anlamı açmak için ilk adımdır ve nitel araştırmada merkezi bir konumdadır. Amaç, verinin dikkatli bir şekilde sorgulanmasıdır. Kod, ne ile ilgili? Onu en doğru şekilde hangi kategori temsil edebilir? Hangi içerik kodlanmalı? Bu sorular kodlama sürecinde araştırmacının aklında bulundurması gereken sorulardır (Richards, 2009:96-100).

**Kod İsimleri.** Kodların aldığı isim veya etiketler çeşitli kaynaklardan gelebilmektedir. **In vivo** kodlar, tam olarak katılımcıların kullandıkları kelimelerden oluşmaktadır. Kod isimleri, sosyal veya sağlık bilimlerindeki terimlerden de alınabilmektedir (örn: başa çıkma stratejileri) veya araştırmacı en iyi en iyi şekilde ifade ettiğini düşündüğü bir ismi de kod adı olarak seçebilmektedir. Kodlar; (Creswell, 2007: 153).

-Araştırmacının, çalışma öncesinde bulmayı beklediği bilgiyi temsil ederler.

-Araştırmacının bulmayı beklemediği, şaşırtıcı bilgiyi temsil ederler.

-Kavramsal olarak ilgi çeken veya alışılmadık bilgiyi temsil ederler.

Şekil 3.5'te bu araştırmada kullanılan kod örnekleri gösterilmektedir.

### Şekil 3. 5. Araştırmada Kullanılan Kodlara Örnekler

<p><b>Katılımcı 1:</b> ...Şunu çok net görüyorum ki, her şey aile ile başlıyor. O ailenin verdiği eğitim, çocuklarından beklentileri onun daha sonraki yaşamındaki hem kariyerine hem kendi kuracağı aile yaşamına çok ciddi etki ediyor. Seçtiği eşten, seçtiği işten veya ailesindeki çizdiği role kadar aslında bu bulunduğu ailenin ve almış olduğu eğitimin etkisiyle gelişiyor...</p>	AİLE KÜLTÜRÜ
<p><b>Katılımcı 2:</b> ...Aslında bakarsanız görev anlayışı kadınlarda erkeklerinkinden çok daha üstün. Çünkü hani zayıflık olarak gösterdikleri, mesela annelik dürtüsü kadının iş hayatında ona bir zayıflık değil tam tersi bir artı kazandırabilecek durumdadır. Yeter ki erkeksi olmaya gayret etmesinler. Yani erkekleşmek istediğiniz zaman kadınlığınızı kaybediyorsunuz ya aslında üstünlüklerinizi de kaybediyorsunuz. Ne vakit ki bir kadın olarak da bu işler pek ala olabilir fikrini içinize sindirdiğiniz zaman, o zaman hiç erkeksi olmadan da bu işleri yapabileceğinizi görüyorsunuz ve o zaman başarı geliyor...</p>	KADIN KİMLİĞİNİ KORUMAK
<p><b>Katılımcı 3:</b> ...Çok sonra anladım. Benim başarıyı kabullenemeyen ve benim arkamdan oyun oynayan iş hayatında kadınlar olmuş ve bunların hepsini işte, bankadayız orada yaşadık ve battıktan sonra öğrendik. Bir sürü hikayeler çıkmaya başladı etraftan hikayeler falan. Hatta bir kız gelip bana, kadınlardan biri gelip bana demişti ki, ben sana o kadar kötü davrandım ama sen peygamber gibi tokat attıkça yanağın uzatıyordun dedi, ne kadar iyisin dedi...</p>	KRALİÇE ARI SENDROMU
<p><b>Katılımcı 4:</b> ... O rolleri kendiniz de biçiyorsunuz. Çünkü kafamda da aynı stereotipler var 'Anneyim ve bunu yapmam lazım. İş kadınıyım bunu yapmam lazım.' O benim zaten kafama yerleşmiş, toplum zaten onu benim kafama yerleştirmiş. Toplumun bir şey yapmasına o noktadan sonra gerek kalmıyor zaten...</p>	BİLİNÇALTI
<p><b>Katılımcı 5:</b> ... ama <b>sistem düşüncesi</b> gerçekten bir organizasyon için yüzde yüz gerekli bir şey. Yani kısa vadeli değil.. Hem kısa vadeyi hem uzun vadeyi, almanın vermenin dengesinin iyi kurulduğu bir yapıyı iyi kurmak lazım. Dolayısıyla da bireylerinize bunu göstermeniz gerekiyor. Dolayısıyla kişisel başarının geçici olduğu, bir kere olup bir daha olamayabileceği, olamadığı durumda da yalnız kalmanın mümkün olduğu, dolayısıyla sistemin parçası olmaları gerektiği konusunda çok vakit harcadım ben...</p>	"sistem düşüncesi"

Yapılan 14 görüşmenin kayıtları teker teker Word dosyasında deşifre edilmiş ve sayfanın sağ tarafında, kodlamaların yapılabilmesi ve küçük hatırlatma notlarının yazılabilmesi için boşluk bırakılmıştır. Şekil 3.6'da görülen kodlama örneklerinden *Kraliçe Arı Sendromu* görüşmeler yapılmadan önce belirlenen ve literatürde örneği olan bir kod ismidir. Tırnak içerisinde gösterilen "*sistem düşüncesi*" kodu bir In vivo koddur. Katılımcının kendi ifadesi olan iki sözcük kod ismi olarak alınmıştır. Bilinçaltı, Kadın Kimliğini Korumak ve Aile Kültürü Kodları, araştırma sırasında ortaya çıkan yeni kodlardır ve katılımcıların görüşlerinin ana fikrini en iyi şekilde

temsil ettiği düşünülen, araştırmacı tarafından belirlenen kodlardır. Araştırmanın genelinde verilen kodlar bu yöntemlerle seçilmiştir.

**Kodlama yöntemleri.** Araştırmacılar, nitel araştırmalarda yapılan kodlamaları çeşitli şekillerde sınıflandırmışlardır. Saldaña (2009); kodlama yöntemlerini 1. Tur kodlama ve 2. Tur kodlama olarak geniş bir çerçevede ele almıştır. Tablo 3.5. Saldaña (2009:46-173) temel alınarak oluşturulan kodlama yöntemleri gösterilmektedir.

**Tablo 3. 5. Kodlama Yöntemleri**

1. Tur Kodlama	<p><b>1. Kuralı Yöntemler</b> Niteleyici Kodlama Boyut Kodlama Eşzamanlı kodlama</p>	<p><b>Niteleyici kodlama</b>, araştırmacının yapıldığı yeri, katılımcının kişisel veya demografik özelliklerini ifade eden odlardır. <b>Boyut kodlama</b>, var olan bir kodun sıklık, yoğunluk veya biçilen değerini ifade etmek üzere verilen alfa numerik veya sembollerden oluşan kodlardır. <b>Eşzamanlı kodlama</b>, tek bir nitel veriye aynı anda iki veya daha fazla kodun uygulanmasıdır.</p>
	<p><b>2. Temel Yöntemler</b> Yapısal kodlama Tanımlayıcı Kodlama In vivo Kodlama Süreç Kodlama Öncül Kodlama</p>	<p><b>Yapısal kodlama</b>, araştırma sorusu ile ilgili olan bir kısım verinin içeriksel veya kavramsal bir ifade ile temsil edilmesidir. <b>Tanımlayıcı kodlama</b>, nitel verinin bir bölümünde anlatılan temel fikrin bir kelime veya kelime grubu ile ifade edilmesidir. <b>İn vivo kodlama</b>, katılımcının kendi ifadelerinden oluşan ve belirli bir kültürü yansıtan bir kodlama türüdür. <b>Süreç Kodlama</b>, veri içerisinde geçen eylemlerin ifade edilmesinde kullanılır. <b>Öncül Kodlama</b>, verinin belirli parçalara ayrılarak, yakından incelendiği ve karşılaştırmaların yapıldığı kodlama yöntemidir.</p>
	<p><b>3. Duygusal Yöntemler</b> Duygu Kodlama Değer kodlama Karşıt Kodlama Değerlendirici Kodlama</p>	<p><b>Duygu kodlama</b>, katılımcıların hissettikleri veya araştırmacının hissettiklerini düşündüğü duyguların kodlanmasıdır. <b>Değer kodlama</b>, katılımcının değerlerini, inançlarını, dünya görüşünü yansıtan kodlama türüdür. <b>Karşıt kodlama</b>, 'X ve Y' şeklinde gösterilen zıtlıkları ifade eden kodlamalardır. <b>Değerlendirici Kodlar</b>, yargı ve açıklama içerirler (Örn; HİZMETLER: SIKICI)</p>
	<p><b>4. Edebi ve Dilsel Yöntemler</b> Dramatik Kodlama Motif Kodlama Öyküleyici Kodlama Sözel Deşifre Kodlama</p>	<p><b>Dramatik Kodlama</b>, katılımcının hedefleri, çelişkileri, taktikleri, algıları gibi doğal sosyal eylemlerini temsil eden kodlama yöntemidir. <b>Motif Kodlama</b>, önceden geliştirilmiş ve dizinlenmiş mitler ve efsaneler ile ilgili kodların nitel bir veriye uygulanmasıdır (Örn: Thompson (1977) Motif Dizini). <b>Öyküleyici kodlama</b>, Edebi unsur ve analizlerin öykü formunda nitel bir veriye uygulanmasıdır. <b>Sözel Deşifre kodlama</b>, kelime kelime deşifre analizine ve diyalogların önemli noktalarındaki kişisel anlamları çıkarmaya dayanan bir kodlama yöntemidir.</p>
	<p><b>5. Keşifsel Yöntemler</b> Bütünsel Kodlama Geçici Kodlama Hipotez Kodlama</p>	<p><b>Bütünsel kodlama</b>, verinin satır satır analiz edilmesinden çok bir bütün olarak kavranmaya çalışıldığı bir kodlama türüdür. Detaylı kodlamadan önce uygulanan zaman kazandırıcı bir yöntemdir. <b>Geçici kodlama</b>, alan araştırmasından önce literatür taramasına, yapılan araştırmasına, araştırmacının bilgisine göre önceden belirlenmiş olan kodların oluşturulmasıdır. <b>Hipotez kodlama</b>, araştırmacı tarafından belirlenen hipotezlerin değerlendirilmesi için, önceden belirlenen kodların uygulanmasıdır.</p>

Tablo 3.5.'in devamı

	<p><b>6. Usulsel Yöntemler</b> Kültürel Kodlama Protokol Kodlama Alan ve Sınıflandırıcı Kodlama</p>	<p><b>Kültürel Kodlama</b>, sosyal yaşamdaki geleneksel sınıflandırmalara göre yapılan kodlama çeşididir, her kod ve alt kodun belirli bir referans numarası vardır. (290 GİYİM, 291 NORMAL GİYİM). <b>Protokol kodlama</b>, nitel verinin önceden belirlenmiş, tavsiye edilen, kalıplaştırılmış veya düzenlenmiş sistemlere göre kodlanmasıdır. <b>Alan ve Sınıflandırıcı Kodlama</b>, insanların davranışlarını düzenledikleri ve deneyimlerini yorumladıkları kültürel bilginin keşfedildiği Etnografik bir yöntemdir. Bir 'alan' kodunun altına sınıflandırılmış kodlar verilir.</p>
	<p><b>7. Verinin Temalandırılması</b></p>	<p>Verinin, kısa kodlar olarak değil de daha geniş, verinin ne ile ilgili olduğunu ifade eden temalar halinde etiketlenmesi.</p>
<p><b>2. Tur Kodlama</b></p>	<p>Desen Kodlama Odaklı Kodlama Eksenel Kodlama Teorik Kodlama Detaylı Kodlama Boylamsal Kodlama</p>	<p><b>Desen Kodlama</b>, oluşmakta olan bir temanın, düzenlemenin veya açıklamayı tanımlayan keşfedici veya çıkarımsal kodlardır. Kodlar birleşerek desen kodunu oluştururlar. <b>Odaklı Kodlama</b>, en belirgin kategorilerin geliştirilebilmesi için, en sık tekrarlanan ve en anlamlı öncül kodların aranması yöntemidir. <b>Eksenel Kodlama</b>, kategoriler ile alt kategorilerin ilişkilendirilmesi işlemidir ve bir kategorinin niteliklerini ve boyutlarını belirler. <b>Teorik Kodlama</b>, bütün kategori ve alt kategorilerin çekirdek kategoriye sistematik olarak bağlandığı aşamadır. Analiz bir iskelet olarak düşünüldüğünde, kodlar kemikleri, çekirdek kategori de omurgayı temsil etmektedir. <b>Detaylı Kodlama</b>; teorik yapıların, önceki araştırmalara göre düzenlenmesi metodudur. <b>Boylamsal Kodlama</b>; belirlenen değişim süreçlerinin (başlangıç, artma, azalma, sabit vb.) toplanan ve zaman içerisinde karşılaştırılan nitel veriye atanmasıdır.</p>

Strauss ve Corbin (1990), araştırmacıların gömülü uygulamalarında kullanabilecekleri 3 çeşit kodlama yöntemi sunmuşlardır: Açık kodlama, Eksenel Kodlama ve Seçimli Kodlama (Kawulich, 2004:99).

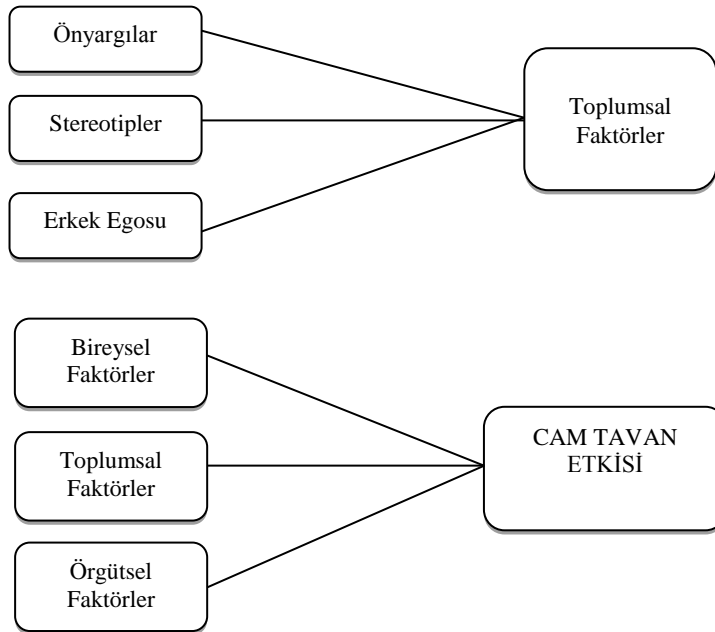
**Açık Kodlama.** Açık Kodlama; alan notu, görüşmeler ve diğer belgelerin derinlemesine incelenmesi sürecidir. Amaç, veriye uygun görünen kavramların oluşturulmasıdır. Oluşturulan kavram ve boyutlar tamamen geçicidir fakat durum, strateji, etkileşim ve sonuçlar ile ilişkili daha çok temanın oluşmasına öncülük eder. Bu aşamada yapılan yorumlar birer denemedir ve geçicidir. Araştırmacı bu safhada kendisini 'açık' tutmalıdır. Her şeye inanmalı ve hiçbir şeye inanmamalıdır (Strauss, 2003: 29).

**Eksenel Kodlama.** Strauss ve Corbin (1990); eksenel kodlamayı, veri tabanının tekrar gözden geçirildiği veya yeni verilerin eklendiği, çekirdek kategoriye açıklayan veya onunla ilgili kategorilerin belirlenmeye çalışıldığı süreç olarak tanımlamışlardır (Kawulich, 2004:99).

**Seçimli Kodlama.** Kodlamanın, çekirdek kategori etrafında sistematik ve uyumlu bir şekilde yapılması sürecidir. Diğer kodlar bu aşamada, odaklanılan çekirdek kategoriye hizmet eder hale gelirler. Araştırmacı kodlamayı, sadece çekirdek kategori ile ilgili olan kodlarla sınırlı tutar. Açık kodlamadan farklı olarak, hatırlatıcı notlar (memo) ön plandadır ve teorinin bütünleştirilmesine yardımcı olurlar (Strauss, 2003: 33).

Şekil 3.6.'da araştırmanın kodlama sürecinde oluşturulan Kategori ve Tema örnekleri gösterilmektedir.

**Şekil 3. 6.** Kategori ve Tema Örnekleri



Şekil 3.6'da; kodlama analizi sonucunda elde edilen *Önyargılar*, *Stereotipler*, ve *Erkek Egosu* kodlarının *Toplumsal Faktörler* kategorisi altında toplandığı;

*Bireysel Faktörler, Toplumsal Faktörler ve Örgütsel Faktörler* kategorilerinin birleştirilerek *Cam Tavan Etkisi* temasının oluşturulduğu görülmektedir.

Kategoriler ve temalar elde edildikten sonra yapılması gereken analiz sonuçlarının bütünleştirilmesi, yorumlanması ve rapor haline dönüştürülmesidir. Bu aşamada araştırmacının başından beri tutulan hatırlatıcı notlardan, izlenen yolu gösteren bütünleştirici diyagramlardan, grafiklerden faydalanılır. Araştırmacı yazma aşamasına geçmeden önce “Yapılanma tamamlanmış mı? Bir arada duruyorlar mı? Arada boşluklar var mı? Bütünleştirici yapıyı tamamlayacak eksik bir detay kalmış mı?” sorularını kendisine sormalı ve bu sorulara olumlu cevaplar verdikten sonra, bunların ne anlam ifade ettiğini düşünmeli, değerlendirmeli; bunu yaparken de veriye kodlara ve hatırlatıcı notlara başvurmalıdır. Sonuç olarak araştırmacı bulgularını yazıya dökmeli ve raporlamalıdır (Strauss, 2003: 184, 213).

### **3.6. Yöntem Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar**

Bu bölümde; Nitel Analiz yönteminin gelişim süreci, Nicel Yöntemden ayrılan temel özellikleri, Nitel Yöntemin türleri ve etkilendiği yaklaşımlar, araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi süreci, Gömülü Teori Metodu ve Kodlama Analizi aşamaları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

*Nitel Yöntem.* 21. YY’ in başlarında Nicel Yönteme alternatif olarak ortaya çıkan bir araştırma yöntemidir. Post-Pozitivizm, Yapısalcılık, Savunmacı/Katılımcı Yaklaşım ve Pragmatizm Nitel Araştırma üzerinde etkili olan yaklaşımlardır. Nesnelliği reddetmesi, insan faktörünü araştırmaya dahil etmesi, öznel bir bakış açısı ile değerlendirme ve yorumlamalara yer vermesi, olay ve olguları içinde buldukları ortam dahilinde ele alması, sonuçların genellenememesi Nicel Analizden ayrılan belirleyici özellikleridir.

*Evren ve Örneklem.* Araştırmanın evrenini 2014 yılında Bilişim Sektörünün merkezi olan İstanbul’da üst düzey yöneticilik pozisyonlarında fiili olarak bulunan üst düzey kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme amaçlı örnekleme yöntemi oluşturulmuş ve 35 kadın üst düzey kadın yönetici seçilmiştir. Resmi yazı eşliğinde posta ve email aracılığıyla yapılan görüşme taleplerine 14 kadın

yönetici olumlu karşılık vermiştir. Veriler; bu katılımcılarla yapılan yarı biçimlendirilmiş görüşmeler üzerinden elde edilmiştir.

*Analiz Yöntemi.* Araştırmada hem tümevarımsal hem de tümdengelimsel bir yaklaşım izlenmiştir. Literatürden yola çıkılarak kavramlar belirlenmiş ve kavramlar arasındaki ilişkiler araştırma modeli ile temsil edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler esnasında açık uçlu ve doğaçlama sorulara yer verilerek yeni kavramların ortaya çıkmasına olanak sağlanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde Gömülü Teori Metodu izlenmiş ve verilerin analizinde Kodlama Yöntemi uygulanmıştır.

*Kodlama Yöntemi.* Straus ve Corbin (1990) araştırmacılara gömülü uygulamalarda kullanılmak üzere 3 tür kodlama yöntemi sunmuştur: Açık Uçlu Kodlama, Eksenel Kodlama ve Seçimli kodlama. Açık Kodlama, verilerin derinlemesine incelendiği ve geçici kodların oluşturulduğu süreçtir. Eksenel Kodlama, verilerin ve kodların tekrar gözden geçirildiği kategorilerin oluşturulduğu aşamadır. Seçimli kodlama, kodlamanın çekirdek kategori/kategoriler çerçevesinde yapıldığı ve teorinin bütünleştirilme aşamasıdır. Araştırmada kodlama yapılırken bu üç aşama takip edilmiştir.

*Verimizi sadece dönüştürmekle kalmamalı,*

*Onu aşmalıyız.*

*Sezgilerimiz en güçlü yanımızdır.*

*Girişimin tüm amacı aydınlanmaktır.*

*Bunu bilgeleşmek için yaparız.*

*Harry F. Wolcott*

*(Saldaña, 2009:192)*

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

*Kodluyorum, öyleyse varım<sup>4</sup>*

Nitel araştırmalarda en can alıcı ve araştırmacıların en zorlandıkları aşamalardan bir tanesi analiz sonuçlarının yorumlanmasıdır. Elde edilen bulguların doğru bir teorik modele oturtulması ve okuyucuya aktarılması, yapılan kodlamaların hayat bulması demektir, uzun ve zorlu bir araştırma sürecinin hedefine ulaştığı andır doğru bir raporlama. Bu sebeple; oluşturulan teorik model açıklanırken, okuyucunun kafasında çelişki ve soru işaretlerinin oluşmasına fırsat vermeyecek bir anlatım tarzı tercih edilmelidir. Elde edilen bulguların ve yapılan yorumların, katılımcıların görüşleriyle uyuştuğu raporlama bölümünde yansıtılması gereken en önemli hususlardan bir tanesidir.

Nitel analiz sonucunda yazılan raporun hedef kitlesi; bir tez komitesi, meslektaşlar, dergi hakemleri, okuyucular veya alan ile ilgili uzmanlar olabilmektedir. Yazarken unutulmaması gereken en önemli nokta; aynı alandan meslektaşlar ve diğer kitlelerin raporu okuyabilmesi ve ‘kendi terimleriyle’ okuyabilmeleridir. Araştırmacının hedefi; okuyucuların kendi tecrübelerini, raporda resmedilen şekilde, yeni yollar kullanarak yansıtılabilmelerini sağlamaktır. Bu hedefe ulaşabilmek için; yazar öncelikle olay örgüsünü kendi kafasında netleştirmelidir. Profesyonel yazarlar da keşfedici bir yazı yazarken bu yöntemi izlerler. Anlatım açık ve etkili olmalıdır ve araştırmacı yaptığı analizlere öncelikle kendisi güvenmeli ve inanmalıdır ki bunu karşı tarafa aktarabilsin (Strauss, 2003: 258-263).

Nitel araştırmanın raporlanması kullanılan çok çeşitli ve yaratıcı tarzlar olmakla birlikte, belirlenmiş bir format yoktur. Nitel metin şekillendirilirken; hedef

---

<sup>4</sup> Bir konferans salonunda kara tahta üzerine yazılmış anonim bir nottur (Saldaña, 2010).



kitle göz önünde bulundurulmalı ve kullanılan dilin öneminin farkında olmak gereklidir. Samimi ve 1. Tekil Şahıs kullanılan bir anlatım tarzı tercih edilebileceği gibi, daha resmi bir ifade tarzı da benimsenebilir. Katılımcıların görüşlerini yansıtmak amacıyla göze çarpan alıntılarının kullanılması, araştırmanın bulgularının desteklenmesi açısından etkili bir yöntemdir (Merriam, 2002: 14-15).

Bu bilgiler ışığında; bu bölümde kodlama analizi sonucunda elde edilen bulgular ve oluşturulan teorik model açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmacı bu noktada; ‘tanımlama’ ve ‘açıklama’ kavramları arasındaki farkı iyi ayırt etmelidir. Bernard (1988) iki kavram arasındaki farkı şu şekilde ifade etmiştir: “Tanımlama; karmaşık şeyleri bileşenlerine indirgeyerek anlaşılabilir kılmaktır. Bu, fenomenin açık bir değerlendirmesinin yapılmasıdır. Açıklama ise; karmaşık şeyleri, bileşenlerinin bazı kurallara göre nasıl birbiri ile örtüştüğünü göstererek anlaşılabilir hale getirebilmektir. Bu, teoridir ve daha risklidir” (Miles ve Huberman, 1994: 90). Bu ifadeden yola çıkarak, teorik model aktarılırken açıklayıcı bir anlatım tarzı kullanılmaya dikkat edilmiştir.

#### **4.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri**

Araştırma soruları hazırlanırken; katılımcıların yaşı, medeni durumları ve eğitim seviyeleri gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bilinçli olarak görüşme metnine eklenmemiş, görüşme sırasında kendileri istedikleri takdirde belirtmeleri uygun görülmüştür. Veriler kodlanırken, katılımcılar tarafından ifade edilen belirleyici özellikler *Niteleyici Kodlama* (Attribute Coding) yöntemiyle kodlanmış ve Tablo 4.1.’de gösterilen Eğitim Bilgilerini içeren katılımcı sayılarıyla birlikte gösterilmektedir. Bunların haricinde, katılımcıların çoğu halen evli veya eşlerinden ayrıldıklarını belirtmiştir. 1 katılımcı evlenmeyi tercih etmediğini belirtmiştir. Sahip olunan çocuk sayısı olarak bakıldığında; anne olan katılımcılar bir ve iki çocuk sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4. 1.** Katılımcıların Eğitim Bilgileri

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Katılımcı sayısı</b>
Lisans	7
Yüksek Lisans	6
Doktora	1
<b>Bölüm</b>	<b>Katılımcı sayısı</b>
Bilgisayar Mühendisliği	3
Elektrik Elektronik Mühendisliği	3
İşletme	2
Endüstri Mühendisliği	1
Çevre Mühendisliği	1
Matematik Mühendisliği	1
Petrol Mühendisliği	1
İstatistik	1
Elektrik Mühendisliği ve Matematik	1

#### 4.2. Teorik Model

Analiz sürecinde, ilk görüşme yapıp ses kaydı deşifre edildikten sonra *Açık Kodlama* yapılmaya başlanmıştır. Verilerde öncelikle, literatür araştırması sürecinde saptanan Cam Tavan Etkisi ve Dönüşümcü Liderlik bileşenleri, araştırma soruları göz önünde bulundurularak aranmıştır. Bu aşamada, *Koşullu Kodlama* ve *Yapısal Kodlama* yöntemlerinden faydalanılmıştır. Toplanan her yeni veri bir önceki ile sürekli karşılaştırılmış ve alan araştırması öncesinde araştırmacının aklında olmayan kavramların ortaya çıktığı görülmüş ve *Öncül Kodlama* aşamasına geçilmiştir. Ortaya çıkan yeni kodların sonraki görüşmelerde saptanabilmesi amacıyla görüşme metnine ilgili sorular eklenmeye devam edilmiştir ve önceden toplanan verilere geri dönerek belirlenen kodlar aranmıştır. Analiz sürecinde, veriler deşifre edilmekle birlikte, duyguların aktarımı ve görüşme anına geri dönebilmek amacıyla ses kayıtlarının dinlenmesine devam edilmiştir. Bu yöntem teori oluşturulana kadar devam ettirilmiştir.

Açık Kodlama evresinden sonra, kodların sınıflandırılarak kategorilerin belirlendiği ve alt kategorilerle ilişkilendirildiği amacıyla *Eksen Kodlama (Axial Coding)* aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada *Desen Kodlama* ve *Odak Kodlama* yöntemlerinden faydalanılmıştır. Eksen Kodlama sonucunda oluşan tema, kategori ve kodlar Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

**Tablo 4. 2.** Eksen Kodlama Sonucunda Oluşan Tema, Kategori ve Kodlar

Temalar	Kategoriler	Kodlar	
Cam Tavan Etkisi	Bireysel Faktörler	Annenin İkilemi Duygusal Dalgalanma Kendini Engelleme Bilinçaltı Erkekleşme Bumerang Etkisi Aşırı İletişim	
	Toplumsal Faktörler	Önyargılar Stereotipler Erkek Egosu	
	Örgütsel Faktörler	Kraliçe Arı Sendromu Ayrımcılık İğne İspat	
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	İdealleştirilme Vizyonun oluşturulması Rol Model Olma Etik duruş	
	İlham Verici Motivasyon	Vizyonun Aktarımı Takım Ruhu Sistem düşüncesi	
	Entelektüel Uyarım	Yetkilendirme Fikir danışma Beklentileri Yüksek Tutmak	
	Bireysel Değerlendirme	Teşvik Etme Kişisel İlgilenme Yatay iletişim	
Etkin Faktörler	İçgüdüsel	Annelik içgüdüğü Çok Yönlülük Sezgiler	Empati Bukalemun Harmoni
	Ailesel	Aile kültürü Eş seçimi Genetik rol model Rol Paylaşımı	
	Çevresel	Yetişilen çevre Eğitim Spor ve sosyal faaliyetler	
	İşyeri	Pozitif Ayrımcılık İşçi arı etkisi Bilişim Sektörü İyi Kalpli Kraliçe	
Stratejiler ve Özellikler		Hedef odaklılık Denge Kadın kimliğini korumak Sevdiği işi yapmak	Kumandan Ezberbozan Öğrenci
Çıkış		Tercih Kolaycılık Pes etmek	

Tablo 4.3’de gösterilen Cam Tavan Etkisi ve Dönüşümcü Liderlik Temaları Çekirdek/Merkezi Kategorilerdir. Oluşturulacak diğer kategoriler iki temanın etrafında şekillendirilecektir. Eksen Kodlama sonucunda oluşan Destekleyici Faktörler ve Engelleyici Faktörler Temaları geçici olarak oluşturulmuş temalardır.

Teorik (Seçimli) Kodlama evresinde teori oluşturulurken belirlenen çekirdek kategoriye nasıl uyum sağlayabilecekleri düşünülmüş ve bağlanacağı düşünülmüş ve en uygun olarak Tablo 4.3'te gösterildiği şekilde sınıflandırılmalarının doğru olduğuna karar verilmiştir.

**Tablo 4. 3.** Tematik Kodlama Sonucunda Oluşturulan Temalar

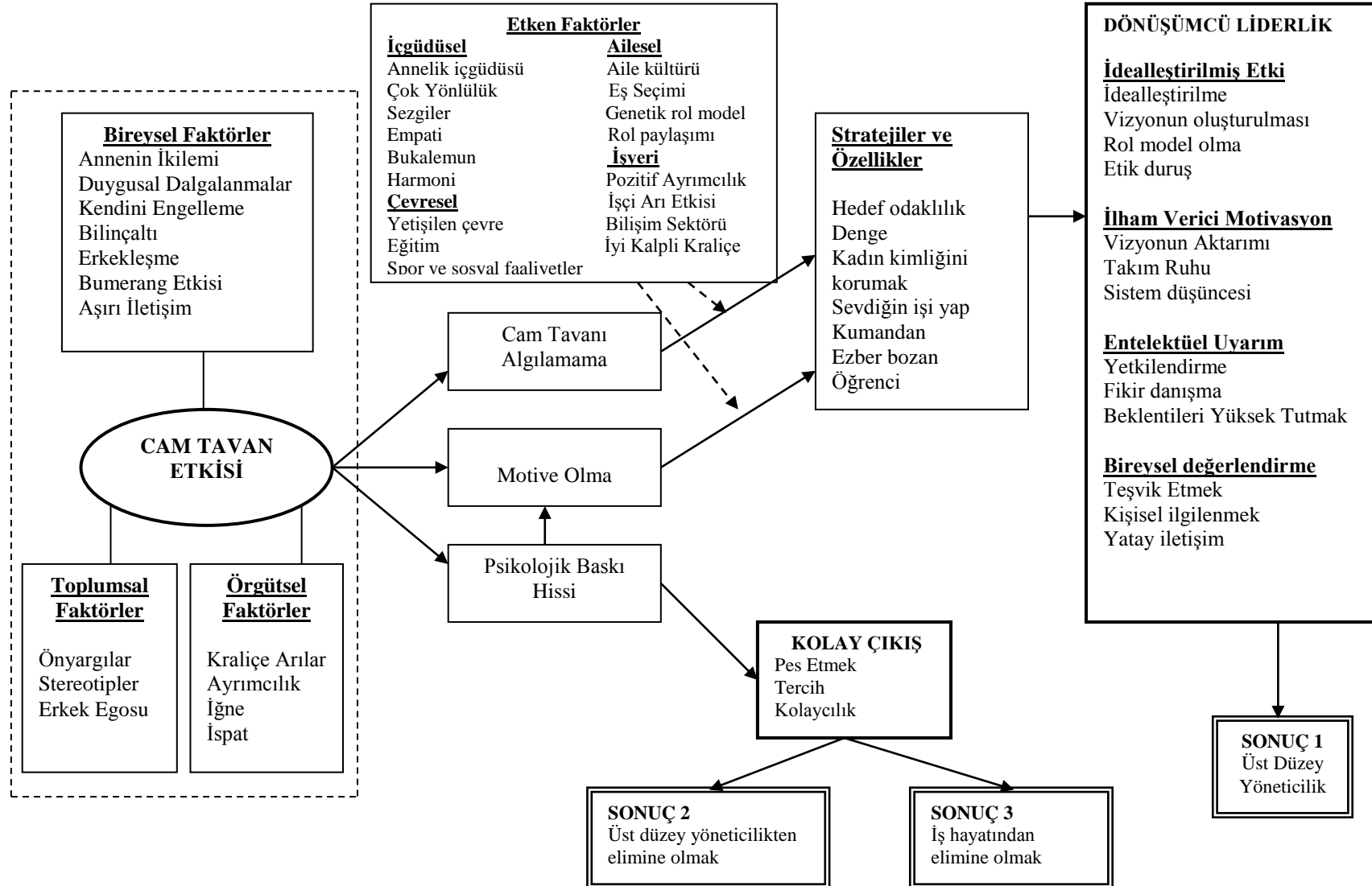
Tema	Kategori	Kod
Etken Faktörler	İçgüdüsel	Annelik İçgüdüü Çok Yönlülük Sezgiler Empati Bukalemun Harmoni
	Ailesel	Aile kültürü Eş seçimi Genetik rol model Rol Paylaşımı
	Çevresel	Yetişilen çevre Eğitim Spor ve sosyal faaliyetler
	İşyeri	Pozitif ayrımcılık İşçi arı etkisi Bilişim Sektörü İyi Kalpli Kraliçe
Stratejiler ve Özellikler		Hedef Odaklılık Denge Kadın Kimliğini Korumak Sevdiğin İş Yap Kumandan Ezberbozan Öğrenci
Çıkış		Tercih Kolaycılık Pes etmek
Cam Tavanı Algılamama		
Motive Olma		
Psikolojik Baskı Hissi		

Şekil 4.3.' de gösterildiği gibi Teorik Kodlama sonucunda 6 tane yeni tema oluşturulmuştur. Eksen Kodlama evresinde oluşturulan Destekleyici Faktörler Temasına bağlı 'Kişisel' kategorisi, kadın çalışanların Cam Tavanı aşma Stratejileri olarak 'Stratejiler ve Özellikler' Teması altına alınması uygun görülmüştür. Diğer destekleyici faktörler olan 'İçgüdüsel', 'Ailesel', 'Çevresel' ve 'İşyeri' kategorileri 'Etken Faktörler' teması altında toplanmıştır. Engelleyci Faktörler Temasının ismi teoriye uygun olarak 'Kolay Çıkış' teması olarak değiştirilmiştir. 'Cam Tavanı

*Algılamama*, *Motive Olma* ve *Psikolojik Baskı Hissi* temaları teorinin bütünleştirilme aşamasında, birleştirici unsur eksikliğinin olduğu fark edilerek verilerin *Tematik Kodlama* ile kodlanması sonucu elde edilmişlerdir.

Sonuç olarak; Açık Kodlama, Eksen Kodlama ve Teorik Kodlama analizlerinden sonra Şekil 4.1'de gösterilen Teorik Model Elde edilmiştir.

Şekil 4. 1. Teorik Model



Şekil 4.1’de gösterilen teorik model Corbin ve Strauss (1990)’un özellikle nitel veri analizine yeni başlayanlar için yardımcı olacağı düşünülen ve kısa zamanda analistlerin düşünme sürecinin önemli bir unsuru haline gelen kodlama paradigması izlenerek oluşturulmuştur. Kodlama paradigması fenomenin; koşullar, etkileşimler, stratejiler, taktikler ve sonuçlar çerçevesinde söz konusu kategori tarafından temsil edilip edilmediği konusunda hatırlatıcı bir fonksiyon görevi görmektedir Strauss (2003: 27).

Bu araştırmanın amacı; üst düzey kadın yöneticilerin Cam Tavan engellerini aşmalarında dönüştürücü liderlik özelliklerinin etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. İstatistikî veriler göstermektedir ki; kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarında erkeklere oranla düşük düzeyde temsil edilmektedirler. Bu fenomenin ortaya çıkmasına neden olan koşulların Cam Tavan Etkenleri olduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların bu koşullara verdiği tepki; Cam Tavanı Algılama, Cam Tavandan Motive Olma ve Psikolojik Baskı Hissetme şeklinde kendisini göstermektedir. Psikolojik baskı hisseden kadınların bir kısmı, kendini motive etme yolunu seçmekte; Cam Tavan Etkisini algılamayanlar ve Motive olanlarla birlikte mücadele etme yoluna gitmekte ve çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Bunlar Cam Tavanla başa edebilme stratejileridir. Alan araştırması süresinde üst düzey yöneticiliğe yükselebilmeyi başaran kadınların bu ortak stratejileri uyguladıkları ve dönüştürücü liderlere dönüştükleri gözlenmiştir. Kadınların bunu başarabilmesinde müdahil etkenlerin büyük rolü bulunmaktadır. Cam Tavan Engellerinden olumsuz olarak etkilenen ve psikolojik baskı hisseden kadınların bir kısmı kolay çıkış stratejisini izlemekte ve sonuç olarak üst düzey yöneticilikten veya tamamen iş hayatından elimine olmaktadır.

### **4.3. Teorik Modelin Açıklanması**

Auerbach ve Silverstein (2003); oluşturulan teorik yapının açıklanmasında araştırmacının şu yolları izlemesini önermiştir.

1. Teorinin açıklanmasına araştırmanın amacının belirtilmesiyle başlanması. Araştırmanın ilgi alanı nedir? Araştırmacı neyi merak ediyor? Neyi öğrenmek istiyor?

2. Anlatıma, oluşturulan ilk teorik yapının açıklanmasıyla devam edilmesi, verilerde tekrarlanan fikirlerin belirtilmesi, katılımcıların kendi sözlerine başvurulması. Anlaşılabilir olması bakımından teorik yapıların anlatım içerisinde parantez içerisinde belirtilmesi.

3. Bu işlemin oluşturulan her teorik yapıya uygulanması. Böylece katılımcıların hikayesinin hem kendi ifadeleri hem de teorik yapılarla açıklanmış olması. (:67-76).

Oluşturulan teorik modelin açıklanmasında bu öneriler izlenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Öncelikle araştırmanın ilgi alanı, neyi araştırdığı ve neyi öğrenmek istediğı ifade edilmiş sonrasında kodlama paradigması izlenerek oluşturulan teorik yapılar bileşenleriyle birlikte katılımcıların ifadelerine de yer verilerek açıklanmıştır. Bulguların yorumlanmasında katılımcıların isimleri gizli tutulmuş ve her birini temsil etmek üzere K=Katılımcı harfi ve tesadüfi olarak seçilen numaralar verilmiştir. Örneğın; Katılımcı 2, K-2 kod adı ile temsil edilmiştir.

**4.3.1. Araştırmanın ilgi alanı.** Bu araştırmada; kadınların üst düzey yönetimde temsil oranlarının düşük olması olgusu sorun olarak algılanmış ve buna neden olan koşullar ve hangi etkenlerin bu sorunun aşılmasında kadın çalışanlara yardımcı olabileceğı öğrenilmek istenmiş ve bu sorunun cevabı bu sorunları aşma başarisını gösteren etkin konumdaki kadın liderlerle yapılan görüşmelerde aranmıştır. Araştırmanın savı; ilgili alan literatürü tarandığında karşılaşılan Cam Tavan Engellerinin, son dönemlerin -belirsiz ve değişken çevrelerde sürdürülebilirliğin sağlanması etkili olan- popüler liderlik tarzı ‘Dönüşümcü Liderliğin’, bu liderlik tarzının kadınların özellikleriyle çok iyi şekilde örtüştüğüne yönelik yapılmış olan araştırmalar da baz alınarak, Dönüşümcü Liderlik özellikleriyle aşılabileceğidir. Araştırmanın iddiası Cam Tavan Engellerini aşmayı başaran başarılı kadın liderlerin Dönüşümcü Liderlik özelliklerine sahip olduklarıdır. Kadınların bu özelliklere sahip



olabilmelerinin altında yatan destekleyici etkenler de araştırmanın başında merak edilen ve önem gösterilen faktörlerdir. Bu sorulara cevap bulabilmek amacıyla yürütülen alan araştırması ve kodlama analizleri sonucunda 6 teorik yapı elde edilmiştir.

1. Cam Tavan Etkisi
2. Cam Tavan Algısı: Cam Tavanı algılamama, Motive Olma ve Psikolojik Baskı Hissi
3. Stratejiler ve Özellikler
4. Etken Faktörler
5. Liderlik
6. Sonuçlar: Üst Düzey Yönetici Olma, Üst düzey Yöneticilikten Elimine Olma, İş Hayatından Elimine Olma.

**4.3.2. Cam Tavan Etkisi.** Katılımcılara, Cam Tavan Engelleri ile karşılaşmış ve karşılaşmadıkları sorulduğunda; herhangi bir engel veya zorlukla karşılaşmadıkları, karşılaştıklarını sonradan algıladıkları, karşılaştıkları ve bundan motive oldukları ve mücadele ettikleri yönünde cevaplar vermişlerdir. Katılımcılar soru ile ilgili deneyimlerini paylaşırlarken hem kendi deneyimlerinden hem de çevrelerinde gözlemledikleri durumlardan örnekler göstermişlerdir. Veri üzerinde yapılan kodlama analizi sonucunda kadınları karşılaştıkları engeller ve zorluklar; ‘Bireysel Faktörler’, ‘Toplumsal Faktörler’ ve ‘Örgütsel Faktörler’ kategorileri altında toplanmıştır.

**4.3.2.1. Bireysel Faktörler.** Kadınların kariyer basamaklarında yükselirken kendilerinden kaynaklanan bazı zorluklar ve sorunlarla karşılaştıkları tespit edilmiş ve bu Cam Tavan engellerinin *Bireysel Faktörler* teması altında incelenmesi uygun görülmüştür. Annenin Dilemması, Bilinçaltı, Bumerang Etkisi, Duygusal Dalgalanmalar, Kendini Engelleme ve Aşırı İletişim bu temayı oluşturan kodlardır.

**Annenin Dilemması.** Bir katılımcının ifadesinden direkt olarak alınmış in vivo bir koddur. Çalışan annelerde sıklıkla görülen çalışma hayatı ile çocuğu arasında yaşadığı ikilemi, suçluluk duygusunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Çalışan

kadın, anne olmasıyla birlikte hayattaki rollerini sorgulamaya başlamakta ve önceliklendirme yaparken çıkmaza düşebilmektedir. Bu duyguyla baş edebilen ve çözümler üretebilen anneler, edindikleri tecrübe ile birlikte zamanla dengeyi kurabilmekte ve zaman içerisinde suçluluk duygusundan kurtulmaktadırlar. Bu duygu ile baş edemeyen anneler ise yoğun bir çalışma temposu gerektirmeyen kademelerde kalmayı tercih edebilmekte veya iş hayatından tamamen çekilebilmektedirler.

K-7 iş hayatında en büyük sıkıntıyı çocuğunun doğumuyla yaşadığını şu ifadelerle belirtmektedir:

“...hakikaten hem kariyer yaparım hem çocuk yaparım zor. Zordu. Ben toplam 1 ay evde durabildim. Biraz daha iznim vardı, o zaman beraber çalıştığım yöneticim hemen “İşte eve faks koyalım. Sen bize buradan...” O zaman faks vardı tabi, sonra “Hadi işe gel” E süt verilecek, şey yapılacak, şu bu... En büyük sıkıntıyı herhalde orada hissettim. Çok zor. Hakikaten çalışan annenin vicdanı birazcık zorlanıyor bu konuda. Küçük bir bebeği bırakıyorsunuz ama işte de performans göstermek zorundasınız. Pek çok gece uyumadan işe gidebiliyorsunuz ama bu insanı sonuçta güçlendiriyor...”

Günümüzün iletişim imkanlarına sahip olunmayan bir dönemde çalışan bir anne olan K-7, işine döndüğünde hissettiği suçluluk duygusuna bir de uykusuzluk eklenince gerçekten sıkıntılı bir dönem yaşamış fakat bu dönemden güçlenerek çıktığını ifade etmiştir. Annenin ikilemini motivasyon aracı olarak kullanarak avantaja çevirebilmiştir.

K-14 yaşadığı çocuğunu evde bırakıp işe gelirken yaşadığı suçluluk duygusunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“... O işte annenin dilemması, o korkunç bir suçluluk duygusu, onu anlatması çok zor. Çünkü şey diye düşünüyorsunuz ve bunun farkına da varıyorsunuz. O çocuk bir daha o yaşta olmayacak. Bu yaşadığımız tecrübeyi bir daha yaşayamayacaksınız...”

K-14’ün sözlerinden çocuğunu bırakıp işe gelirken ne kadar zorlandığı açıkça anlaşılmaktadır. Geniş aile kavramının çalışan kadına bu anlamda yardımcı olacağını belirten K-14; yaşadığı suçluluk duygusunu azaltabilmek için aile bireylerinden ve profesyonellerden oluşturarak o ekibi de yönetmiştir. Orta kademedeki kalarak

çocuğuna şuan sağladığı imkanları sunamayacağını belirten K-14, çalışan kadının kariyerinde yükselmesinin herkes için en faydalı çözüm olduğunu ifade etmiştir.

K-13 ise duruma başka bir açıdan yaklaşarak, çalışan anne ile çocuğu arasındaki o güçlü bağı kadının problemi olarak görülmesinde babaların da payının olduğunu ifade etmiştir:

“...Şimdi böyle bir anne bunu yaptığı takdirde gittiği yerde akli bir yerde kalacak. İşte ben zaten çalışanların, eğer bir kadın eğer o gün çocuğunda akli varsa orada çalışmamasını tavsiye ederim. Çünkü aklının bir köşesi orada olduğu takdirde, bir ufalık dikkatsizlik bizim işimizi bozabilir. Hele Yazılım, Bilişim Sektörlerinde düşünsenize, bir yazılımcı alıyorsunuz akli çocuğunda orada iki tane harfi yanlış yazdığı takdirde tüm yazılım mahvoluyor, çalışmaz hale geliyor. Ben şöyle söyleyeyim size; bir insanın sevdiği birini aklından geçiriyor olması onun için bir negatiflik değildir. Bizim öğrenmemiz gereken şey bu. Yani düşünsenize; çocuğu ateşler içerisinde yatıyor ve bir adam bunu hiç hissetmiyor. Ben böyle bir adamla çalışmak bile istemem. Yani bana anlatmasın böyle mi değil mi diye. Bunu öğrenmek istemem şahsen. Çocuğunuz hasta olacak ve siz hiçbir şey yokmuş gibi davranacaksınız. Bu bir kere insan olma özelliğine aykırı. Diyorum ya bu erkeğin ayıbı...”

K-13'ün ifadelerinden; iş yaşamında kadınların çocuklarına olan bağılılıkları sebebiyle bazı durumlarda sorun yaşayabileceği ve bunu işine olumsuz olarak yansıtılabileceği anlaşılmaktadır. Bunun erkeğe değil de kadına zorluk oluşturuyor olmasını, kadının değil erkeğin bir eksikliği olarak değerlendirmiştir.

Çocuk sadece anneye değil, babaya da aittir. Annelerin içgüdülerinden kaynaklanarak hissettiği bağılılık duygusu, iş yaşamında sorunlara sebep olabilmekte ve bazen kadın çalışanlar kendilerini bir çıkmazın içerisinde bulabilmektedirler. Bu duygu bazen anneliğin ilk dönemlerinde ortaya çıkabilmekte, bazen çocuğun eğitim hayatına başlamasıyla kendini göstermekte, çocuğun hastalandığı ve anneye ihtiyaç hissettiği durumlarda kendini gösterebilmektedir.

Üst düzey bir yönetici olan K-12 çalışmayan bir anne kadar çocuğuna vakit ayıramamakta ve bunun sorgulamasını hem kendi içinde hem de diğer çalışan kadınlarla birlikte yapmaktadır. K-12'nin bu çıkmazı yaşamasında, ilgisiz anne konumuna düşmek istememesinin yattığı görülmektedir. Açıkça ifade edilmiyor olsa bile; çalışmayan annelerin 'ilgili', çalışanların ise 'ilgisiz' olarak algılandığı bir ortam

söz konusudur. K-12 bu durumdan rahatsızlık hissetmekte ve kendi kendine sorgulamalar yapmaktadır. Bu durum pek çok çalışan annenin karşılaştığı bir durumdur. Bazı anneler çocuğunun eğitimine doğrudan katılmanın daha doğru olduğunu düşünerek iş yaşamından çekilebilmekte veya işte fazla sorumluluk ve yetki almamaya yönelebilmektedir. K-12 çalışmayan annelerin çoğunlukta olduğu bir ortamda olmasına rağmen çocuğu için en doğru olanın, kendi ayakları üzerinde durabilmesinin ve sorunlarla kendi başa edebilir hale gelmesinin çok daha olduğuna karar vermiştir. Çocuğunun hayatını tamamiyle yöneten, her olaya müdahale eden bir “tiger mum” olmaması gerektiğini düşünerek bu ikilemden çıkmayı başarmıştır.

***Bilinçaltı.*** Kadınların yaşadıkları toplumda yerleşmiş bazı kalıpların, yetiştirilme tarzlarının ve kendi gözlemlerinin bilinçaltına yerleşmiş olması nedeniyle farkında olmadan o rolleri kabullenmelerini ifade etmek için kullanılan bir koddur. Kadınlar bilinçaltında ‘doğru’ olarak tanımladıkları bu rolleri yerine getiremedikleri zamanlarda üzerlerinde bir psikolojik baskı veya suçluluk duygusu hissedebilmektedirler. K-9 bilinçaltına yerleşmiş rolleri şu şekilde ifade etmektedir:

“...O rolleri kendini de biçiyorsunuz. Çünkü benim kafamda da aynı stereotipler var. ‘Anneyim bunu yapmam lazım, iş kadınıyım bunu yapmam lazım’. O benim zaten kafama yerleşmiş, toplum zaten benim kafamın içine yerleştirmiş onu, toplumun bir şey yapmasına o noktadan sonra gerek kalmıyor zaten...”

K-9’un ifadelerinden anlaşıldığı gibi, toplum kadına belli roller belirlemekte ve o roller içerisinde kalmasını beklemektedir. Stereotip olarak adlandırılan bu kalıplar K-9’un bilinçaltına ‘doğru roller’ olarak yerleşmiştir, toplum bunu direk olarak empoze etmese bile, kadın benimsediği bu rolleri yerine getiremediği durumlarda suçluluk duygusuna kapılabilmektedir. İş hayatını ve çalışmayı çok seven K-3 bazen içerisinde gelen bir sesin kendisini nasıl engellediğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“...Yani için durmuyor. Mesela ben gelip burada çalışmak istiyorum gece 10’a kadar. Burada bir şey yapmak, bir şey üretmek istiyorum. Yoook, yok. Diyor ki: ‘Gideceksin çocuk seni bekliyor?...”

Ağabeyi ile aralarında çok az yaş farkı olması sebebiyle birlikte oynadıklarını ve klasik kız çocuklarından farklı yetiştiğini ifade eden K-12 kendisinin bile bazen

doğru rolün ne olduğu konusunda tereddütte düştüğünü ve buna kendisinin bile şaşırıldığını şu sözlerle ifade etmektedir:

“...Çocukluktan itibaren, etrafında gördüğü belki, ailesinden duyduğu örnekler, yaşanan örnekler belki. Anne babasının ilişkisinde yaşanan örnek, teyze ile eniştesinin... Hep bunlar beynimize görüntüler olarak işleniyor ve yeri ve zamanı geldiğinde o görüntüleri dataya dönüştürüp biz “Doğal olan ne?” diye bir şey çıkartıyoruz belki. Bu da benim farklı yetişmiş olmama rağmen, doğal görüntüler olarak masaya getirdiğim şey belki. Bu enteresan mesela... İşte iyi annelik, iyi babalık gibi bir şey var tabi ki, ‘iyi anneliğin ölçütü başka şeylerden fedakarlık etmek’ gibi bir şeyi de kadın getiriyor belki aklına...”

K-9’un ifadelerinden iyi annelik rolünün; belirli kalıplarla yetiştirilmeyen bir kadın tarafından bile, çocukluktan itibaren yakın çevresinde tanık olduğu bazı görüntülerin bilinçaltına kaydedilmesi yoluyla tanımlanabildiği anlaşılmaktadır. K-13 ise yöneticiliği erkek kimliği ile bağdaştırılıyor olmasını genetik bazı faktörlere bağlamıştır:

“...bir şeyi yönetecek, devleti götürecektir bir erkekler kitesidir. Bu sizin genetik yapınızda var, bir kere bunu kabul etmemiz lazım. Biz padişahlıktan gelen bir sistemden geliyoruz ve hayatımız boyunca yönetici olarak erkek görmüş insanlarız ve böyle bir algımız var ama ben kendi açımdan söyleyeyim; mesela bugün X kurumunun başında bir bayan var. X’in genel müdürü Y Hanım bir bayan. Buna rağmen bazen bu bayanların “Kolaydan iş yaptırtmak için. Kolaydan Evet denilmesi için gelmiştir” diye de bir algımız var...”

K-13’ün sözlerinden; Padişahlıkla yönetilme geçmişi olan ve tüm yöneticilerin erkek olmasına alışılan bir toplumda ister istemez bilinçaltında ‘yönetici=erkek’ algısının oluştuğu ve bir kadın yönetici olsa bile muhakkak altında başka bir sebebin arandığı anlaşılmaktadır.

**Bumerang Etkisi.** Kadının karşısına çıkan engellerin bir başka kadın tarafından oluşturulduğu olgusunu ifade etmek amacıyla kullanılan metafor bir koddur. Bir bumerangın fırlatıldıktan sonra sahibine geri gelmesi gibi; bazı kadınların fırlattıkları bumeranglar dönüp dolaşıp kendi hemcinslerine çarpabilmektedir. Buna en güzel verilebilecek örnek erkek çocuğu anneleridir. Erkek çocuklarını ayrıcalıklı oldukları düşüncesi ile yetiştiren anneler aslında hemcinslerine olumsuz eş adayı ve toplumda kadına karşı önyargılı bireyler yetiştirmektedirler.

Yani kadınlar kendi kendilerini vurmaktadır. Bumerang etkisi; kız ve erkek çocuğun farklı rollerle yetiştirilmesinde kendini göstermektedir. Evde el üstünde tutulan, annesi ve kız kardeşleri tarafından hizmet edilmeye alışan bir erkek çocuk erkeklerin kadınlardan üstün olduğu düşüncesine sahip olması ve büyüdüğünde bu algıyı destekleyecek davranışlarda bulunması olası ve gözlenen bir durumdur.

Ataerkil toplumlarda erkek çocuğuna gösterilen ilgiye K-13'ün sözleri güzel bir örnek oluşturmaktadır:

“...Karadeniz’de erkek çocuk çok makbuldür, özellikle anneleri tarafında. Yani benim bir ananem var, 60 yaşına gelmiş dayıma bir bakışını görerseniz zaten bu farkı net olarak anlarsınız. Bütün çocuklarını bir tarafa atıp, oğlunu bir tarafa koyabilecek bir yapıdadır...”

Bumerang Etkisi nasıl oluştuğu K-7'nin sözleriyle açık bir şekilde ifade edilmektedir.

“... Bu bir paradoks... Ben anlamıyorum bunu. Niye bu kadar erkek çocuğunu böyle yetiştiriyorlar? ve anne bunu yapan. Yani hisseden yapan bu ve aynı şekilde... O zaman da o eşine, kızına nasıl davranacak? Bence yine kadına iş düşüyor yani. Benim gözlemim anneler... annelerde iş bitiyor. Yani bizde, şu Türk toplumunda kayınvalide şeyi var. Nedir yani? Bu nasıl bir iş yani? Böyle bir şey olabilir mi? Kimse kimsenin hayatına ve o sınıra, o kişiliğine izin vermiyor ve kadını hep ikinci sınıf olarak pozisyonluyor. Pek çok aile görüyorum, kız ve erkek var, kız hep erkeğe, kardeşe ve abiye hizmet eder vaziyette. Tabi ki saygı çerçevesinde, tabi ki olacak ama böyle değil. O zaman o erkek aynı şeyi eşinden bekliyor...”

Bumerang Etkisi sadece erkek çocuğunun yetiştiriliş şekliyle değil, kız çocuğunun yetiştirilme tarzıyla da ortaya çıkabilmektedir. Erkeğe hizmet etme zihniyetiyle yetişen bir kız çocuğunun bu rolü sahiplenmesi olası bir durumdur. Katılımcılar paylaştıkları tecrübelerinde aileleri tarafından böyle bir yönlendirme ile büyütülmediklerini belirtmişlerdir. Bu konuya “Aile Kültürü” kodu altında değinilecektir.

***Duygusal Dalgalanmalar.*** Kadınların duygularını çok fazla ön planda tutmaları ve bazı durumlarda kontrol edememeleri olgusunu tanımlamak için kullanılan bir koddur. Kadınlar yapıları gereği ve sahip oldukları içgüdüler sebebiyle bazen duygularını ön plana çıkarabilmekte veya dalgalanmalar yaşayabilmektedir. Bu duygu hallerini işlerine yansıtılmaları durumunda, bazı sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir.

K-9 aşırı duygusalların iş yaşamında kadınlar için nasıl bir dezavantaj oluşturduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Kadınların dezavantajları bence duygusallıkları... İş ortamı duygusallığı kaldırmıyor. Belli bir dozda kaldırabilir o duygusallıkla da iş yaptırabiliyorsunuz insanlara yeri geldi mi. Onlar mesela ekibimdekiler beni üzmemek istemezler, bu biraz duygusal hani şeydir esasında zaaf kullanmaktır ama üst boyuttaysa işte gözleri dolu dolu konuşan bir kadın yönetici bence çok yanlış bir model. O kadarını da hissettirmemek lazım. Kadınların en zorlandıkları kısım bence o duygusallığı gizlemek...”

K-12; duyguların iyi yönde kullanılması durumunda faydalı olacağı aksi takdirde iş ortamında hoş olmayan neticeler doğurabileceğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...duyguyla ilgili her şeyde kadın daha yetkin ama burada çok önemli bir şey var. Elinizde bir değer var ve siz o değeri nasıl kullandığımızla ilgili... Bir kadın bu değeri iyi kullanıyorsa çok iyi de, bir de kötü kullanmaya başlarsa hakikaten çok kötü. Yani şimdi mesela dedikodu için konuşayım... Kadın erkek dedikodunun şeyi yok... Herkes dedikodu yapıyor o net ama siz dedikoduyu zarar verme noktasında kullanmaya başladığımız andan itibaren, o duygusallığınız pik yapıyor mesela daha zarar verici dedikodular yapmaya başlıyorsunuz ama siz duygularınızı pik yapıp insanlara zarar vermemek adına susmak yönünde de kullanabilirsiniz, hayır onu coşturup dedikodu yapmakta da kullanabilirsiniz. Kadınların duygu sebebiyle, yaptıkları bütün hareketlere duyguları daha fazla olduğu için, bunları nasıl kullandığı ile ilgili bir şey...”

K-10 da kadınların sezgilerinin ileri düzeyde olması durumunda iş ortamında dezavantaj yaratabileceğini ifade etmiştir:

“...Yani kadınların sezgilerinin iyi olduğunu düşünüyorum ama sezgilerin bu kadar gelişkin olması bazen dezavantaj yaratabilir. Çünkü iş ortamında çok fazla paranoyaya da sebep oluyor diye düşünüyorum. Ben de bunu zaman zaman yaşıyorum...”

Duygular değerlidir, yerinde ve dozunda kullanıldığında iş ortamında kadına avantaj da sağlayabilmektedir ancak dozunda kullanılması koşuluyla. Bu dengeyi sağlayabilmek te aslında yönetici bir zeka gerektirmektedir. Duygularını ne zaman ön plana çıkarıp ne zaman dengede tutulması gerektiğini, ihtiyaç anlarını doğru saptayıp duygularını ona göre yönlendirebilmeyi becerebilmek bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerdendir. K-4 bunun önemini şu şekilde dile getirmiştir:

“...Duygusallığını yönetemeyen erkek ya da kadın olsun bence işte dezavantaj. Bunlar hayatımızda gördüğümüz şeyler. Yönetici yapmaktan çekiniyorsun, tepkilerini kontrol edemiyorsa veya bir gün şöyle bir gün böyle olacak bir kişilikse. Dengede olması gerekiyor bence...”

***Kendini engelleme.*** Kadınların öz güven eksikliğinden, kendilerini yetersiz görmelerinden veya yükselemeyecekleri önyargısıyla hareket etmelerinden kaynaklanan Cam Tavan Engeline tanımlayan bir koddur. “Ben zaten oralara yükselemem” “Beni yönetici yapmazlar” gibi ön kabullerle kadın bariyeri önüne kendisi koymaktadır. K-2 kadın çalışanlarda gözlenen bu durumun aşılmasında kadın bir rol modelin motive edici etkisinin olduğunu belirtmiştir:

“Cam Tavana 2 sebepten takılıyor olabilirler. Yani bir tanesi tabii ki kendilerinden kaynaklanan takılma, yani kendi kendini de kısıtlamaları oluyor kişinin. Bir de daha az fırsat olduğunu düşünüyorlar. Bu biraz da *yumurta-tavuk* meselesi sanırım. Yani, ‘zaten bana o pozisyonu vermezler’ ön yargısıyla başladığı için kişi zaten o pozisyonu da alamamış oluyor sonrasında... Başta söylediğim o “Beni zaten oraya almazlar” şeysi biraz da kişinin *comfort zone* undan çıkmaya cesaret edememesinin getirdiği bir söylem ama rol model olduğu zaman insan kendisine bir hedef koymuş oluyor. Rol model olmadan da koyabilir “Ben şuraya gideceğim” diye hatta çok daha yüksek hedefler de koyabilir ama rol model biraz onu gerçekçi kılıyor. O yaptı ben de yapabilirim hissini de veriyor, motive de ediyor...”

K-2 kadının kendi kendine koyduğu Cam Tavanı betimlerken kullandığı *yumurta-tavuk* metaforu durumu çok güzel özetlemektedir. Cam Tavan mı kadını engelliyor? Yoksa kadın kendisini engelleyerek Cam Tavanı mı oluşturuyor? Ben yükselemem düşüncesinde olan ve elimine olan her kadın aslında kendi Cam Tavanını kendisi oluşturmaktadır. Ön yargılı davranarak, hedefe odaklanmayarak, sahip olduğu yetkinliklere güvenmeyerek ve göstermeyerek ve bunların üzerine yenilerini eklemeyerek kadın temsil oranlarının düşük olmasına katkıda bulunmaktadır.

Sektörde kadın-erkek çalışan açısından çeşitliliğin az olduğunu dile getiren K-1; bunun sebebini de *Kendini Engelleme Faktörüne* bağlamıştır:

“...Tabii, bizim konularda çok az sayıda kadın var o yüzden bir dengesizlik var. Benim kendi şirketimde bile var. Şuan araştırmada mesela hiç bayan yok, bir ara 3 kişi vardı ama zaten bu konuda bir ön yargıdan veya almamaktan dolayı değil. Çok isterim keşke olsa. Yok, yani başvuru da yok. Bu konuda zaten yetişmiş insan gücü çok az kadınlar açısından. O yüzden dengesizlik var tabii ama bunun ne kadarı eşitsizlikten? Ne kadarı daha başlangıç aşamasından? Bazı kızlarımız hiç girmiyorlar bu konuya. İleride iş bulamayacağı, dengesizlik olacağı ön yargısı, varsayımıyla aslında. Onun da etkisi olabilir ama yani kesinlikle bir dengesizlik var...”



K-8, kadınların engelleri kendi kafalarında yarattıklarını belirterek Bilişim Sektöründe üst düzey yöneticili olmayı hedefleyen kadın çalışanlara şu tavsiyede bulunmuştur:

“...Öncelikle kendilerine güvenmeleri ve bir hedef koymaları ve de bu ayrımcılık oyununa gelmemeleri aslında. Bu onların kafalarında yarattığı bir şey... Önemli olan işini düzgün yapan, kendine güvenen ve bir hedefi olan herkesin ben istediği yere gelebileceğini düşünüyorum, kadın-erkek şeyinden bağımsız. Bunu kendileri için bir dezavantaj haline getiriyor ve bu algıyı doğru olarak yaratıyor olmaları gerekiyor...”

K-8'in ifade ettiği gibi; kadınlar üst düzey yönetici olabilmek için öncelikle kendi kafalarının içinde oluşturdukları engelleri kaldırmaları gerekmektedir ve hedefe giderken cinsiyetten bağımsız düşünmeli, ayrımcılık olgusuna takılıp kalmamalıdır. Hedefe odaklanmak bu noktada kadın çalışanların en büyük yardımcısıdır. Odaklanmak ve olumsuzlukları avantaj haline çevirebilmek...

**Erkekleşme.** Kadınların kendilerini; iş ortamında kabul ettirebilmek, otorite sağlamak veya rahatsız edici davranışlardan korunmak amacıyla toplum tarafından 'erkeksi' olarak algılanan davranışlar göstermeleri şeklinde ifade edilen Cam Tavan Engelini tanımlamak amacıyla kullanılan *in vivo* bir koddur. Kadın yöneticilere iş yaşamında karşılaştıkları engeller sorulduğunda bazı kadın yöneticiler erkeksi davranış sergileme ihtiyacı hissettiklerini belirtmişler ve bunu 'erkekleşme' olarak ifade etmişlerdir. Böyle bir tavır sergilememiş olan kadın yöneticiler ise 'erkekleşme' ile kast edilenin ne olduğunu sormuşlar ve bunun bir kalıplaştırma olduğunu belirtmişlerdir. 1 katılımcı soruyu yönlendirici bulduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların çoğu böyle bir davranış içine girmediklerini belirtse de 3 katılımcı zaman zaman bu tür bir kalıp içerisine girdiklerini belirterek, bu davranışı 'erkekleşme' olarak adlandırmışlardır. Bazı katılımcılar da kendilerinde olmasa da diğer bazı kadın yöneticilerde bu tür tavırlar gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Evet, böyle bir tavır sergileme ihtiyacı hisseden veya o kimliğe bürünen kadın yöneticiler vardır ve 'erkekleşme' davranışı kısa vadede olumlu sonuçlar verse de uzun vadede kadın üzerinde bir baskı oluşturmakta ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Katılımcılardan K-14 iş yerinde hakim olmak ve sözünü geçirebilmek amacıyla erkeksi tavırlar sergilediğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Zaman zaman ondan çok benim gördüğüm daha erkekçe davranmak zorunda kalabiliyorlar kadınlar. Yani, şimdi orada çok ince bir çizgi var... Fiziksel özelliklerini, güzelliğini kullanmaksızın, bunları kullandığını düşündüğümüz bir kitle de var. Kendi fiziksel özelliklerini manipüle ederek bir mevki kazanmaya çalışmak yerine ya bunun öyle olmadığını olmayacağını ispatlamak adına daha erkekçe ve daha erkeksi davranan kadınlar... ama bu şeye tepki sanki, amiyane tabirle kırıtarak yaptırımtansa hani ‘İş bu. Bunu yapacaksın’ demek. Yani ben daha çok o tarafa doğru sürüklendiğimi düşünüyorum. Yani daha kadınsı davranmaktansa daha erkeksi davranarak sözünü geçirmeye çalışmak diyeyim hani daha dominant olmak adına daha erkeksi bir davranış sergilemek zorunda kaldığım...”

K-14’ün ifadelerinden; dominant olabilmenin yanı sıra kendisini kadınsı özelliklerini manipulatif şekilde kullanan kadın çalışanlardan ayırabilmek amacıyla da ‘erkeksi’ bir tavır sergilemeyi tercih ettiğini ve çevresinde de bu tür davranan kadınlar olduğunu belirtmiştir. Bu ifadeden kadınların; ‘kadınsal özelliklerini bilerek manipüle edici şekilde kullanan kadınlar’ ve ‘öyle algılanmamak için ‘erkeksi’ davranış tarzını benimseme ihtiyacı hisseden kadınlar’ olmak üzere bir sınıflandırma yaptıkları veya öyle bir sınıflandırma yapıldığını algıladıkları görülmektedir. İşinde ciddi olduğunu, yetkin olduğunu ve diğer kadınların kullandıkları kolay yöntemleri benimsemediklerini ve tasvip etmediklerini gösterebilmek adına giyilen ‘Ben onlardan değilim’ üniforması olarak tanımlanabilir buradaki ‘erkekleşme’ davranışı.

K-3 ise ofisinin bulunduğu çevre nedeniyle kendisini bilerek ‘erkeksi’ davranmaya yönelttiğini ifade etmiştir:

“...Kendimi biraz erkek gibi davranmaya bilerek yöneltiyorum. Çünkü kadı gibi davranırsam bu şeyde farklı bakıyorlar... İş konusunda bu ofiste çalışırken bu şekilde davranmam gerekiyor. Yoksa hemen olayı farklı boyutlara çevirebiliyorlar...”

K-3’ün takınmak zorunda hissettiği tavır ise içinde bulunduğu dış çevre ile ilgilidir. Kadına karşı önyargılı bakıldığı, kültür seviyesinden de kaynaklanan bakış açısına karşı kullanılan bir ‘kalkan’ olarak tanımlanabilir buradaki ‘erkekleşme’ kavramı. K-3 bu şekilde davrandığında kendisini daha güvende hissettiğini ve rahatsız edici davranışlardan uzak kalabildiğini belirtmiştir.

K-13 ise erkeksileşen kadının, zaman içerisinde hemcinslerine karşı nasıl bir bakış açısı geliştirdiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

Çünkü iş hayatına girdiğiniz zaman biraz önce söylediğim gibi bir nevi erkeksileşmek zorunda kaldığınızı düşünüyorsunuz, ilk önce bu olgu sizi sarıyor. Erkeksi davranmak zorunda olduğunuzu düşünüyorsunuz ve ‘erkekler gibi düşünülmesi gerekiyor, erkekler gibi hareket edilmesi gerekiyor, erkeklerle daha iyi çalışılıyor’ diye kendinize bir kılıf uyduruyorsunuz. O kadar çok yerleşiyor ki bünyenizde, erkek gibi olduğunuz takdirde daha başarılı, daha zarar görmeden ilerleyemeyeceğinizi düşündüğünüz takdirde bu sefer kendi hemcinsleriniz size sizin hemcinsleriniz gibi gelmemeye başlıyor ve onların her yaptığı kadınsılık sizin bertaraf ettiğiniz kadınlığı size belki de çağırıyor ve bundan hoşnut olmuyorsunuz. Yaptığı her türlü hareket kadınlığını kullanmakmış gibi geliyor... ama böyle bir sıkıntının olduğu yani erkeksileşmenin getirdiği kendi hemcinsiyle de barışamama gibi bir durum söz konusu.”

K-13; kadınların iş dünyasında tutunabilmek ve güvenle ilerleyebilmek için kendilerine erkekleri model aldıklarını ve zaman içerisinde kadın kimliklerine yabancılaşarak ‘erkeksi’leştiklerini, kadınsal özelliklerini koruyan hemcinslerinden rahatsızlık duymaya başladıklarını ve onları ötekileştirdiklerini ifade etmektedir. Bu durum K-14’ün hikayesinde gözlenen sınıflandırmanın nasıl ortaya çıkmış olabileceğine dair bir ipucu niteliğindedir.

K-12’nin iş ortamında gerçekleşen bir sohbetinden aktardığı alıntılar; iş ortamında başarılı olabilmek için ‘erkekleşen’ kadın yöneticilerin dışarıdan nasıl algılandıklarına yönelik güzel bir örnek teşkil etmektedir:

“...yıllar önce çalıştığım bir işyerinde yabancı bir danışman vardı, buradan önce çalıştığım iş yeri. Öyle bir sohbet anında şey dedi “Ne düşünüyorsun gelecekle ilgili olarak? Ne kadar daha burada çalışacaksın?” “Memnunum buraya girmekten. Uzun yıllar çalışırım herhalde” dedim. “Emin misin X?” dedi, böyle muhabbetimiz iyiydi. “Konular, ilgilendiği yatırım yaptığı, çalışma şekli, büyük bir şirket sonuçta” dedim “Genel Müdür Yardımcılarını görüyor musun?” dedi, bütün isimleri saydı bayanların “Sence onlar kadın gibi mi davranıyor?” dedi, şaşırdım böyle ben. Hani, dedim daha çok yeniyim, bir ay falan olmuştu başladığım “Onlar erkekleşerek bu ortamda kalabiliyorlar ancak. Baksana sen, onlar kadın gibi mi sence? Konuşmaları, tavırları, masaya oturuşları, ekip yönetişleri, senin istediğin bu mu? Sanmıyorum senin istediğinin bu olduğunu” gibi bir şey söyledi mesela. O zamandan beri benim kafamda bir farkındalıktır o. “Kadın gibi var olabilenler var mı?” diye...”

Kariyer basamaklarının ilk dönemlerinde ‘erkeksi’ kadın yöneticilerle karşılaşan K-12’de bu durum bir farkındalık oluşturarak ‘kadın gibi’ ve ‘erkek gibi’ kavramlarını sorgulamasına sebep olmuştur. Erkeksi Kadın Yönetici algısından hoşlanmamış olması, aklında “Kadın gibi olabilenler var mı?” sorusunun oluşmasına sebep olmuştur ve K-12 konuşmasını şu şekilde sürdürmüştür:

“...Galiba toplumun ve iç dünyasının bir tanımı var ‘kadın gibi, erkek gibi’ diye ben belki o tanımları çok kabul etmiyorum. ‘Erkek gibi’ yi biraz daha böyle kararlı, duygudan yoksun daha pragmatik, daha sonuç odaklı diye tanımlıyorlar herhalde. Onun içinde kadınların öyle bir tavra dönüşmesi için; tüm duygularını geride bırakmaları, tüm hassasiyetlerini unutmaları gibi bir şey söylüyorlar diye düşünüyorum. O anlamdaysa ben erkekleşmediğimi düşünüyorum...”

K-12 bir kadının dünyaya bakışında duyguların çok önemli olduğunu ve onları muhafaza etmenin önemine değinmiştir. Bir kadın için ‘erkeksi’ görünmek; kadınlığının ona verdiği tüm özelliklerden sıyrılması anlamına gelebildiği için korkutucu bir kavram olarak algılanmaktadır. İş hayatında üst seviyelere yükselmek için bile olsa öyle algılanmayı bir kadın istememesi ve kendisine üst düzey yöneticiliği hedef olarak almaması anlaşılır bir durumdur. K-12 ise toplumun kalıplaşan ‘kadın gibi’ ve ‘erkek gibi’ tanımlamalarını sorgulayarak bir kadının o tanımlamalarda yer alan özelliklerin bir karması da olabileceğini ifade etmiştir. Ama ‘erkeksi’ değildir.

**Aşırı İletişim.** Kadınları iletişim özelliklerini ileri düzeyde kullanmaları sebebiyle iş ortamında karşılaşılabilecekleri bazı olumsuzlukları tanımlamak amacıyla bir katılımcının ifadesinden alınan in vivo bir koddur. Orijinali ‘over-communication’ dir. Aşırı İletişim durumu kadınlar için iş dünyasında çeşitli sıkıntılara sebebiyet verebilmektedir. Örneğin; düşüncelerini direk aktarmak yerine dolaylı ve uzun anlatımlara girebilmektedirler. Bu durum mailleşmelerde de kendini gösterebilmektedir. Erkekler kısa ve net ifadeler kullanırken, kadınlar daha uzun bir anlatım tarzı tercih edebilmektedir. K-11 aşırı iletişim nedeniyle yaşamış olduğu olumsuz bir tecrübesini şu sözlerle ifade etmiştir:

“... Çünkü erkek iletişiminde ya da iş dünyasının iletişiminde diyeyim aslına bakarsanız orada birebirdir, *motomot* tur. Bu çok iyi gözüküyor, bunu farklı bir formata çevirelim deyip, biz iki cümlede özetlerken kadının o dolaylı anlatımı karşı tarafa istenen mesajın geçmesini zorlaştırıyor

aslında... Yani birebir yaşadığım için biliyorum. Hayatımın 2. 3. İş yılındaydı, yurtdışına gönderilmiştim. Yaklaşık 3 haftaya yakın bir süre günde 2-3 saat uyuyarak çalışıyordum. Çünkü çok kısıtlı bir süre ve bütçeyle gönderilmiştim, onun için de bitirip gelmem gerekiyordu. Sonlarına doğru yöneticim ‘Bir email ile rapor gönder’ dedi ve o uykusuzlukla sabaha karşı oturup ben bir öykü yazdım, durumu anlattım. Kendimce durumu anlattım yani ama “Bana hikaye değil rapor lazım göndereceksen çabuk gönder” diye bir email geldi bana. Ben böyle sinirden... Zaten uykusuzluk, yorgunluk hepsi bir arada oturdum madde madde raporu yazdım gönderdim. Arkasından yıldızlar ve çerçeve ile bir teşekkür emaili aldım ve telefona sarılmak 3 sn. sürdü. “Sen benimle dalga mı geçiyorsun? Ne yaptığını zannediyorsun?” diye böyle sevgili müdürüme iki gözü iki çeşme... Gerçekten duygusal bir *crash land* yaşadım. Geri dönüp baktığımda, onun haklı olduğu benim de haklı olduğum taraflar bulmak çok zor değil yani ama o zaman iletişimi, *direct* iletişimi bir seferde öğrendim...”

K-11’in yaşadığı tecrübeden anlaşılmaktadır ki; erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında alışlagelen iletişim yöntemleri vardır ve kadınlar birkaç kelimelik direkt iletişim yerine daha uzun ifadeleri tercih edebilmektedirler. K-11 karşılaştığı bu tecrübe ile duygusal bir dalgalanma yaşamış ve tepkisini de dile getirmiştir, fakat doğrudan iletişimi de öğrenmiştir. Bu olumsuz durumu kendi lehine çevirmeyi tek seferde başarabilmiştir.

Aşırı iletişim kendisini ‘çok konuşma’ şeklinde de gösterebilmektedir. Kadınlar konuşmayı ve iletişimi sevmektedir ve bazen bu durum her şeyin aşırısında olduğu gibi zarar olarak kendilerine dönebilmektedir. K-2 bu durum ile ilgili bir gözlemini paylaşmıştır:

“... İletişim evet var ama bazen de çok “over” gittiği zaman da üretkenliği düşünüyor, çok ciddi bir şekilde üretkenliğin düştüğünü düşünüyorum. Bu kadar da çok konuşmaya gerek yok...”

İş ortamında iletişimin aşırıya kaçması üretkenliği de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. K-7 de bu durumu destekler yönde bir ifade kullanmıştır:

“... Kadın kadına çalışıldığında; biraz böyle fazla insan hayatlarıyla mı ilgileniyorlar? Böyle çok fazla mı... Bazen arkadaşlardan “burası kadınlar hamamına döndü” gibi yorumlar duyuyorum...”

Bireysel Faktörler teması altında kadınların kendi kendilerine oluşturdukları Cam Tavan Engelleri incelenmiştir. Bireysel Faktörler haricinde kadınların üst düzey yönetici olmalarına engel olan Toplumsal ve Örgütsel Engeller de söz konusudur.

**4.3.2.2. Toplumsal Faktörler.** Kadınların kariyer yolculuklarında üst kademelere yükselmelerinde önlerine çıkan toplum kaynaklı engeller bu tema altında toplanmıştır ve 3 koddan oluşmaktadır: Stereotipler, Önyargılar ve Erkek Egosu. Stereotipler ve Önyargılar, Cam Tavan Literatüründe sık rastlanan faktörlerdir ve literatürde yer alan isimlerin kullanılması tercih edilmiştir. Erkek Egosu faktörü ise kodlama sonucunda elde edilmiş ve içeriğini yansıtabilecek şekilde araştırmacı tarafından isimlendirilmiştir.

**Stereotipler.** Kadınlara toplum tarafından biçilen rolleri ifade etmek amacıyla kullanılan bir koddur. Toplum kültürün etkisiyle kendi erkek ve kadın tanımlamalarını geliştirmekte ve bu tanımlar çerçevesinde kadın ve erkeğin rolleri ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlamaya uygun hareket etmeyen ve kendisinden beklenen rolü yerine getirmeyen kadınlar üzerlerinde psikolojik bir baskı hissedebilmektedirler. Ataerkil toplumlarda kadının rolleri, ev hanımlığı ve annelik veya kadına yakışır olarak tanımlanan meslekler ile sınırlı kalmaktadır. Yöneticilik ise erkekle özdeşleştirilen bir meslektir. Üst düzey yöneticiliğe yükselen bir kadın, aynı seviyeye yükselen bir erkeğe oranla çevreden çok daha fazla takdir alabilmektedir. Güzel gibi görünen bu durum aslında kadın için eşitsizliğin bir diğer ifade şekli olarak algılanmaktadır. Bu durumu K-11'in ifadelerinde çok net bir şekilde görülebilmektedir:

“...ben girdiğim zaman işte “şirketimizin teknolojiden sorumlu kraliçesi” diye hep takdir edilirdim. “hiç kimse de yok ama X hem kadın hem de teknolojiden sorumlu” diye hep *promote* edilirdi. Ama mesela o da geri döndüğümde benim canımı sıkıyor. Tamam, ben kraliçeyim de kral kim? Benim aykırılığım onlar kendilerine *promotion* çıkardılar. Takdir gördüm mü? Gördüm. Sadece burada değil yurtdışında da kadın olman başarılı işler yapıyor olman hep diğerlerine göre, bir erkeğin başarısından daha fazla takdir alıyor...”

K-11'in Teknoloji alanında üst düzey bir yönetici olması kadın kimliği sebebiyle aykırı kabul edilmekte ve bu nedenle iş ortamında takdir görmektedir. Üstelik K-11'in bu stereotip dışı rolünü şirketin tanıtımı için kullandıkları görülmektedir. Dışarıdan bakıldığında gurur verici olarak değerlendirilebilecek durum, kadının bakış açısıyla can sıkıcı bir hale dönüşebilmektedir. Bu durum Türkiye ile de sınırlı bir durum değildir. Yurtdışında da benzer stereotipler söz

konusudur. K-1 ise çevresinin, kendi ailesinin de dahil olmak üzere kendisinden beklentisini şu sözlerle ifade etmektedir:

“...Toplumun beklentisi; iş sahibi de olsanız ev işlerini çocuklarla ilgili yine sizin yapmanız. Yani en başta benim kendi ailem de bile bu beklenti var... Evde çok bir sorun yaşamıyoruz açıkçası ama çevredeki beklenti kendi ailem de buna dahil olmak üzere bütün sorumlulukların bende olduğu ve ne kadar çalışırsam çalışayım, evin işlerini çocukları benim yapmam gerektiği konusunda beklenti var...”

K-1’in sözleri göstermektedir ki; kadın her ne kadar çalışsa da, üst düzey yönetici de olsa, şirket sahibi de olsa toplum ondan yine aynı rolleri yerine getirmesini beklemektedir. Ev işlerini ve çocukların bakımı ve eğitimi ile ilgili işler konusunda dış kaynak kullanımına gitse de, bu işleri düzenleyecek ve yönetecek olan yine kadındır.

Erkeklerin bazı iş ortamlarında kadınlara göre ayrıcalıklı olması, toplumda kabul gören ‘baba’ figürüyle de özdeşleştirilmektedir. K-13’ ün ifadeleri bunu yansıtmaktadır:

“... Hani cinsiyeti ayırırsanız, birine bunu sorduğunuz zaman biri durup dururken hatalı yere bağıırıyorsa “Aklının yetmediği yerde sesini yükseltiyor” dersiniz ama iş yöneticilik olunca, erkeklere toplumda biçtiğimiz rollerden dolayı şeyi daha tolere edebiliyoruz. Baba bağıırıyor ya. Bu aslında bizim toplumumuzda ‘baba’ ile ilgili bir şey. Devlet baba, evde baba...”

Kadına ve erkeğe biçilen roller çocukluktan empoze edilmeye başlanmaktadır. Kız ve erkek çocukların oynayacağı oyuncaklar bellidir. Evcilik oyunu kız çocuklarını iyi bir eş olma, bebekler ise iyi bir anne olma rolüne hazırlamaktadır. K-3’ün ifadeleri bu görüşü desteklemektedir:

“...Oyuncaklarda bile öyledir. Kız çocuğuna bebek almır, mutfak malzemesi. Ben çok evcilik oynardım ama erkek oyunu da oynardım. Misket oynardım. Türlü türlü erkeklerin yaptığı oyunlar ama sen kadımsın sen yemek yapmak zorundasın. E çalışıyorsun... ama ben daha fazla çalışıyorum niye ben zorundayım, yapmayayım. Yapmayınca da dışardan söyleniyor. O konuda da kimse niye yemek yok demez. Dışardan da söyleyince sağlıklı yaşam konusuna takıntılıyım. Her şeyi organik almaya çalışırım. Yemekler de öyle olmak zorunda. O zaman da gene içim rahat etmez, gene kendim yapmak zorundayım, sebze yemek zorundalar...”

K-3 toplum tarafından kendisine biçilen annelik ve ev kadınlığı rolünün yanında, erkeğin çalışıp evin geçimini sağlama rolünü de yerine getirmektedir. Çok

çalışıyor olmasına rağmen evdeki rollerinden muaf tutulmamaktadır. O roller de yine kendisinden beklenmektedir. Kimse yapması yönünde baskı yapılmasa bile, o rol onun bilinçaltındadır ve yerine getirmeyince içi rahat etmemektedir. Çalışan bir kadın için bu roller bazen dayanılamayacak boyuta da gelebilmektedir. Kadın aynı zamanda bir çalışan, aynı zamanda anne ve eş, okulda da veli olabilmektedir. K-13 kadına ve erkeğe yüklenen rolleri şu şekilde ifade etmektedir:

“...Erkeğin işi nedir? Şimdi kızacaklar bana ama bakın kadından beklenenleri sayıyorum size; evinde iş yapacak, kocasına eş olacak, çocuklarına anne olacak bir de bakımlı olacak, o da var. İki; yöneticiyse entelektüel bilgisi olacak, sadece kendi işiyle ilgilenen bir lider, yönetici kabul edilemez yani, birikim istersiniz ondan en azından. Daha büyük yerlerde yöneticiyse, sosyal sorumluluklar istersiniz ondan. Bir de işinde iyi olacak. Bir sürü şey sayıyorum... Erkeklerde entelektüel olmak veya sosyal sorumlulukta bulunmak, tamam yapılabilir bir şey ama bir erkeğin sabah kalktığı zaman yatağını toplamadığını, akşam eve giderken ne yemek pişirmesi gerektiğini düşünmediğini... Şöyle bir araştırma yapın, bütün yöneticileri alın çocuklarının kaçınıcı sınıfa gittiğini sorun, erkekler içerisinde çocuklarının kaçınıcı sınıfa gittiğini bilen erkek sayısının yüzdesini ben de çok merak ediyorum. Hele hele ders konularını sorun burada bir gerçeği göreceksiniz. Kadın ayrıca ‘veli’, okul eğitim... Ben şuanda oğlumun bütün derslerinde hangi konuları işlediğini biliyorum...”

K-13’ ün ifadelerinden, toplum tarafından kadın ve erkeğe biçilen rollerde bir dengesizlik söz konusudur. Bu dengesizlik, kadının iş yaşamına girmek ve üretmek istemesiyle daha da artmış görünmektedir. Kadınlar bu konuda üzerlerinde baskı hissetmekte ve bazıları çözüm olarak iş hayatından çekilmeyi aklına getirebilmektedir. Değişen şartlarla birlikte, rollerin yeniden tanımlanması ve bu konuda eşler arasında paylaşımın gidilmesi zaruri bir hal almıştır. Bu durumda da kadının en büyük yardımcısı anlayışlı bir eş olmaktadır. Bu konu Eş Seçimi bölümünde incelenecektir.

**Önyargılar.** Yapılan araştırmalarda stereotiplerle birlikte en çok tespit edilen Cam Tavan Engellerinden bir tanesidir. Toplumda bireylerin zihninde oluşan kadına yönelik olumsuz algıları ifade eden bir koddur, literatürde yer aldığı şekilde isimlendirilmiştir. Kadının bazı konularda yetersiz kalacağı, bazı işler için uygun olmadığı, yeterli yetkinliğe sahip olmadığı görüşü kadının iş dünyasında ilerlemesinde engel olarak karşısına çıkan Cam Tavan Engellerinden bir tanesidir. “Kadından Genel Müdür olmaz”, “Kadın teknik konularda yetersizdir” “Kadının iş dünyasında çalışacağı alanlar ve meslekler bellidir” görüşleri bunlara örnektir. Katılımcılardan bazıları iş yaşamının belirli aşamalarında bu tür görüşlerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

K-1 kadın olduğu için teknik konuda yetersiz görüldüğü ile ilgili bir anısını paylaşmıştır:



“... Sabahları ben erken gelirim işe, sabah 8 gibi bir telefon çaldı. Teknik konuda yardım alacak birini istiyorum dedi. Ben yardımcı olayım dedim. ‘Teknik bir konuda’ yardım istiyorum dedi. Yani bir bayan olarak teknik konuda yardım edemezsiniz gibilerinden. Bu tür önyargılar oluyor...”

K-11 başka bir alanda eğitim almış olmasına rağmen, iş başvurularında karşılaştığı ön yargılar nedeniyle Yazılım Mühendisliğine geçişini şu şekilde ifade etmektedir:

“...fabrikada otomasyon üzerine inovatif projeler üretmek üzere girmek istediğimde doğrudan çimento fabrikaları tarafından -bu şekilde iki tarafta da- vardiyaya kalamayacağım, işçiyle çalışamayacağım için işe alınmadım, işe teklif edilmedim bile yani. En son bana “Koyalım bir teknik resim masası, git orada çizim yap o zaman” dediler. O zaman dedim ki bu iş olmayacak, onun üzerine Yazılım Mühendisi oldum...”

K-11’ in ifadelerinden; kadınların işçiyle çalışamayacağı, vardiyaya kalamayacağı bu sebeple de işte verimli olamayacağı ön yargısıyla bazı sektörlerde yer bulamadıkları anlaşılmaktadır. K-10 ise bu türden bir önyargıyla karşılaşmadığını fakat etrafında gözlemlediğini ifade etmiştir:

“...Bizim şirketimizde değil ama başka ortamlarda, daha genç arkadaşlarda böyle bir şey var, öyle bir durum olduğunu gözlüyorum bazı firmalarda ama dediğim gibi, şuanda daha çok işe bakılıyor dolayısıyla giderek azalıyormuş gibi geliyor bana ama belki ben şanslı gruptanım bunu daha az hisseden...”

K-10 kadın çalışanlara yönelik ön yargıların giderek azalmaya başladığını gözlemektedir. Bilişim Sektörünün de kadına yönelik önyargıların az hissedildiği bir sektör olduğu ve kadını daha çok kabullendiği bu araştırmanın bulgularındandır. K-10’un böyle bir önyargı ile karşılaşmamış olması çalıştığı sektör ile de ilişkilendirilebilir. Bu konu Bilişim Sektörü başlığı altında incelenecektir.

**Erkek Egosu.** Bazı erkeklerin, kadınların kendilerinden üstün görevlere gelmelerini, kendilerinden daha yetkin olmalarını, başarılı olmalarını hazmedememeleri durumunu tanımlamak için kullanılan bir koddur. Ataerkil toplumlarda ayrıcalıklı ve kız çocuğundan üstün olduğu düşüncesiyle yetiştirilen erkek türü olduğu düşünülmektedir. Bazı erkeklerin bu karakter yapısına bürünmelerinin arkasında farklı etkenler olabileceği ve bunun ayrı bir araştırma

konusu olduğu göz önünde bulundurulmakla birlikte Bumerang anneleri tarafından fırlatılmış olmaları kuvvetle muhtemeldir. Bu annelerin fırlattığı egolu erkekler dönüp dolaşıp bir kadının karşısına Cam Tavan Engeli olarak çıkabilmektedir.

K-6'nın verdiği örnek iş ortamında karşılaşılabilecek Erkek Ego' suna örnek oluşturmaktadır:

“...O proje grubunda hepimiz kızdık zaten ve müşterimizde X şirketi idi. X şirketinde bizim görüştüğümüz projesini yapacağımız adamla bir türlü anlaşamıyoruz. Adam çünkü Anadolulu hatta Toros dağlarından gelen bir çoban, sonradan yükselmiş. Bir ön yargısı var ama onu biz anlamıyoruz da habire sorun çıkıyor. Sorun çıkınca bizim o zaman ki yöneticimiz zeki bir adamdır çok, o hemen anladı. “Aslında yanlış” dedi, “onlara onun gibi anlaşabilecek daha böyle beraber kahve muhabbeti yapabilecek bir erkek lazım, siz kadınsınız ona bir şeyler anlatmaya çalışıyorsunuz, siz ondan daha zekisiniz daha okumuşsunuz, bir sürü şey biliyorsunuz bu adam da kompleks yaratıyor, olmaz” demişti... Benim ilk karşılaştığım şey oydu “Aa biz kız olduğumuz için, kadın olduğumuz için anlatamayacak mıyız yani, adam bizi dinlemeyecek mi? demiştik ama sonuçta değiştirmediler kimseyi böyle çalıştık devam ettik...”

K-7'nin görüşü; erkek egosunun annelerden kaynaklanabileceği düşüncesini desteklemektedir:

“...Bir de size destek veren birisi olması lazım. Hayatı tek başına yüklenemezsiniz. Evde, işte sizi... Bir de bazen kadın ön plana çıktığında da bunu hazmedebilecek olgunlukta olması lazım. Kolay değil, hiç kolay değil. Hele Türk toplumunda çok zor ve ben bunu için de en büyük görevin erkek annelerine düştüğünü düşünüyorum...”

K-14, kadının önüne Cam Tavan engeli oluşturan iki tür erkek olduğunu ve asıl tehlikeli olanın ise modern görümlü egolu erkek olduğunu belirtmiştir.

“...Erkekler aslında iki parça gibi düşünebiliriz. Bir kısmı daha muhafazakar daha dindar kesim aslında çok istemiyor kadın çalışsın. Bu son zamanlarda daha da fazla... Fakat bu kesimi ben daha muteber buluyorum çünkü bir inanç söz konusu, bir inanç çerçevesinde düşünüyor böyle. Bir de diğer taraftan gayet modern görünen bir kitle var ki, onlar bu modern görüntünün altında aslında kadın düşmanı. Yani, diğer en azından bir inanç çerçevesinde düşünüyor... Yani bir şekilde kadından emir almak istemiyor. Gizli kadın düşmanı diyorum ben bunlara ve o takım şimdi... İlk grup en azından kadını eve koyuyor evde çalışsın annelik yapsın diye bakıyor. Diğer kesimse çok fena yani bakış açısı...”

Toplumda kadına psikolojik baskı oluşturan Ego Erkek modelinin olduğu ve çalışan bir kadının bu tür bir erkekle huzurlu olamayacağı bir gerçektir. Araştırmanın bulguları; katılımcıların hiçbirinin bu tür bir erkekle evli olmadığını göstermektedir. İş hayatında başarılı olmak isteyen kadınların bu tür erkeklerden uzak durması gerekmektedir.

**4.3.2.3. Örgütsel Faktörler.** Kadınların iş ortamında karşılarına çıkan Cam Tavan Engelleri bu tema altında açıklanmıştır. Cam Tavan Literatüründe yaygın olarak karşılaşılan bir bariyerdir. Temayı oluşturan kodlar; Kraliçe Arılar, Ayrımcılık, İğne ve İspat' tır.

**Kraliçe Arılar.** Kadınların iş ortamında birbirlerini çekememeleri ve engellemeleri, tepede tek kadın olma isteklerini ifade etmek için kullanılan bir koddur, literatürden alınmıştır. Bumerang Etkisinin örgüt içerisinde karşılaşılan çeşididir, kadınlar yine kendi hemcinslerinin önüne engel koymaktadır. Katılımcılar arasında; Kraliçe Arı sendromu ile karşılaşan, kendisi karşılaşmasa bile etraflarında gözlemlediğini belirtenler olmuştur.

Kraliçe Arı Sendromunu hissetmiş bir çalışan olan K-3 tecrübesini şu şekilde aktarmıştır:

“... Hırslı kadın yönetici, erkek yöneticiden çok daha kötü oluyor. Yükselme hırslı olan iki kişiyle çalıştım... Her şey, kontrol etmek istiyorlar. Sizin üzerinizde baskı kurmak istiyorlar. Erkeğin böyle bir derdi yok. Erkek belki yerini garantilediği için öyle davranmıyor. Çok daha pozitif size yaklaşıyor ama kadınlar hiç öyle yapmıyor. Kendini rakip gibi görüyor olabilir...”

K-3 Kraliçe Arıların davranışlarını aşırı yükselme hırslarına bağlamıştır. Kadının yükselmesinin erkeğe göre zor olduğu ortamlarda kadın yerini garantiye alabilmek için böyle bir duygunun içerisinde girebilmekte, hemcinslerini olası rakipleri olarak görerek onları yarıştan elimine etmeye çalışabilmektedir.

K-9 ise etrafında iş yaşamında Kraliçe Arıları gözlemlediğini ve onlar gibi olmamaya dikkat ettiğini belirtmiştir:

“...Hemcinslerimden etrafta gözlemlediklerim oldu ben kendim öyle olmamak için çok dikkatli davrandığımı söyleyebilirim. Ben yapı gereği o tarz bir role bürünmediğimi düşünmüyorum etrafıma...”

Kraliçe Arılarla karşılaşanlar veya onların tavırlarını gözlemleyen çalışan kadınlar onlar gibi olmamaya özen göstermektedir. Bu kişilikle ilgili de bir durumdur. Eğer hırs duygusu kişinin karakter yapısına uygunsa ister istemez bunu iş yaşamına da yansıtabilmektedir.

**Ayrımcılık.** İş ortamında kadın ve erkek çalışanlara farklı fırsatların verilmesi ve farklı muamelelere tabi tutulmaları ile ilgili durumu ifade etmek amacıyla kullanılan bir koddur, literatürden alınmıştır. Kadın çalışanlar ayrımcılıkla, iş başvuruları sırasında veya üst kademelere yükselecekleri dönemlerle karşılaşabileceklerdir. K-12'nin bir arkadaşının iş başvurusu sırasında karşılaştığı bir durum ayrımcılığa güzel bir örnektir:

“...bir arkadaşım iş görüşmesine gittiğinde –benimle yaşıt oğlu var- “İkinci çocuğu düşünüyor musunuz?” gibi bir soru sorulmuş. Hani, “Ne kadar zaman çalacak? Planlarına göre nasıl bir yoğunluk düşünülebilir?” gibi. Bir erkeğe bunu... Eşime böyle bir görüşmede, böyle bir sorunun gelmeyeceğini sanıyorum mesela. Aile ise aynı aile, aynı roller, birisi anne birisi baba. Anneye böyle bir soru gelirken, babaya böyle bir soru gelmez...”

K-12'nin verdiği örnek; hem stereotipleri hem önyargıyı hem de ayrımcılığı içermektedir. Bir kadın iş başvurusu sırasında 3 Cam Tavan Engeli ile aynı anda karşılaşabilmektedir. İş başvurusu sırasında kadın ve erkeğin farklı kriterler üzerinden değerlendirilmeleri bir ayrımcılıktır ve bu ayrımcılığı toplumda kadına biçilen rol ve önyargılar desteklemektedir. Erkek de kadınla aynı anda ebeveyn olurken ona bu tarz bir soru yöneltilmemektedir. Akıllarda anne olacak çalışanın işte verim sağlayamayacağı düşüncesi vardır.

Ayrımcılıkla kadınlar yönetici pozisyonlarına gelecekleri zamanda karşılaşmaktadırlar. Kadınlar genellikle satış pozisyonu veya idari görevler için tercih edilirken, üst düzey yönetim için ilk akla gelen kişiler erkek çalışanlar olmaktadır. Bunda kadınların üst yönetimde az temsil ediliyor olmasının ve çeşitliliğin az olmasının da etkisi vardır.

**İğne.** Kadınların iş ortamında çeşitli sebeplerden dolayı erkek çalışanlar ve yöneticiler tarafından rencide edilmeleri veya alaya alınmaları gibi rahatsızlık verici durumları tanımlayan metafor bir koddur. İğnenin kadın çalışan üzerinde çeşitli derecelerde etkisi olabilmektedir. İğnenin en can acıttığı nokta iş ortamında rahatsız edilme veya psikolojik taciz uygulama şeklinde olabilmektedir. Kadın çalışan kendisini sürekli bir sınanma halinde hissetmekte ve katılımcının ifadesiyle ‘av’ olarak görülmemek için kendisine koruma kalkanı geliştirmektedir. Bu durum tecrübeyle ve yaşın ilerlemesiyle birlikte azalmaktadır. Kadın bu tür yaklaşımları engelleyebilmek için çeşitli savunma mekanizmaları geliştirebilmektedir, erkekleşme bunlardan bir tanesidir. Sürekli sınanıyor olduğu hissi kadın üzerinde psikolojik baskı yaratmakta, tepkisini açık bir şekilde dile getirdiği durumlarda olay işine son verilmesine kadar gidebilmektedir.

K-13 bu konu ile ilgili olarak yaşadığı bir deneyimi şu şekilde paylaşmıştır:

“...Bir müdürümle konuşuyoruz... Kendisi toplumun, şirketin söylemine göre çapkın bir beyefendi, biz konuşurken odanın kapısı da kapalı, dedi ki “Arkadaşlar dışarıda Allah bilir ne diyorlardır?” diye bir cümle kurdu. Ben dedim ki “Benim böyle bir kaygım yok. Benim hakkımda diyecekleri bellidir. Sizin bir kaygınız varsa bilemeyeceğim” dedim. Yani, tarzım belliydi, yaptıklarım belliydi ve neysem oydu. Şöyle bir şeydir; kadınlar özellikle erkek yöneticiler tarafından tartılırlar. Bunu nasıl ifade ediyorlar psikolojide sosyolojide bilmiyorum ama tartılırlar. Size genel geçer toplumun ahlak anlayışı ile ilgili o kalıpta bir şey sunarlar. Mesela evli bir adamın bir kadınla ilişkisini nasıl tarttığımızı anlamak adına bir şey anlatırlar ve tepkisini ölçerler. Buna aşırı tepki mi veriyorsunuz? Normal mi karşılıyorsunuz? Bunu bir ölçerler. Yani bunu genelde bütün çalışanlar bir şekilde hissetmişlerdir. Verdiğiniz tepkilere göre de sizi konumlandırır...”

Psikolojik taciz haricinde kadınlar iş ortamında, ruh halleri ile kadınsal bazı özelliklerinin bağdaştırılmalarından da rahatsız olmaktadır. Bu durum dalga geçer bir tarzda da kendini gösterebilmektedir. Bu durum kadınların sınırlarının bozulmasına sebep olmakta ve kendilerini sürekli bir ispat hali içerisine sürükleyebilmektedir. K-3 bu duruma örnek olarak yaşadığı deneyimleri aktarmıştır:

“... Kendinizi ispat etme şeyi. Hani, sinirli oluyorsunuz mesela. Hemen oradan sana... “Periyod zamanın mı?” diye bir şey gelebiliyor. Şimdi Sürekli böyle bir şey baskısı altında... Bu sefer de yaşı geçince de ona dönüyor olay. “Ha tamam işte...ee...” Sürekli böyle “Aaa hamile misin? Aaa

bilmem ne mi? Ondan sinirlisin” ... Kendi kendilerine işte ‘Ben aslında bir şey yapmadım, onun kabahati’ şeklinde dönüştürmek için...”

**İspat.** Kadınların iş dünyasında belirli mevkilere gelebilmek için erkeklerden çok daha fazla çalışmaya ve kendilerini göstermeye ihtiyaç duymaları durumunu tanımlamak için kullanılan bir koddur. Kadınların iş ortamında kendilerini kabul ettirebilmeleri için erkek mevkidaşlarına göre daha fazla performans gösterme ve bu şekilde göze çarpma ihtiyacı hissetmektedirler. Aynı düzeyde performans gösteren kadın ve erkek çalışandan erkek olanın tercih edileceği görüşü bu durumu tetiklemektedir. Bunda iş dünyasının hala erkek dünyası olarak görülmesinin de payı vardır. Bu dünyanın dışından olan kadının, söz sahibi olabilmek için önce kendisini kanıtlaması gerekmektedir.

K-7 iş dünyasında karşılaştığı zorluklara örnek olarak kendini ispat etme çabasını göstermiştir:

“... Daha fazla çalışmanız gerekti, yani aynı şeyi ispat edebilmek için iki misli çalışmanız gerekti. Bir iki tane ufak tefek anım var. Mesela; üniversiteyi bitirdim işe başladım, ithalat departmanında çalışıyorum. İlk işe başladım insanlar “A patronun sekreteri misin?” yani bir takım kalıplarla düşünüyordu insanlar ve sadece o kalıpların içerisinde kadın çalışabilir düşüncesi vardı... Bunu değiştirmek zaman alıyor ve hem çok çalışmanız hem aklınızı, gücünüzü, her şeyinizi koymanız gerekiyor...”

### **4.3.3. Cam Tavan Algısı**

Katılımcıların Cam Tavan Algıları 3 tema altında toplanmıştır:

- 1) Cam Tavanı Algılamama
- 2) Cam Tavanı Algılama ve Bundan Motive Olma
- 3) Cam Tavanı Algılama ve Psikolojik Baskı altında Hissetme

**4.3.3.1. Cam Tavanı Algılamama.** 3 katılımcı buldukları konuma yükselirken kadın kimliklerinden dolayı herhangi bir engelle veya zorlukla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bilişim Sektöründe ve Çokuluslu şirketlerde çalışıyor olmalarının bunda etkisinin olabileceğini de belirtmişlerdir. K-4 hayatının

hiçbir aşamasında Cam Tavan Engelleri ile karşılaşmadığını aksine kadın olmasının avantajını yaşadığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“...doğru söylemek gerekirse hiçbir aşamasında hayatımın ne okulda ne işte yani Türkiye X Ofisinde, Yurtdışı X Ofisinde, Türkiye’de sektörde, müşterilerde o Cam Tavan Etkisini hissetmeyen bir karakter olarak öyle bir şansım oldu muhtemelen. Hatta şey aslında... Bayan çalışan oranı diğer dünyadaki X ofislerinden bizde daha fazladır. Bizim yüzde 40 civarımız bayan, yönetim kadrosunda biraz daha artıyor, 50’ye yaklaşıyor. Dahası hani içerde de dışarıda da hiçbir problem yaşamadım. Ben Savunma Sanayi ile de çalıştım, Savunma Sektörü ile de çalıştım. Orada da bayan olmamın hatta belki avantajımı kullandım. Çünkü daha bir saygıyla dinliyorlar, yani her şekilde şanslıydım ben.

K-4’ün ifadelerinden anlaşılmaktadır ki; Cam Tavan Etkisini hissetmemesinde çokuluslu bir firmada çalışmasının ve kadın çalışan oranının yüksek olmasının da etkisi vardır. Tabi ki buna etki eden diğer faktörler de söz konusudur. Bu faktörlere Etkin Faktörler ve Strateji ve Özellikler bölümlerinde değinilecektir.

**4.3.3.2. Cam Tavanı Algılama ve Motive Olma.** Katılımcıların bir bölümü Cam Tavan Etkisini çok sonradan algıladıklarını fark etmişlerdir. Engellerle karşılaşmışlar, zorluklar yaşamışlar fakat bu yaşadıklarının aslında Cam Tavan Etkisi olduğunu o engelleri aştıktan sonra fark etmişlerdir. Yoğun çalışma temposu, hedefe odaklanmaları ve bu zorlukları iş yaşamındaki herkesin yaşadığı düşüncesiyle kendilerini motive etmiş ve bu engelleri atlatmışlardır. K-11 engelleri algılamadan nasıl geçebildiğini ve kendini nasıl motive ettiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...şu anda anlatıyorum, yaşadığımı kabul ettiğimiz için anlatıyorum aslında ama yaşarken, işin içindeyken hiç bunları fark etmiyorsunuz bile. “Sonuçta iş dünyasının standart mücadeleleri bunlar. Herkes yaşıyor bunu zaten” diyorsunuz. Bana özel, kadınlığıma özel bir durum değil... Çünkü onu kabul ederseniz gücünüz kırılıyor çünkü aşamayacağınız bir şey, cinsiyetinizi değiştireceksiniz yani...”

K-11 engelleri kabul etmeyerek ve görmeyerek aştığını söylemektedir. Adı üzerinde “Cam Tavan” engelleri, görünmez engellerdir. Eğer orada bir engelin olduğunu düşünürseniz, o engel orada belirecek ve somutlaşacaktır ama eğer orada bir engel olduğunu aklınıza bile getirmezseniz engel orada olmayacaktır. Cam Tavan engelleri kabullendiğiniz sürece varlık gösterebilirler.

### 4.3.3.3. Cam Tavanı Algılama ve Psikolojik Baskı Hissetme.

Katılımcılardan bir bölümü iş yaşamında Cam Tavan Engelleri ile karşılaştıklarını ve bunun üzerlerinde psikolojik baskı yarattığını belirtmişlerdir. Kadın çalışanlar tarafından en yoğun hissedilen Cam Tavan Etkisi ‘Annenin ikilemidir’. Psikolojik baskı kendisini suçluluk duygusu şeklinde göstermektedir. Kadın önceliklerini sorgulamakta ve hangisinin doğru olduğu şeklinde bir ikilem yaşamaktadır. Çocukları okula başladığında, hasta olduklarında, anneye her ihtiyaç duyduğu anda bu duygu yeniden ortaya çıkabilmektedir. “Acaba ben çalışmakla doğru olanı mı yapıyorum?” “Ben ilgisiz bir anne miyim?” “Doğru olan hangisi?” çalışan kadının aklının bir köşesinde durmakta ve zaman zaman yüzeye çıkmaktadır. Bu suçluluk duygusunu ortadan kaldırabilmenin tek yolu onu bastırmak değil, çözümler üretebilmektir. Şuan üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan katılımcılardan anne olanlar da bu duyguyu zaman zaman yoğun bir şekilde yaşadıklarını belirterek, bu duruma kendilerince çözümler üretmişlerdir. Hiç birisi ne çocuk sahibi olmaktan, ne de iş yaşamına devam etmekten pişman değildir. Çocuk sahibi olmayı yoğun çalışma temposu ve kariyer planı sebebiyle daha ileriki zamanlara erteleyen çalışan anneler “Keşke daha erken yaşta çocuk sahibi olsaymışım” demektedirler ve “İyi ki iş yaşamıma devam etmişim”. Annelik ve iş yaşamı birlikte yürütülebilmektedir, bunun kanıtları katılımcılarımızdır. Örneğin K-12 hamileliğinin 3. ayında çok yoğun çalışması ve sağlıklı bir hamilelik geçiremeyeceği düşüncesiyle işinden istifa etmiş ve oğlu 14 aylık olana kadar iş yaşamına ara vermiştir. 2 yıl aradan sonra tekrar iş yaşamına dönen K-12 oğluyla ilk ayrılma dönemlerini şu sözlerle ifade etmektedir:

“...2 yıl onunla beraber olduktan sonra bir babaanne ve bakıcıya devretme zamanında, alışık değil bütün günü beraber geçiriyoruz. Şey derdim ona “Oğlum bana izin verir misin? Avucuma iznimi koy, işime gideyim” derdim, oralarda bir 6 ay duygusal olarak zorlandım...”

Tekrar işe dönme sürecinde duygusal olarak zorlandığını ifade eden K-12, çocuğuyla arasında bir oyun geliştirerek bu süreci hafifletmeye çalışmıştır. Kendi çözümünü; hamileliği döneminde ve çocuğunun bebeklik döneminde yanında olmayı tercih ederek geliştiren K-12 şimdiki hislerini şu sözlerle ifade etmektedir:

“...Rahat bir şekilde zamana bırakmak gerekiyor, oralarda o an karar vermek zorunda değilsin. Bir şeyleri denemek, yürümüyorsa karar değiştirmeler çok doğal hayatta. Biraz böyle hayata



güvenmek gerekiyor aslında. O 6 ay mesela zorlandım ben, o izni sabah isterken “Erken miydi?” leri sorguladım. Çok hızlı başladım ve çok hızlı yoğun çalışmam gerekti ama şuan baktığımda hayır çok doğru bir zamanmış. Oğlumla gülüşüyoruz şimdi söylediğimizde “Avcuma iznimi koyardın benim. Onu almadan gitmezdim” diye...”

K-12 şuan üst düzey bir yöneticidir ve oğlu da artık büyümüştür. Annenin ikilem yaşadığı o zor günler, gülümsenerek hatırlanan hatıralara dönüşmüştür. K-12 o dönemden güçlü bir şekilde çıkmayı başarabilmiştir. Her çalışan anne bunun üstesinden gelememektedir. O ikilemi yaşayan birçok anne psikolojik baskıyı atlatamayarak iş yaşamından çekilebilmektedir.

Kadın çalışanların üzerinde psikolojik baskı oluşturan bir diğer Cam Tavan Etkisi de *İğne* dir. İş ortamında karşılaştıkları ‘sınanma’ ve kadınsal özelliklerinin olumsuz her olayda dalga geçer bir şekilde yüzlerine burulması kadınları rahatsız etmektedir. Bir kısmı bunu erkeksi davranışlarla çözmeye çalışmaktadır. Fakat tecrübeyle birlikte erkekleşmenin de aslında bir çözüm olmadığını anlamaktadırlar. Bu gibi durumlarda engeli görmezden gelmek, umursamamak, kendine güvenmek, kendini doğru ifade edebilmek en akıllıca çözümdür.

*İspat* engeli de iş dünyasında kadınların sık karşılaştıkları engellerdendir. Bu engeli aşmak için işine odaklanmayı ve kendini her yönden gelişmeyi seçen kadın çalışanlar ileri de yetkin kadın yöneticiler olabilmekte, dezavantajı kendi lehlerine çevirebilmektedirler.

Karşılaşılan ve atlatılan her engel kadın çalışan için bir tecrübeye dönüşmekte ve motivasyon aracı olmaktadır. Mücadeleyi seçen, engelleri güce dönüştürebilen kadın çalışanlar başarılı üst düzey yöneticilere dönüşmektedir. Aşamayanlar ise kolay çıkış yolunu seçmekte ve toplum tarafından kendilerine biçilen veya kendilerine biçtikleri rollere geri dönmektedirler.

**4.3.4. Kolay Çıkış.** Cam Tavan Engelleri ile karşılaşan bazı kadın çalışanlar hissettikleri psikolojik baskı sebebiyle kariyer hedefinden vaz geçmekte veya tamamen iş dünyasından ayrılmaktadırlar. Bu ayrılışın sebepleri Kolay Çıkış teması altında toplanmıştır. Temanın ismi mücadele etmekten vaz geçmeleri nedeniyle

seçilmiştir. Katılımcıların çevrelerinde gözlemledikleri ve aktardıkları ayrışık sebeplerinden yola çıkarak 3 adet kod belirlenmiştir: Pes etmek, Tercih ve Kolaycılık.

**4.3.4.1. Pes Etmek.** Kadın çalışanların bir bölümü karşılaştıkları engellerle baş edebilme gücünü kendilerinde bulamamakta ve çıkış kapısını tercih etmektedirler. Bu durum özel hayatındaki rolleri ile iş hayatındaki rolü arasında çıkmaza düşmesi ve dengeyi kuramaması sebebiyle ortaya çıkabilmektedir. Çocuğunun bakımı veya ev işleri için dış kaynak kullanımını karşılayamaması gibi ekonomik sebeplerden de kadını mücadelesinden vaz geçirebilmektedir. Eşinin Erkek Egosu bölümüne tanımlanan erkek tipine uyuyor olması, destek görememesi aksine baskı görmesi de kadını pes ettiren sebeplerden bir tanesidir. Kadın bu gibi durumlarda aslında kariyerine devam etmek istemekte fakat mücadele edecek gücü kendisinde bulamamaktadır. Tamamen iş yaşamından çekilebilmekte veya fazla sorumluluk almayacağı çok yoğun çalışmayacağı kademelerde kalabilmektedir. K-12 nin ifadeleri kadınların neden böyle bir yolu tercih ettiklerine güzel bir örnektir:

“...Muhtemelen, piramidin tepelerine tırmanırken bir yerlerde bir takım balona bağlanan ağırlıklar gibi bir takım ağırlıkları o kadar taşıyamaz, onlarla birlikte yukarıya çıkamaz hale geliyorlar ki bu toplumsal olabilir, ailesel olabilir, kültürel olabilir, iş yerine ait sunulan imkanlar olabilir. Onlar da var çünkü. Aynı pozisyondaki bir erkeğe göre belki 1.5 katı kadar efor ve sonuç göstermeniz gerekiyor bir sonraki pozisyonu hak etmeniz için, arkadaşlarımdan biliyorum. O ağırlıklarla daha fazla yükselemiyorlar veya öyle bir hedef koymaktan vaz geçiyorlar...”

**4.3.4.2. Tercih.** Her kadın üst düzey yönetici olmak zorunda değildir. Herkesin kendi tercihleri vardır ve mutluluğun kendisi için başka bir rolde olduğunu düşünebilir. Cam Tavan Engelleriyle mücadele etmeyi istemeyebilir. Bu kadının kendi isteğiyle çekilmesidir. “Ben iş dünyasında mücadele etmek istemiyorum. Özel yaşantıma daha fazla zaman ayırmak istiyorum. Farklı ilgi alanlarına yönelmek istiyorum. O kadar yoğun çalışmama gerek yok, kazandığım para bana yeterli.” düşüncelerinin eyleme dönüştürülmüş şeklidir.

K-14 kadınların yaptıkları tercih ile ilgili olarak neslin devamlılığı güdüsünü örnek göstermiş, bir engel sebebiyle çekildiklerini düşünmediğini belirtmiştir:

“... Bir şekilde kadının aslında neslin devamlılığı ile ilgili bir sorumluluğu var gibi. İleriki yaşlarda bu neslin devamı ile ilgili sorumluluğu çok ağır basıyor. Benim mesela ilk çocuğumu 36 yaşında doğurdum ikinci çocuğumu 42 yaşında doğurdum. Hani çocuk da yaparım kariyer de değil, ‘ben önce kariyer yapayım sonra çocuk yaparım’ a çevirdim sanki ve sanıyorum aile ve çocuk ile ilgilenebilmek adına kadın biraz daha özgür olabileceği kendini daha rahat hissedebileceği bir pozisyon veya iş seçiyor da olabilir yani öyle bir tercih de söz konusu olabilir. Ben kişisel olarak yükselmesini engelleyen bariyer olduğunu düşünmüyorum...”

**4.3.4.3. Kolaycılık.** Kadınlar yoğun çalışmayı sevmemeleri, fazla sorumluluk almak istememeleri, zorlukları göze alamamaları nedeniyle iş yaşamından çekilebilmekte, evinin kadını olmak isteyebilmektedir ya da daha az yetki ve sorumluluğunun olduğu bir kademedede kalmayı tercih edebilmektedir. Eşinin veya kendisinin ekonomik durumunun iyi olması da bu yolu seçmesinde destekleyici bir etkidir. K-13 bu yolu tercih eden kadınları şu şekilde tanımlamaktadır:

“...Bakın bir insanın ne şekilde yaşamak istediği, onun tekelindedir. Mesela ben çalışmayı koca parası yiyeceğim, ev hanımı olacağım diyenlere müthiş saygı duyuyorum. Onun tercihi, ben bundan mutlu oluyorum diye onun da benim gibi mutlu olmasına gerek yok. Gerçekten öyle olmak istiyorsa eyvallah... Devlet memuru gibi “Ben işime gideyim, geleyim, şunları yapayım, alayım maaşımı, sorumluluk almayayım, yetki de almayayım. Hatta yetki alayım ama sorumluluk hiç almayayım” tarzında hareket etmeleri, bu da kadınların cesaretleriyle, sorumluluk algılarıyla ilgili bir şey. Yani “yarın öbür gün bir şey olur, bana patlamasın, ne dediyse onu yapmış olayım” bu da karakterle ilgili bir şey yalnız onu da söyleyeyim. Kadınlarda bu karakter kimi zaman daha ağır basabilir. “Müdürümün dediğini yapayım ben karar verici olmayayım, çünkü yarın öbür gün biri bir şey söylediği zaman çok ağırıma gider, çok üzülürüm, çok ağlarım, ben istemem yenilgiyi” birçok sebebi olabilir ama karar verme noktasındansa, denileni yapma noktasında kalmayı tercih etmeleri bir yönetici olmalarına mani...”

K-12'nin ifadelerinde bir diğer önemli nokta da; kişilerin bu tercihlerini kendi özgür iradeleriyle yapmaları. Kişiler istedikleri tercihi yapmak ta özgürlerdir, baskı altında kalarak o seçimi yapmadıkları sürece. Problem; işin içine baskı girdiği zaman ortaya çıkar. Bu araştırmanın amacı da baskıya sebep olan problemleri tespit ederek, onlara çözümler getirebilmektir. Kolay Çıkış yolunu seçen kadın çalışanlar olduğu gibi hedeflerine ulaşan üst düzey kadın yöneticiler de vardır. Bu kadınlar nasıl başarılı olmuşlardır? Sahip oldukları özellikler ve uyguladıkları stratejiler nelerdir? Arka planları nedir? Başarılı olmalarında hangi faktörler etkili olmuştur? Hangi

liderlik özelliklerine sahiptirler? Bundan sonraki bölümlerde bu soruların cevapları incelenecektir.

**4.3.5. Stratejiler ve Özellikler.** Başarılı üst düzey kadın yöneticilerin sahip oldukları kişisel özellikler ve stratejileri bu tema altında birleştirilmiştir. Kodlama analizi sonucunda 7 adet kod elde edilmiştir: Hedef Odaklılık, Denge, Kadın Kimliğini Korumak, Sevdiği İş Yapmak, Kumandan, Ezberbozan, Öğrenci.

**Hedef Odaklılık.** Ne istediğini iyi bilmek, hedefini belirlemek ve hedefe giden yolda kendini sürekli geliştirmek, performans göstermek, azimli ve sabırlı olmak üst düzey bir yöneticinin sahip olduğu en belirgin özelliklerdir. Hedefe odaklanmak, Cam Tavan Engelleri de dahil olmak üzere karşılaşılabilecek bir çok zorluğun fark edilmemesine veya yoğun bir şekilde hissedilmemesinde de etkili olmaktadır. Hedef odaklılıktan; körü körüne bir noktaya odaklanarak, etrafında olan hiçbir şeyin farkında olmamak ya da aşırı hırs yaparak hem kendine hem de çevredekilere zarar vermek anlaşılmamalıdır. Bu tür davranışlar, önünü görememeye ve tökezleyip düşmeye sebep olabilmektedir. Yapılması gereken; belirlenen hedefin gerektirdiklerini kavrayıp, kendini o yönde yetiştirmek ve geliştirmektir. “Benim hedefim bu. Hedefime ulaşmanın beni mutlu edeceğine ve faydalı olabileceğime inanıyorum. Bu hedef şu özelliklere ve şu yetkinliklere sahip olmayı gerektiriyor. Öyleyse şu eğitimleri almalıyım, eksik yönlerimi ve özelliklerimi geliştirmeliyim, yaptığım işlerde performans göstermeliyim” diyebilmektir. Sabır ve azim bu yolda kişinin en büyük yardımcılarıdır.

K-4 üst düzey yönetici olmak isteyen kadın çalışanlara şu tavsiyelerde bulunmuştur:

“...Yönetici olmak istiyorlarsa kendilerini tanımaları gerekiyor bence. Ne yapmak istediklerine çok net karar vermeleri lazım. Hangi alanda yönetici olmak istiyorum? Burada karşıma çıkabilecek *challenge* lar nelerdir? Neyi öğrenmem lazım istediğim yere gelmek için vakit ayırıp bunları yapıyor olmaları lazım. Buldukları firmayı tanımaları lazım... Hangi adımlardan geçeceğini üç aşağı beş yukarı kestirebiliyorsun. Nelerin önemli olduğunu bilebiliyorsun. Algılarının açık olması lazım...”

**Denge.** Denge üst düzey bir kadın yöneticinin hayatında çok önemli bir yere sahiptir. Özel hayat ve iş, duygular, davranışlar sürekli ayarlanmayı gerektirmektedir. İhtiyaca göre ağırlık, özel hayattan işe, iş hayatından özele kaydırılabilmelidir. Duyguların yansıtılması da aynı şekildedir, sürekli bir ince ayar söz konusudur. Duygularını ve içgüdülerini kontrol altında tutabilmeli, dezavantaja dönüşeceğini hissettiği anda kontrolü eline alabilmelidir. Bunu yapabildiği takdirde içgüdülerini avantaja çevirebilecektir.

Kadın çalışanlara kendilerini Süper Kadın olarak mı Kariyer Kadını olarak mı tanımladıkları sorulduğunda, kendilerini tam olarak iki tanımlamaya da ait hissetmediklerini ifade etmişlerdir. Süper Kadın yorucu ve uzak bir kavram olarak görülürken, Kariyer Kadını da duygudan yoksun ve makineleşmiş bir anlamı çağrıştırmaktadır. Katılımcılar hem özel hayatla iş hayatı arasında bir dengenin kurulması gerektiğini, bunun da zaman içerisinde tecrübeyle sağlanabildiğini ifade etmişlerdir. Zaman zaman çalışan kadınlara yakıştırılan Süper Kadın ve Kariyer Kadını rollerini katılımcılar kabul etmeyerek, kendi rollerini kendileri belirlemiş ve “Dengeli Kadın” olmayı seçmişlerdir. K-2 zaman içerisinde hayatındaki dengeyi nasıl oluşturduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“...farkına vardım ki aslında öyle bir şey yok, işler yürüyebiliyor. Dolayısıyla bunu daha rahat dengelemeye başladım sonrasında. Akşam eve gittikten sonra saat 8’den 9’dan sonra şu cep telefonumdan maillerime cevap vermesem de dünyanın sonu gelmiyor. Sabahleyin kalkıp maillerime cevap verdiğimde de işler yürüyebiliyor... Çok kaliteli zaman geçirebilirsiniz evinizde eşinizle çocuğunuzla arkadaşlarınızla, işlere de zaman ayırabilirsiniz ama bunu süper kadın olarak adlandıramam açıkçası. Dengeli bir şey istediğiniz zaman, siz isterseniz yapabiliyorsunuz...”

**Kadın Kimliğini Korumak.** Ataerkil toplumlarda erkeğe biçilen üstün rollerden dolayı, kadınlar zaman zaman kadınlıklarını gizleyerek erkek kimliğine bürünmek isteyebilmektedir. İş dünyası da erkek dünyası olarak algılandığı için bu dünyada yer alabilmek, yetkin olduğunu kanıtlamak, bazen de kendini koruyabilmek adına erkeksi davranışlar sergileyebilmektedirler. Benzer durumlar Erkekleşme kodu altında incelenmişti. Oysa ki kadınlar sahip oldukları iç güdülerle, duygularla, farklılıklarıyla vardır. Taklitler aslını yaşatır sözünden hareketle, kadın kendi özelliklerine sahip çıktığı ölçüde huzurlu, mutlu ve başarılı olabilecektir. İçgüdülerini

doğru kullanabildiğinde, duygularını kontrol edebildiğinde kendisine sağlayacağı avantajları da fark edecek ve bundan motive olacaktır. K-6 kadının sahip olduğu özelliklere sahip çıkması konusunda görüşünü ş Şekilde dile getirmiştir:

K-7 de kadınların erkek kimliğini benimsemelerin yol açtığı sıkıntılara Şu Şekilde değinmiştir:

“...Yani hakikaten bazen görüyorum, erkek olmaya çalışıyorlar, gerek yok buna, gerek yok. Çok büyük bedeli oluyor... Çünkü o zaman erkek te karşısındaki modeli anlayamıyor. “Nedir bu?” Ya gardımı alıyor ya saldırıyor veya kale almıyor. Yani sıkıntılı bir durum...”

K-12 ise, kadın yönetici sayısında yaşanan artışı kadınların artık özelliklerinin artık farkında olmalarına ve onlara sahip çıkmalarına bağlamıştır:

“...Aksine bazı özelliklerini sahiplendikleri için kariyerlerinde başarılılar. Onun için söylüyorum, kadın olduklarından vaz gemesinler diye. Bunun farkında olan kadın yöneticiler olmaya başladığı için bence daha çok kadın yönetici görüyoruz...”

***Sevdiğin işi yap.*** İnsanlar sevdikleri işi yaparken mutlu olmaktadır ve bu mutluluk motive etkisi yaparak başarıyı da beraberinde getirmektedir. İş konusunda yapılan yanlış tercihler işi uzaklaşmasına ve işi sürecinde yaşanan engel ve zorlukların daha fazla hissedilmesine sebep olmaktadır. Katılımcılar işlerini severek yaptıklarını ve sabah işe gelirken mutlu olduklarını belirtmişlerdir. Herkes Bilişim Sektöründe çalışacak veya st düzey yönetici olacak diye bir kaide yoktur, hangi alanda çalışırsa çalışsın kişi sevdiği işi yapmalı ve olmak istediği yerde olmalıdır, sonrasında başarı kendiliğinden gelecektir. Örneğin katılımcılardan bazıları farklı alanda eğitim almış olmalarına rağmen onlar Bilişim Sektörünü tercih etmiş ve st düzey yöneticiliğe kadar yükselmişlerdir.

K-12 kadın çalışanlara işlerini sevmeleri ve fedakarlıklar konusunda Şöyle bir tavsiyede bulunmuştur:

“...sevecek, yaptığı işi sevecek. Fedakarlık yapacak ama katlanmayacak, onu kendi belirleyecek işte. Fedakarlıkla katlanmak arasındaki sınırı iyi koyacak. Hiçbir Şeye katlanmayacak ama fedakarlıklarını yapacak. Onu da o belirleyecek. Yani bu kişiden kişiye göre değişebilir ama işin içerisine katlanmak kelimesi girdiği anda yanlış yolda olduğunu bilsin bir insan...”

K-13'ün önemle üzerinde durduğu nokta, fedakarlıkla katlanmanın iyi ayırt edilmesidir. Bir insan bir şeyi yaparken katlanma duygusu ile yapıyorsa o işi sevmiyor demektir. Katılımcıların bir çoğu fedakarlık kelimesini de sevmediklerini, sevdikleri işi yaptıkları için bunun bir fedakarlık değil tercih olduğunu özellikle belirtmişlerdir. K-6 bu yöndeki görüşünü şu şekilde belirtmiştir:

“...yaptığım anda fedakarlık gibi gözükse de benim için değildir o. Çünkü onu isteyerek ve severek yaparım. Ben sevmediğim ve istemediğim hiçbir şeyi yapmam. Fedakarlıkta şey vardır, istemeden yaptığın için ezikliğini hissede hissede, üzüntüsünü acısını hissede hissede yaparsın, o fedakarlıktır. Yoksa tercih ederek isteyerek yaptığın hiç bir şey fedakarlığa girmez bence...”

***Kumandan.*** Kadınların planlama ve organize etme becerilerini tanımlamak amacıyla kullanılan metafor bir koddur. Her kadın bir kumandandır aslında. Savaşılacak çok cephe, kazanılacak çok zafer vardır. Bunun içinde planını doğru çizmeli ve kaynaklarını organize etmelidir. Ev ve iş yaşamında düzenlenmesi ve önceliklendirme gereken görevler vardır. Aynı zamanda çıkabilecek ani krizlere de hazırlıklı olmalıdır. Yöneticilik, üstler, çalışanlar, ortaklar, müşteriler, tedarikçiler, toplantılar, evdeki sorumluluklar, ev işleri ve çocuğun bakımıyla ilgilenen ekibin yönetimi ve sosyal hayat. Kadının tüm bu işleri planlayıp yönetebilmesin de şüphesiz günümüzün modern ajandası ‘*calendar*’ ın hayati bir rolü vardır. Üst düzey kadın yöneticinin cephedeki sağ kolu *calendar* dır ve tabi ki tüm bu ekibi organize edebilme becerisi. K-2 kadınların organize etme yetenekleri hakkında şu sözleri söylemiştir:

“...Bazı kadınlarda da onu görüyorum, dediğim gibi her şeyi orkestra etme, çok kısa sürede bütün kararları alma, sen bunu yap sen bunu yap, bizim organizasyonel yeteneklerimiz yüksek. Bunun da kadın olmaktan geldiğini düşünüyorum...”

K-7 ise kadınların sürekli planlama halinde olmalarının verimliliklerini artırdığını ifade etmiştir:

“...zamanınızı çok iyi kullanmak durumundasınız ve sürekli ileriye düşünüyorsunuz. Yani hep ileri... Hep plan yapmak durumundasınız ve onun için de çok efektif hale geliyorsunuz, çok verimli hale geliyorsunuz...”

K-3 ise erkek yöneticilerin planlama konusunda kadınlar kadar başarılı olmadığını birlikte çalıştığı erkek yöneticilerden örnekler vererek açıklamıştır:

“...benim çalıştığım erkek yöneticilerin hiç birisi ne yapacağını planlamıyordu. Kafasında var bir şey. Önem sırasına koyuyor. Onun için ne önemliyse onu yapıyor. Arkasındakileri de birisinin mutlaka hatırlatması gerekiyor. Genelde de kadınlar hatırlatıyor. Mesela çok üst düzey yöneticilere bakınca asistanları onların her şeyini derliyor toparlıyor. Tek başına bir vize başvuru formu dolduramıyor mesela ya da bir yere gidecek, tatile gidecek yer seçemiyor asistanına bırakıyor. Senin özel şeyin asistanına niye bırakıyorsun? Nerede kalacağını niye asistanın belirlesin? Onların plansızlığı...”

**Ezberbozan.** Toplumda belirlenen kalıplar dışında hareket eden kadın yöneticileri tanımlamak için kullanılan bir koddur. Kalıpların dışına çıkmak, ezberleri bozmak... Hala erkek dünyası olarak görülen iş dünyasının en hızlı büyüme gösteren sektöründe kadın üst düzey yönetici olabilmekle zaten farklılıklarını göstermektedirler ve bu farklılık hayatlarının çeşitli evrelerinde de kendisini hissettirmektedir. Erkek çocuklarıyla misket oynayarak büyümek, bavulunu toplayıp tek başına İstanbul’a gelmek, bir toplantıda 40 Genel Müdürün içerisinde tek kadın olmayı başarabilmek... Evet, onlar Bilişim Sektörünün üst düzey yöneticileri, hepsi birer Ezberbozan aslında. Kendi ifadeleriyle K-6, K-11 ve K-5:

“...Ben Ankara’dan İstanbul’a geldim. Ankara’dan İstanbul’a bavulumu toplayıp geldim, burada çalışmak üzere. Zaten herkes hayretler içinde kaldı ve Ankara’daki kendi dönemimdeki arkadaşlarıma öncü oldum. Hatta babamın arkadaşları kızlarını İstanbul’a yollamaya başladılar. Tabi ben bunu kadım erkeğim diye düşünerek yapmadım. Özgür olmak istiyordum, İstanbul’da çalışmak istiyordum...”

“...ama iş hayatımı bu kadar planladığım için özel hayatımın da o kadar plansız olmasını isterim. Yani, orası da benim *comfort zone* um. Tatile mi çıkacağım? Sabah karar verir binerim uçarıma giderim. O özgürlük hissi ben de çok daha büyük bir tatmin yaratıyor.”

“...Bir fabrika müdürü... Çok büyük bir operasyonu yönetmek amacıyla aslında girdim o mesleğe dolayısıyla beni şey bu tarafa attı ama esasta hani bir fabrika müdürü olarak da bir kadını düşünmezsiniz değil mi? Benim hedefim oydu mesela...”

**Öğrenci.** Sürekli kendini yenileme, sürekli yeni bir şeyler öğrenme isteği kadın yöneticilerin belirgin özelliklerinden bir tanesidir. Her olaydan, her hatadan, her insandan bir şeyler öğrenilebileceğinin bilincindedirler. K-10 hatalardan nasıl beslendiğini şu sözlerle ifade etmiştir:



“...Mesela az önce işte birtakım hatalar eksiklerden bahsettim ki insanın böyle şeyleri olmaması mümkün değil, hatta besliyor insanı. Ne kadar eksisiniz, yanlışınız, hatalı adımlarınız varsa aslında o oranda kendinizi geliştirmenizde mümkün...”

K-6 hayatında yeni şeyler öğrenmeye tutkuyla bağlı bir liderdir:

“...Bir şeye inanıyorsam, onun sonuna kadar peşinden giden bir insanım. Onun için bence bu tutku sayesinde zaten inanılmaz meraklıyım, okuyorum, çalışıyorum, öğreniyorum, kendimi yetiştiriyorum, her yere katılımcılık gösteriyorum, insanlarla her şeyi paylaşıyorum. Bu sayede oluyor bu. Yani şey gibi, sanatçılar gibi. Biraz sanatçı kişiliği var zaten bende...”

**4.3.6. Etken Faktörler.** Bir önceki bölümde özellikleri stratejileri açıklanan Kadın yöneticilerin bu özelliklere sahip olmalarında ve Cam Tavan Engellerini aşmalarında etkisi olan faktörler bu tema altında toplanmıştır. Tema; İçgüdüsel, Ailesel, Çevresel ve İşyeri kategorilerinden oluşmaktadır.

**4.3.6.1. İçgüdüsel.** Kadınlara avantaj sağladığı ve liderlik özelliklerine etkisi olduğu düşünülen içgüdüler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 6 koddan oluşmaktadır: Anelik İçgüdü, Çok Yönlülük, Sezgiler, Empati, Bukalemun ve Harmoni.

**Anelik İçgüdü.** Kadınların sahip oldukları en kuvvetli içgüdülerden bir tanesidir ve birkaç özelliği birden bulundurmaktadır. Karşılıksız sevmek, koruyup kollamak, sahiplenmek, öğretmek, sorumluluk almak... Kadın bu duygulara annelikten aşınadır. İş dünyası ise acımasızdır. Kadın bu en kuvvetli güdüsü ile yoğun rekabetin yaşandığı bu dünyaya duygularıyla girerek insani bir bakış açısı sunmakta, motivasyonu artırmaktadır. K-13 sözleriyle annelik içgüdü ile iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri çok güzel bağdaştırmıştır:

“...Nedir anne? Bir kere sorumluluk sahibidir. Nedir anne? Öğretendir. Bence liderliğin en önemli özelliklerinden biri, yöneticiliğin en önemli özelliklerinden biri öğretirken karşınızdakine yarın öbür gün bana rakip olur korkusu yaşamaktan kaynaklanıyor. Böyle bir korku yaşıyorsanız, siz orada olmaması gereken kişisinizdir. Hiçbir anne çocuğum benden daha iyi olacak korkusu yaşamaz. İşte bir annelik vasfını, sahip olunan bir dürtüyü eğer işyerinize doğru yansıtırsanız zaten sizden daha iyi bir yönetici olamaz...”

Bir anne nasıl çocuğunu karşılıksız seviyor, onu her türlü kötülükten koruyarak kendisinden daha iyi bir birey olması için yetiştiriyorsa, bu özelliklerini doğru bir şekilde iş yerine yansıtılabildiği takdirde tüm özverisiyle örgütün başarısı için çalışacaktır. Bu çok önemli bir özelliktir. Bir kadın anne olmasa bile bu içgüdüye sahip olabilir. Örneğin K-6 anne değildir fakat o içgüdüyü içinde hissedebilmekte ve iş yerinde çalışanlarına farkında olmadan yansıtılabilmektedir:

“...benim hiç çocuğum olmadı ama çocuğum olsa kız olsun isterdim, erkek çocuğum olsaydı hüsrana uğradım diye düşünüyorum, öyle uğramıyor da insan seviyor da ama hep bir kız çocuğum olsun onu yetiştireyim isterdim, içimde böyle bir şey var. Onun da psikolojik bir takım sebepleri olabilir. Niye ben böyle hep bir hayata kız çocuğu yetiştirme ve kazandırma ve benden daha iyi bir şeyi kazandırma ihtiyacı hissediyorum?...”

K-6 anne olmasa da o içgüdüye sahiptir ve iş yerinde çalışanlarına bu duyguyu yöneltmiş, onlara yetkinlik kazandırmak için uğraşmıştır.

K-4 anne olan çalışanlarının hangi özelliklerinin geliştiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“... şu anda benimle çalışan çocuk sahibi olmuş hatta birininki 1 yaşında öbürünkü 2 yaşında bir diğeri bekar anne 10 küsur yaşında çocuğu olan, altımda bayan yöneticiler var. Çocuk olduktan sonra, çocuğa verdiği ilginin işine de pozitif yansımaları görüyorum. Çocuğu anlamaya uğraştıkça küçük yaşında, insanları anlamak konusunda da daha dikkatli olduklarını hissediyorum...”

Çok kuvvetli bir güdü olan annelik içgüdüğü iş yerinde ve dozunda kullanıldığında etkili sonuçlar doğuracağı açıktır. Çalışanını tamamen kendi çocuğu gibi görmek te istismlara sebebiyet verebilecektir. K-14 böyle bir durumla karşılaştığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“...bence takımınızı daha fazla sahiplenmenizi sağlayan bir şey. Tehlikeli de bir şey, onun dengesini iyi kurmak lazım. Çünkü nedir? Çocuklarınızı hatalarıyla, günahlarıyla seveleriniz ama çalışanlarını direkt çocuklarınızın yerine koymamanız lazım yani daha profesyonel yaklaşmak gerekiyor. Mesela böyle bir yoldan geçtiğim için bunu bir hata olarak görüyorum ben. Bunu çok yaptım...”

**Çok Yönlülük.** Kadınlar hem iş hayatında hem de özel hayatlarında çeşitli rolleri bir arada üstlenebilmektedir. Pek çok sorumluluğu aynı anda düşünebilmekte, önceliklendirebilmekte ve hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilmektedir. İş

dünyasında multi-tasking olarak da tanımlanan bu özellik, pek çok cephede savaşmak durumunda olan kadının doğal olarak gelişen bir özelliğidir ve iş dünyasında avantaj sağlamaktadır

K-14, kadın bir yöneticinin işe gelmeden önce evde yaptığı işleri ve bunun ona verimlilik kattığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“...mesela ben kendi adıma daha fazla işle uğraşırken daha verimli hissedirim kendimi. Yani... Mesela size bugün sabahımı anlatayım. Dün bir yere gittik, geç geldik... İşte, yemeklerimi yedirep yatırıp, çocuğun ödevinin bir kısmı yapılamadı. Sabah kalktım, İngilizce dersinden quiz var, quizini verdim. Bir yandan kahvaltı yapıyor, bir yandan şey yapıyor yani o kadın işe gelene kadar emin olun evde 10 tane daha iş halledip geliyor...”

Kadınların aynı anda birçok rolü üstlenmelerinin yorucu bir iş olduğunu ve bu durumun sadece işlerine odaklanan erkeklere göre dezavantaj olabileceği yönünde de görüşler olmakla birlikte katılımcıların çoğu bunun kadına iş ortamında bir avantaj sağladığını belirtmişlerdir. K-8 ise kadınların bu özelliklerini nasıl avantaja çevirebildiklerini şu sözlerle ifade etmiştir.

“...Yani iş hayatındaki multi tasking özelliğinin buradan geldiğini, o yüzden de bayanların erkeklerden multi tasking konusunda daha başarılı olduğuna inanıyorum çünkü o zaman kendinizi dış faktörlerden elimine edip tek bir şeye focus olmanız gibi bir şey söz konusu olmuyor. Siz her ne kadar planınızı da yapmanız her ne kadar focusunuzu da belirleseniz, her an her gün, her saniye hayatınıza farklı kanallardan başka şeyler giriyor ve önceliklerinizi değiştiriyor bir şekilde. O yüzden de bütün bunları idare edip doğru amaca ulaşabilmek bu multi tasking yeteneğinden geliyor. O yüzden ben bayanların erkeklere göre yönetim anlamında daha avantajlı olduğunu düşünüyorum...”

**Sezgiler.** Kadınların sahip olduğu kuvvetli özelliklerden olan önseziler doğru kullanıldıklarında, kadınlara iş dünyasında avantajlar sağlayabilmektedir. Sezgiler; olaylara başka boyutlardan bakabilme, tehlikeleri önceden hissedebilme, mimiklerden ifadelerden söylenmeyenlerden yorumlar çıkarabilme şeklinde kendini gösterebilmektedir. Dozunda kullanıldığında, kriz zamanlarında, beklenmedik durumlarda, bir pazarlık anında, çalışanlarını kontrol edebilmede kadın yöneticiye yardımcı olmaktadır. Aşırısı ise kadının zihnini yorabilmekte veya şüphecilğe sebebiyet verebilmektedir. K-9 bir pazarlık anında içgüdülerinin ona nasıl yardımcı olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Kariyerimin ilk zamanları değil ama şu noktada geldikten sonra ben artık içgüdülerime güvenmeyi mesela öğrendim. O ne diyorsa doğru diyor günün sonunda. Ne zaman dinlesem de kazandım içgüdümü. Dolayısıyla bence kadınların bence müthiş bir avantajı var eğer kullanmayı bilirlerse ve cesaret ederlerse... Bir pazarlık aşamasında başıma geldi. Türkiye'nin çok hatırı sayılır patronlarından biriyle yaparken pazarlığı bana döndü şey dedi. “Şimdi sen annesin” dedi, senin içgüdülerin var dedi şimdi sana bir şey söyleyeceğim ama dedi gözümün içine bakacaksın içgüdünü dinleyeceksin dedi ve o sayede biz pazarlığı bitirdik yani o an evet tamam güvendim size dedim ve o şekilde yaptım. Eğer bir erkek olsaydı o pazarlık sona ermeyebilirdi. Dolayısıyla ben artık bunu kullanmayı çok sevmeye başladım...”

**Empati.** Kendini karşısındakinin yerine koyabilme, onun gözünden bakabilme, anlamaya çalışma kadının öne çıkan özelliklerinden bir tanesidir. Katılımcılar iş ortamında bu içgüdülerini kullandıklarını ve olumlu yönde etkisini gördüklerini belirtmişlerdir. Örneğin K-3, çalışanlarından gelen farklı düşünceleri değerlendirirken empati özelliğini kullanmaktadır:

“...zaman zaman çok abuk sabuk şeyler söylenebiliyor tecrübesizlikten kaynaklı. Dikkate almam demem. Ortak noktada buluşmaya çalışırım. Onun neden öyle düşündüğünü anlamaya çalışırım. İkna etmeye çalışmam, benim düşüncemi kabul ettirmeye çalışmam işimle ilgili...”

Çalışandan gelen farklı bir düşünce ilk bakışta anlamsız gibi görünse de, olaya onun gözünden bakıldığında farklı boyutların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir. Bir yönetici empati özelliğini çeşitli şekillerde kullanabilir. K-2 çalışanını anlayabilme konusunda şöyle bir örnek vermiştir:

“...bir çalışanın çocuğuyla ilgili bir sorunu var arar. “Tamam, sen gelme bugün toplantıya” derim. Şirket der ki “bu toplantıya %100 katılım isteniyor” Ben orada öyle bir şey kullanabilirim. “Sen gelme anlıyorum ben senin durumunu. Ben seni savunurum” Mesela yani bu tür şeyleri rahatlıkla yapabilirim...”

K-2'nin verdiği örnekte çalışanın durumu anlayabilen bir yönetici görülmektedir. Olaya insani bir boyut katılmıştır. Bu aynı zamanda çalışanda yöneticisine karşı bir güven ve bağlılığın oluşmasına neden olmaktadır ve ekip motivasyonunda bu çok önemli bir noktadır. ‘Yöneticim beni anlıyor, beni bir birey olarak dikkate alıyor’ düşüncesi hem liderin idealleştirilmesinde hem de takım ruhunun oluşturulmasında önemli bir faktördür.

**Bukalemun.** Kadının adaptasyon özelliğini tanımlamak için kullanılan metafor bir koddur. Bir kadının üstlendiği birçok rolü, taktığı birçok şapkası vardır. Gün içerisinde bu şapkalarını değiştirerek farklı roller arasında geçiş yapabilmektedirler. Her rolün farklı bir sorumluluğu, karşılanması gereken farklı ihtiyaçları vardır ve hiçbir şey durağan değildir. Bir rolünü yerine getirirken farklı bir rolünden beklenmedik bir haber gelebilir. Bu durum beraberinde soğukkanlı olmayı ve pratik çözümler üretebilmeyi beraberinde getirir. Özel hayatında bir çok sorunla mücadele etmeye alışkın olan kadın yönetici, iş dünyasında karşılaştığı bir kriz ortamına hemen adapte olarak farklı çözümler üretebilir. Çok yönlülüğünün getirdiği becerileri bukalemun özelliğiyle birleştirerek iş dünyasında farklı rollere geçerek kendini kolay bir şekilde adapte edebilir. Bukalemun etkisi kendini liderlik davranışında da göstermektedir. Çalışanlarının özelliklerini, yetkinliklerini ve kendisinden beklentilerini iyi analiz eden bukalemun bir yönetici, farklı ekiplere farklı liderlik davranışıyla yaklaşarak etkinliklerini artırabilmektedir. K-1 kadının bukalemun özelliğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Belki kadınlar biraz daha sabırlı olabiliyor, sorunlara karşı daha dayanıklı mı diyeyim, devamlı sorunla... Çilekeş belki evet o yüzden kriz zamanlarında belki biraz daha sabırla, soğukkanlılıkla durabiliyor, o açıdan bir avantaj olabilir...”

K-12 iş dünyasında farklı roller arasında geçiş yaptığını ve bundan sonra da yapabileceğini belirtmiştir:

“...Ben bugün Pazarlamada çalışabilirim. Elektronik Mühendisiyim ben, 7 ay elektronik mühendisi olarak çalıştım. Bana göre değil dedim, ondan sonra proje yönetimi ardından pazarlama, şimdi CRN, yarın öbür gün finans departmanına da geçebilecek durumda ve güçte hissediyorum kendimi...”

K-12'nin farklı rollere geçişinde ve adaptasyonunda bukalemun özelliğinin yanı sıra çok yönlülüğünün, kendini sürekli yenilemesinin ve harmoni özelliğinin de etkisinin olduğu görülmektedir.

**Harmoni.** Kadının farklılıkları uyum içerisinde bir araya getirerek bütünleştirebilme özelliğini tanımlamak için kullanılan bir koddur. Bu özellik kadının doğasında vardır. Bir yemek yaparken de ortaya çıkabilir, patch-work

yaparken de. Bu özelliğinin iş dünyasında kadının işine ne kadar yarayabileceğini K-11 şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Şimdi kadın tarafındaysa entegrasyon bizde çok alışkın olduğumuz bir şey. Yemek pişirirken de açıkçası onu ondan bunu bundan tadını buluncaya kadar şeklinde yaptığımız için her şeyi. Dolayısıyla şuanda üstüne üstlük dikeyde... Mesela en kolay örneklerden bir tanesi Akıllı Ev teknolojileri dediğimiz zaman; Sensor Teknoloji gerekiyor, Mobil Teknoloji gerekiyor, network iletişim ağı gerekiyor vs. Bir çok uzmanlık alanında bilginin bir araya gelip son kullanıcının da ne isteyeceğini doğru anlayıp, onun ihtiyacına yönelik işler tespit etme konusunda kadınların çalışıyor olması gerektiğini iddia ediyorum ben. Çünkü farklı teknolojilerle entegrasyon, bir de işin içine duygu da giriyor artık şu anda. Çünkü *deep down* teknolojiler gelebilecekleri noktaya gelmiş durumdadır. Yani, sensor net teknolojisinde de, iletişim teknolojisinde de şuanda ileri bir düzeydeyiz ama bütün bunları bir araya getiren uygulamalar henüz bulunmamış durumda. İşte onları da kadınlar bulacak...”

K-112in ifadelerinde kadın bakış açısının Bilişim Sektörüne ne yönde olumlu katkılarının olabileceği açık bir şekilde görülmektedir. Kadının bu birleştirici özelliğini liderlik davranışında da uygulaması farklı karakterlerin sunduğu farklı bakış açılarını uzlaştırarak bütünleştirici bir etki yaratmaktadır.

**4.3.6.2. Ailesel.** Bu kategoride kadınların başarılı birer üst düzey yönetici olmalarında etkisi olan ailesel faktörler toplanmıştır. Kategori 4 koddan oluşmaktadır: Aile Kültürü, Eş Seçimi, Genetik Rol Model, Rol Paylaşımı.

**Aile Kültürü.** Kodlama analizi sonucunda elde edilen en kuvvetli kodlardan bir tanesidir. Katılımcıların istisnasız hepsi başarılı olmalarında ailelerinin büyük etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Okul hayatında, iş hayatında hedeflerine ulaşmaları konusunda hep desteklenmişlerdir. Önlerine bir engel koyulmamış ve o engeli aşmak için uğraşmamışlardır. Kendilerine belirli stereotipler dayatılmamıştır, kız erkek çocuğu ayrımının olmadığı demokratik bir ortamda yetişmişlerdir. K-5 aile eğitiminin önemini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Şunu çok net görüyorum ki, her şey aile ile başlıyor. O ailenin verdiği eğitim, çocuklarından beklentileri onun daha sonraki yaşamındaki hem kariyerine hem kendi kuracağı aile yaşamına çok ciddi etki ediyor. Seçtiği eşten, seçtiği işten veya ailesindeki çizdiği role kadar aslında bu bulunduğu ailenin ve almış olduğu eğitimin etkisiyle geliyor...”

K-11 toplum tarafından belirlenen kalıpların dayatılmadığı bir aile ortamını yetiştiğini belirtmiştir:

“...Ben hayatımda ne “Kızın sofrayı topla” lafını duydum ne de “Erkek gibi şunu yapıyorsun” lafını duydum. Gerçekten şimdi geri dönüp baktığımda cinsiyetsiz yetiştirilmişiz. Yani ne ‘yapmam’ ne de ‘yapmamam’ konusunda hiçbir cümle hatırlamıyorum çocukluğumda öyle söyleyeyim...”

Belirli dayatmalarla büyütülmeyen kız çocukları o rolleri üstlenmemekle birlikte o rollerden kaynaklanan Cam Tavan engellerini de görmemekte, onlardan etkilenmemektedirler.

**Eş Seçimi.** Evli bir üst düzey yöneticinin en büyük desteği onu anlayacak, üzerinde psikolojik baskıya sebep olmayacak, ona toplumsal stereotipleri dayatmayacak bir eşinin olmasıdır. Ego Erkek kodu altında incelediğimiz erkek modeli çalışan ve kariyer hedefleyen bir kadının bilinçli olarak uzak durması gereken bir eş modelidir. Katılımcılarımızdan evli olanların hepsi eşlerinin kendilerini anladığını, anlayış gösterdiğini ve desteklediklerini belirtmişlerdir. Onlar eş seçimini doğru yapmışlardır. Doğru eş nedir? tanımı insanların zaman içerisinde değişebilecekleri olasılıkları da göz önünde bulundurularak, eşler arasındaki uyumun yakalanması, karşılıklı anlayışın sağlanabilmesi, aynı dilden konuşabilmeleri olarak tanımlanabilir. K-12 sözleriyle eşler arasındaki uyumun önemine dikkat çekmektedir:

“İyi insan olması çok temel bir şey... Bu illa sevdiği insanlara karşı nasıl olduğu değil. Hiç tanımadığı insanlara karşı nasıl olduğu, ne kadar toleranslı olduğu da bir göstergedir ama onun dışında yıllar insanları değiştirebiliyor. Yıllar önce seçerken öyle olacağını sandığımız bir şeyi, yılların içerisinde çok ta aynı anlayışı göremeyebilirsiniz. Bunun örneklerini görüyoruz etrafımızda.... İki kişi arasındaki o frekans uyumu çok önemli. Birbirine karşı o duygu ve uyumun sağlanması önemli galiba diye düşünüyorum...”

**Genetik Rol Model.** Kadınların ailelerinde örnek aldıkları ve hayatlarında etkisi olduğunu belirttikleri kişileri tanımlamak için kullanılan bir koddur. Aile içerisinde yaptıklarıyla ve karakterleriyle etki bırakan bireylerin bulunmasının kişinin karakter oluşumunda ve seçtiği hedeflerde etkisinin olduğu görülmüştür. Küçüklükten beri göz önünde bulunan bir kişinin etkisinin dış çevrede örnek alınım

bir rol modelden daha fazla olduğu görülmektedir. Bazı katılımcılar aile bireylerinden örnek aldıkları, hayatlarında yön vermelerinde etkisi olduğunu düşündükleri kişilerden bahsetmişlerdir. Üst düzey yönetici olan bir teyze veya yenge, güçlü duruşuyla bir anne, karakter yapısıyla bir baba genetik rol model olabilmektedir. K-12 annesinde gözlemediği stereotip dışı kadın figürünün kendisinde nasıl bir etki bıraktığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Toplumsal hayatta, sosyal hayatta annemin bir defa kendisi hiç kadınıym diye bir takım şeyleri konuşmaktan tartışmaktan, bir takım ortamlarda bulunmaktan çekindiğini hiç hatırlamıyorum”. Sözü ve düşüncesi neyse her ortamda, farklı görüşlerin olduğu ortamda çekinmeden dile getiren... Toplumun çizdiği o daha klasik kadın tipi hani daha sessizdir, daha kabullenicidir, daha ona söz verildiğinde konuşur, cici şeyler söyler, çok kimseyi iğneleyici şeyler söylemez kadın figürü, hani biraz beklenen o ya, annem hiç öyle bir tip değildir... Annem benden daha güçlü bir profildir ama ondan cesaret aldığım ve hani doğal olduğunu düşündüğüm, kafama kaydedilen görüntülerde kadın rolünde o etken tabi ki “Doğal. Ne var ki?” Bir de annemi aşmak zorunda, annemin doğrularını aşmak zorunda kalmadım hiç ben...”

***Rol Paylaşımı.*** Çalışan kadın yoğun iş temposu sebebiyle evdeki rollerinin bir bölümünü paylaşmak durumundadır. Çocukların bakımı, ev işlerinin yürütülmesinde dış kaynak kullanımına gitmekte veya aile bireylerinden yardım almaktadır. Evden çıktığı anda arkasında güvendiği birilerinin olduğunu bilmesi kadının işteki motivasyonunu da artırmaktadır. K-9 bu konu ile ilgili olarak şu sözleri paylaşmıştır:

“...İşe geldiğimde dediğim gibi o kadar aklımdan çıkıyorlar ki. Kötü bir şey söylüyorum belki ama sonuçta aldığım desteğe güveniyorum Yardımcıma güveniyorum, arkada annem gerekirse destek oluyor. Eşim destek oluyor. Ben çıktığım andan itibaren birileri operasyonel anlamda var...”

K-9’nevden çıktığı anda arkasında güvendiği birilerinin olduğunu bilmesi, işine odaklanmasını sağlamaktadır.

**4.3.6.3. Çevresel.** Kadınların iş dünyasında başarılı olmalarında etkili çevresel faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 3 adet kod içermektedir: Yetişilen Çevre, Eğitim, Spor ve Sosyal Faaliyetler.



**Yetiilen Çevre.** Üst düzey kadın yöneticilerin büyük şehirlerde doğdukları, yetiştikleri ve eğitimlerini bu şehirlerde aldıkları görülmektedir. Gerek imkanlar, gerek sosyal çevre gerekse kültür açısından büyük bir şehirlerde yetişmiş olmalarının katılımcıların engellerle daha az karşılaşmalarında ve başarılı olmalarında etkili olduğu görülmektedir. K-8'in ifadeleri bu görüşü desteklemektedir:

“...Sadece İstanbul'dan bahsetmiyorum İstanbul' da çok daha iyi eğitilmiş aileler olduğu için çocuklar daha özgür daha kendini ifade edebilen daha ekonomik bağımsızlığı olacak şekilde yetiştiriliyorlar ama İstanbul ve Ankara, bu majör şehirler Türkiye'nin genelini yansıtmıyor. İstanbul ve Ankara' da belki böyle bir şey geçerli değil ama Türkiye'nin geneline baktığımızda kız çocukları bu şekilde yetiştirilmiyorlar. Çocuk yaştan itibaren iyi eğitim almaları, kendi ayakları üzerinde durmaları, ekonomik özgürlüklerinin olması ve bağımsız bir birey olmak üzerine değil, bir eş ve anne olmak üzere yetiştiriliyorlar...”

K-6 iyi koşullarda yetişmiş olmanın avantajını şu şekilde dile getirmiştir:

“...Öğretim değil, kültürel bir sorun ve eğitim sorunu. Yani biz burada çok iyi ailelerde yetiştik çok iyi şartlarda yetiştik. Bizim sorunumuz olsa ne olacak, alt ediyoruz zaten ama çok kötü durumda olan kadınlar var. Doğuda, birçok yerde, cahil olanlar var...”

**Eğitim.** Katılımcılar gerek lise gerek lisans düzeyinde aldıkları eğitimin kendilerine bakış açısı, disiplin ve hayat görüşü kattığına yönelik görüşler belirtmiştir. Özellikle ortaokul ve lise dönemlerinde kolej eğitimi almış olan katılımcılar, oradaki kazanımların hayatlarında almış oldukları kararlarda, elde ettikleri başarılarında ve Cam Tavan Engellerini algılamamalarında etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar Türkiye'nin büyük şehirlerinde kurulmuş köklü üniversitelerde eğitim almışlardır. Aldıkları lisans eğitimlerinin bakış açısı, araştırmacı kabiliyet, disiplin ve analitik düşünce açısından kendilerine katkısının olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca yurt dışında alınacak eğitimlerin farklı kültürler tanıma, farklı görüşlere ve fikirlere açık olma ve farklı bakış açıları kazanabilme açısından faydasının olacağını belirtmişlerdir.

K-1 eğitimi ile ilgili olarak şu sözleri paylaşmıştır:

“...ben X Kolejide okudum ve orada hayatım değişti diyebilirim. İnanđım Şeylerin arkasından koşmak, denemek bunların hepsini orada kazandım kesinlikle. Daha sonra X Üniversitesinde ve Amerika’da okudum Hep bir Amerikan Eğitim felsefesiyle yetiştim diyeyim...”

Kız Lisesinde okuyan K-9, aldığı eğitimin kendisine kazandırdıklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Amerikan Lisesi olmasının bir avantajı vardı, Amerikan kùltürüyle büyüdük. O kùltür nedir? Kendine güvenen, özgür, kendini ifade edebilen bireyler yetiştirmek. Kızların olduğu bir ortamda olunca da bunu sadece kızlar için yaptılar sonuç itibarıyla. Dolayısıyla ben de arkadaşlarım da, çalışmaya devam edenler hepimiz iyi noktalara gelebildik. Bence o eğitim zihniyetinin de çok etkisi var...”

**Spor ve Sosyal Faaliyetler.** Katılımcıların bir bölümü hayatlarının belli dönemlerinde spor ve sosyal faaliyetlerde aktif olarak yer aldıklarını belirtmişlerdir. Okul takımında, profesyonel olarak veya hobi olarak spor ve sosyal faaliyetlerde bulunan katılımcılar; sporun kendilerine hedef odaklılık, disiplin, takım ruhu ve insan ilişkileri gibi konularda olumlu katkısının olduğunu belirtmişlerdir. Lise sona kadar profesyonel olarak spor yaptığını belirten K-8, sporun kendisine kazandırdıklarını şu Şekilde aktarmıştır:

“...ben çok küçük yaşta başladım spor yapmaya ve çok disiplinli bir Şekilde başladım. Antrenman saatleri, turnuvalar, yarışlar, sonuç almak durumunda olduğum bir Şekilde, profesyonel bir Şekilde yapıyordum. Belirli bir disiplin ve belirli bir sonuç hedefi doğrultusunda çalıştığım için evet, buna alışkınım aslında. Hiç düşünmemiştim ama onun etkisi olmuş olabilir tabi...”

**4.3.6.4. İşyeri.** Üst düzey kadın yöneticilerin buldukları konuma yükselmelerinde etkili olan örgütsel faktörler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 4 adet kod içermektedir: Pozitif Ayrımcılık, İşçi Arı Etkisi, Bilişim Sektörü, İyi Kalpli Kraliçe.

**Pozitif Ayrımcılık.** Özellikle uluslararası şirketlerde kadın çalışan sayısının artırılmasına yönelik uygulamalar olduğu görölmüştür. İşe alımlarda kadınlara pozitif ayrımcılık, mentorluk uygulamaları, kadın liderliği ve yöneticilik eğitimleri bu uygulamalardan bazılarıdır. Uluslararası şirketlerin örgüt içerisinde cinsiyet açısından çeşitliliğin sağlanması önem verdikleri görölmektedir. Hatta Türkiye

ofisindeki kadın çalışan oranlarının, diğer ülke ofislerindeki oranlardan yüksek olduğu belirtilmiştir. K-2 işe alımlarda uyguladıkları pozitif ayrımcılık uygulamasını şu şekilde aktarmıştır:

“...şimdi birçok uluslararası şirkette -yerli şirketlerimizde de var Türkiye’de- bu *diversity* konusunda pozitif ayrımcılık anlamında bir çalışma var... Her zaman için bir pozisyona ilk önce mümkünse kadın eleman arayışı içerisinde oluyoruz. Sonra işin gerektirdiği tabi ki en doğru kişiyi de almaya çalışıyoruz ama ikisini bir arada yürütüyoruz... Mesela bir pozisyon açıyorsunuz, o pozisyona 100 kişi başvuruyor ve bu 100 kişi de %95 erkek. Tabi ilk görüşmeleri yapıyorsunuz, o %5 kadın gerçekten yeterlilik anlamında o pozisyona istediğiniz seviyede değil. Öbürlerine bakıyorsunuz; %95’ten tabi ki 1 kişi bulmak daha büyük bir şans, %5’ten bulmak çok düşük bir olasılık. Fakat sonrasında biz dedik ki, tamam bu 100 başvuru bir kenara, biz kesinlikle buraya bir kadın eleman bulmak istiyoruz...”

K-2’nin ifadelerinden kadın çalışanların başvurularında *Kendini Engelleme* etkisiyle çok düşük bir yüzdeyle temsil edildikleri ve işe girme olasılıklarının normal şartlarda çok düşük olduğu görülmektedir. Pozitif ayrımcılık uygulaması, kadın adayların şanslarını artırmak ve iş ortamında çeşitliliğin sağlanması amacıyla uygulandığı görülmektedir. İş dünyasının, kadın bakış açısının olumlu katkısını fark ettiği ve ‘erkek dünyası’ sıfatından artık sıyrılmak istediği anlaşılmaktadır.

***İşçi Arı Etkisi.*** Kadın çalışanların iş ortamında erkek çalışanlarla daha uyumlu çalıştıklarını ifade etmek amacıyla kullanılan metafor bir koddur. Kadın ve erkeklerin farklı özellikleri vardır. Doğru kombinasyonlarla bu özelliklerin birleştirilmesi verimi artırarak işletmenin performansını olumlu yönde etkileyeceğine yönelik görüşler vardır. K-7 konu ile ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“...Kadınlar galiba erkeklerle daha iyi çalışıyor. Biraz öyle. Belki de farklılıklar birbirini iyi tamamladığı için, biraz da galiba bazı hemcinslerimde aşırı bir hırs görüyorum. Hırs dozajı bazen çok fazla olabiliyor. Bazı sistemler buna çok el veriyor. Birbirinin üstüne fazla basarak gitmek ve kadınlar galiba burada birbirleriyle daha acımasızca şey yapıyor...”

Kadın kadına olan eşleşmelerde Kraliçe Arı sendromundan kaynaklanan çekişmeler ve sürtüşmeler, Aşırı İletişimden kaynaklanan verim düşüklüğü görülebilmektedir.

K-6 kadın ve erkeğin tamamlayıcı özelliklerine değinmiştir:

“... Dolayısıyla, kadınların sürdürülebilirlik açısından çok büyük faydası var iş hayatına kariyere. Erkekler de satış tarafı veya kısa vadeli iş alma konusu iyiler ama bunların ikisinin iyi olması lazım. Yani, çok fazla kısa vadeli şey hiçbir şeyi sürdürmez, sadece sürdürülebilir olduğunda da kısa vadeli kazançlar elde edilemez. Dolayısıyla bu ikisinin birbirini tamamlayan yapılarda olması lazım...”

K-14 kadın-kadın ve erkek-erkek eşleştirmelerinin olumsuz sonuçlarına değinmiştir:

“...benim kişisel görüşüm çalışma hayatında kadın erkek çiftlerinin yaratılmasının daha sağlıklı olduğu yönünde. Mesela, hani nezaket kurallarının aşılmaması daha böyle medeni bir tertip bir düzen oluşturulabilmesi için kadın erkeğin bir arada olması daha faydalı gibi. Erkekler hep bir arada olunca spor salonu, soyunma odasına dönüşüyor olay hemen. Hepsi kadın olunca da böyle işte çok uçuk bir örnek ama hani örgü örme noktasına, kuaför muhabbetine dönebiliyor. Kadınlara erkeğin daha böyle uygun dozlarda ve uygun çiftlerde olmasının daha iyi olacağını düşünüyorum ben...”

Katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır ki; örgüt içerisinde heterojen bir yapının oluşturulması homojen bir oluşumdan daha faydalı sonuçlar vermektedir. Uluslararası şirketlerin çeşitliliğin sağlanması ve kadın çalışanların işe alınmasında uyguladıkları pozitif ayrımcılık stratejisinde İşçi Arı Etkisinin payı olduğu düşünülmektedir.

**Bilişim Sektörü.** Kodlama analizi sonucunda elde edilen kuvvetli kodlardan bir tanesidir. Katılımcıların görüşleri; Bilişim Sektörünün, eğitim seviyesi yüksek, yetkinlik gerektiren ve yatay hiyerarşiye yatkın bir sektör olması nedeniyle kadın çalışanı ve kadın yöneticiyi daha çabuk kabul ettiği yönündedir.

K-7 Bilişim Sektöründe kadının yer bulması ile ilgili olarak şu görüşte bulunmuştur:

“...Bir de düz hiyerarşi de kadın çok rahat çalışıyor ve Bilişim Sektörü öyle. Çok hızlı aktığı için düz hiyerarşiyile çalışmanız lazım. Orada kadın çok yenilikçi, devam ediyor... Bu açıdan kolay oluyor herhalde. Bir de hakikaten eğitilmiş ve eğitim seviyesi yüksek olduğu için kadın da kendine daha rahat yol bulabiliyor. Bir sürü uluslararası firmalar kadına yer açıyorlar...”

K-14 Bilişim Sektöründe kadının önünde herhangi bir bariyer olmadığı görüşündedir:

“...daha teknolojik bir iş ama teknolojik olmasının yanında fiziki bir şey gerektirmiyor. Yani tamamen entelektüel sermaye ile ilgili olduğu için, kadın olmanın gerektirdiği böyle doğrudan bir bariyer yok diye düşünüyorum ben...”

**İyi Kalpli Kraliçe.** İş dünyasında hemcinslerini destekleyen ve motive eden kadın yöneticileri tanımlamak amacıyla kullanılan metafor bir koddur. Örgütler toplumdaki bireylerden oluşur. Bir toplum salt iyi ve salt kötü bireylerden oluşamayacağı gibi, örgütlerde ki kadın yöneticilerin hepsi kötü kalpli kraliçe arı değillerdir. İçlerinde iyi kalpli kraliçelerde vardır. Onlar hem cinslerini gözetip destekler, mentorluk yaparlar. Katılımcılar çalışma hayatlarında iyi kalpli kraliçelerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Kraliçe Arı Sendromu ile karşılaşp karşılaşmadığı sorulan K-9 şu cevabı vermiştir:

“...Çok net algıladığımı söyleyemem. Etrafta çok farklı yerlerde gözlemlediğim şeyler oldu ama bana yapılan bir şey olmadı o anlamda. Bizim de genel müdürümüz kadın sonuçta her zaman desteğini gördüm...”

K-14 hep dayanışmacı kadınlarla birlikte çalıştığını, Kraliçe Arı kavramının kendisine uzak olduğunu belirtmiştir:

“...Açıkçası ben kraliçe arı görmedim. Tam tersi ben belki de şanslıyım, çok dayanışmacı kadınlarla çalıştım. Yani kadın dayanışmasını önemseyen, çok ön planda tutan, birbirine çok destek olan kadınlarla çalıştım açıkçası...”

**4.3.7. Dönüşümcü Liderlik.** Kodlama Analizi sonucunda katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini sergiledikleri görülmüş ve kategoriler bu tema altında birleştirilmiştir. Tema 4 adet kategoriden oluşmaktadır: İdealleştirilmiş Etki, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım, Bireysel Değerlendirme.

**4.3.7.1. İdealleştirilmiş Etki.** Liderin astlarına ortak bir vizyon etrafında toplaması, davranışlarıyla rol model olması ve idealleştirilmesi özelliklerini tanımlayan kodlar bu kategori altında toplanmıştır. 4 adet koddan oluşmaktadır: İdealleştirilme, Vizyon Oluşturma, Rol Model Olma, Etik duruş.

**İdealleştirilme.** Liderin astları üzerinde oluşturduğu güçlü etkiyi tanımlamak için oluşturulan bir koddur. Çalışanlar liderlerini üstün özelliklerle donanımlı, kritik zamanlarda etkin karar verebilen üstün bir birey olarak görürler ve ona hayranlık duyarlar. Bu etkinin oluşmasında liderin davranışları, etik duruşu, kriz zamanlarında aldığı yerinde kararlar aldığı kararlar, çalışanlarına değer verdiğini hissettirmesi, alınan kararlara ve oluşturulan hedefe onları da dahil ederek bir ortak kimliğin oluşturulmasını sağlaması etkili olmaktadır. Katılımcıların gerekli durumlarda ılımlı otoriteye başvurdıkları da belirlenmiştir. Çalışanlarının, ekip uyumunu bozama, istismar etme, kayıtsız kalma gibi davranışlarında ve ortak bir karara varamama gibi durumlarda lider müdahale etmekte ve otoritesini göstermektedir. ‘İlimli otorite’ olarak nitelendirilmesinin sebebi, liderin bu davranışının sadece o durum için geçerli olması, sonrasında Dönüşümcü Liderlik özelliklerine geri dönmesidir.

K-7’nin çalışanları üzerinde oluşturduğu etki şu sözlerinden anlaşılmaktadır:

“...Hızlı düşünürüm. Herhalde kriz anında – arkadaşlarımdan duyduğum için söylüyorum-zeki, yaratıcı çözümlerim olduğunu söylerler. Yani daha zekice yaklaştığım alanlar var ve dediğim gibi işi çok fazla benimsediğim için işi genelde iyi bildiğimi ve onlarla beraber krizden çıkabilirliğimi, çok kriz gördük çünkü bütün hayatım da krizle geçti...”

K-13’ün ifadelerinde lidere duyulan güven ve bağlılık ılımlı otoriteyle birlikte görülmektedir. Çalışanlar liderlerinin onların iyiliğini gözettiğine inanmakta ve gerekli yerlerde müdahale ettiğinde onun bir bildiğinin olduğunu düşünmektedirler:

“...Bulunduğu pozisyonda kimi zaman bir patron kimi zaman bir çalışan olabilme dengesini kurmakla ilgili ve sanırım bunu görüyor arkadaşlar. Mesela ben onlara “Abartmayın, abartmayın çok masraf ediyorsunuz. Bu olmaz. Başka isteğiniz var mı kardeşim sizin? Burası da bir iş yeri yani, adamlara öyle yüklenmeyin o kadar” dediğim zaman “X Abla bunu veya X Hanım bunu dengeledi. Evet demek ki burada bir aşırıya...” bunu hissediyorlar ve inanın kendi çalıştığım ekip için söylüyorum, “Arkadaşlar 3 hafta boyunca hiç Cumartesi, Pazar eve gitmeden burada çalışacağız” desem, hiçbiri bana mırın kırın etmeyecektir. Çünkü biliyorlar ki ben onları fazladan iki dakika çalıştırmam...”

**Vizyon oluşturma:** Dönüşümcü Liderin özelliklerinden bir tanesi de ortak bir vizyon oluşturup çalışanlarını bu vizyonun etrafında toparlayabilmesidir. Varılacak noktanın tüm çalışanların ortak beklentilerine hitap ediyor olması, amacın

sahiplenilmesine ve motivasyonun artmasına sebep olmaktadır. Bu aynı zamanda çalışanlarda değer veriliyor olma hissi uyandırmakta ve lidere olan bağlılığı artırmaktadır. Büyük resmi görebilmek hızlı ve başarılı sonuçların alınmasını kolaylaştırmaktadır. K-5 ortak hedefin birlikte belirlenmesine verdiği önemi şu sözlerle ifade etmiştir:

“...sonraki yıllarımda şunu deneyimledim; ekip olmak ve ekipte özgür düşüncenin açıkça görülebildiği, açıkça konuşulabildiği ve ortak hedefin birlikte belirlendiği yönetsel aktivitelerin çok daha başarılı ve çok hızlı sonuç verdiğini gördüm. Dolayısıyla benim istediğim şey, yani nasıl bir lider olarak anılmak isterim diye düşündüğümde kesinlikle çok iyi dinleyen, o dinledikleriyle iyi sentez yapıp ekibinin içindeki değerleri ortaya çıkarabilen ve bundan sonuca odak koyabilen, sonuca yönlendirebilen bir lider olarak gözükmek isterim. Dolayısıyla benim için ekip oluşturma ve ekibin birbiri ile harmoni içerisinde çalıştığı iklim çok önemli...”

***Rol Model Olma.*** İnsanlar kendilerinden üstün gördükleri, kendilerine olumlu özellikler katacağını düşündükleri kişileri kendilerine rol model olarak alırlar. Örgüt ortamında da rol model çalışanlarının gözünde idealleştirilmiş olan liderdir. Liderin davranışları, özellikleri, izlediği yöntem çalışanlarının üzerinde etki yaratır. Katılımcılar çalışanları tarafından örnek alındıklarını hissettiklerini belirtmişlerdir. Rol model olarak alındığını hissetmek aynı zamanda lideri de motive etmektedir. Bu farkındalık lider tarafından ekibini yönlendirmek için de kullanılabilir. K-9 çalışanları tarafından rol model olarak alındığını hissetmesinin kendisinde oluşturduğu etkiyi şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Şey hoşuma gidiyor, birçoğunun bana söylediği... Beni rol model olarak aldıklarını biliyorum birçok konuda, o da beni çok motive ediyor. Bir yandan da şey gibi görmüyorlar işte... Yani biraz evvel bahsettiğimiz Kraliçe Arı gibi görmeyip, aynı zamanda öğrenebilecekleri, destek alabilecekleri bir insan olarak görüp, bir şekilde kendilerine rol model yaptıklarını bildiğim için zevk alıyorum...”

***Etik Duruş.*** Güçlü bir karakter yapısı, ortak değerlere sahip çıkmak, söylediğinin arkasında durma, çalışanın haklarını gözetme, görev bilinci bir liderin güvenilirliğini artıran ve çalışanlarıyla arasında oluşan o görünmez bağı sağlamlaştıran en önemli özelliktir. Etik duruş, liderin sadece işte sergilediği bir

tutum değil tüm hayatına nüfuz eden bir özelliğidir. K-14 çalışanlarının kendisine olan güvenini şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Ben kendimi ‘en ipiyle kuyuya inilen insan’ olarak görüyorum. Benim için mesela çok önemlidir bu. Ağzından çıkan bir şeyin sonuna kadar arkasında durmak, güvenilir olmak, dürüst olmak. Bunların önemli olduğunu düşünüyorum. İş hayatında da önemli olduğunu, sadece işte değil ev de de yani, her türlü ilişki de...”

Mükemmeliyetçi bir lider olan K-8 beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda ılımlı otoriter yapıya bürünebilmektedir fakat aynı zamanda çalışanın hakkını sonuna kadar savunabilmektedir:

“...Belirli noktalarda çok zorlarım ama bir şekilde onların ihtiyaçları, beklentileri, hakları söz konusu olduğunda da onlardan daha çok onların haklarını savunurum. Hiç kimsenin hakkını yemem, yaptığı şeylerin mükafatlandırılması söz konusu olduğunda herkesten daha fazla, onların bile kendilerinden daha fazla çoğu zaman ben onun mücadelesini veririm ama diğer yandan da beklentilerim hep yüksektir, benimle çalışmak öyle çok kolay değildir...”

**4.3.7.2. İlham Verici Motivasyon.** Liderin çalışanlarını belirlenen hedefe yöneltebilmek için uyguladığı motive edici yöntemler bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 3 adet koddan oluşmaktadır: Vizyonun Aktarımı, Takım Ruhunu, Sistem düşüncesi.

**Vizyonun Aktarımı.** Vizyonun lider tarafından açık bir şekilde aktarımının, çalışanların vizyonu benimseyip hedefe yönelmelerinde önemli bir etkidir. Katılımcılar, büyük resmin doğru bir şekilde tarif edilmesinin ve ulaşıldığında elde edilecek kazanımların çalışanlara açık ve net bir şekilde aktarılmasının önemine ilişkin görüşler bildirmişlerdir. Çalışanlar büyük resmin oluşturulmasında nasıl bir rol oynayacaklarını ve birimler arasındaki etkileşimleri görebilmelidirler. K-12 çalışanlarına vizyonu doğru aktarabilmenin önemini şu şekilde ifade etmektedir:

“...“Senin yapacağın kısım var ya, sen şuraya adresleyeceksin. Şöyle bir çıktı üretmen lazım. Bu çıktıyı, bak diğeri şuradan alacak ama sonuçta oluşturacağımız büyük resim bu” şeklinde çizebiliyor olmak güçlü tarafım diye düşünüyorum. Ekibin de işini kolaylaştırdığını düşünüyorum. Aksi halde çoğu zaman şirketlerde verimsizliğin ve çatışmaların sebebinin, kendisinin yaptığı bir



şeyin çıktısını kimin nasıl kullanacağını bilmemek... Ona göre de zaman planını, iş çıktısını yönetememek, büyük resimde görememek olduğunu düşünüyorum...”

**Takım Ruhu.** ‘Ben’ değil ‘biz’ olabilmek, takım ruhunun en kısa ve en net açıklamasıdır. Bizim hedefimiz, bizim başarımız, bizim başarısızlığımız, bizim kazanımlarımız... Bir ekip bunu benliğinde hissedebiliyorsa eğer, lider en güçlü motivasyon etkisini oluşturabilmiş demektir. Takım üyelerinin kendi içerisinde sahip olduğu bir sinerji ve kendi kendisini denetlediği bir otokontrol sistemi vardır. İnanmışlıkla çıkılan bir yolda engelleri aşmak zor olmayacaktır. Bu gücün bilincinde olan bir yönetici, bu sinerjiyi oluşturabiliyorsa eğer artık o takımın lideridir. Ekip içerisinde bu ruhu oluşturmayı başaran K-6 deneyimini şu sözlerle paylaşmıştır:

“...Hatta bir dönem ofisten çıkmadan önce ortak şarkımız vardı. Herkes hep beraber o şarkıyı söyledik, birbirimize sarılıp öyle çıkardık. Yani bizde karşılıklı sonsuz güven ve sevgi ortamı vardır. Eğer bu ortamı kuramıyorsan bu işler olmuyor. Çünkü insanla çalışıyorsun makine ile değil. Dolayısıyla o güven ve sevgi çok önemli. Eğer o sevgi yoksa -hani iş hayatında birini sevmek zorunda değildir ya- ama takım içerisinde yoksa orada çok ciddi problemler çıkar. Takım içerisinde seveceksin birbirini, sevmiyorsan o takımda olmayacaksın...”

**Sistem Düşüncesi.** Bir sistemin işleyen bir çarkı olduğunun bilincinde olmak ve yapacağı bir hatanın bütün sistemi etkileyeceğini bilmek, hataların üstünü örtmenin sistemin herhangi bir yerinde tekrar ortaya çıkabileceğinin farkında olmak sistem düşüncesinin özüdür. Bu düşüncenin benimsendiği bir şirkette herkes başarının da başarısızlığın da bireysel olmadığını bilir ve sistemin en iyi şekilde işleyebilmesi için çalışır. Katılımcıların paylaşımlarından sistem düşüncesini özümstedikleri ve örgüt içerisinde işler hale getirmek için çabaladıkları anlaşılmaktadır. K-12 bir sistem düşünürü olarak olaylara bakış açısını şu sözlerle ifade etmiştir:

“...hiç iş ilişkimin olmadığı, diğer departmanda, diğer uçta yaşayan bir arkadaşımın yaptığım düzenli sohbetlerde bu görevi görüyor aslında. Biraz şey önemli galiba... O an iş için oradasınız ama o büyük resmin içinde nereye oturuyor? O proje o büyük resmin için de nereye oturuyor? O şirket büyük resmin içinde nereye oturuyor? Hayatın içinde o yaptığımız işler nereye oturuyor? ile ilgili sorularınız, sohbetlerinizin olması çok önemli aslında. Hiç alakasız bir muhabbet, işteki çok aşamadığımız bir şeyi çözümleyen bir fikir verebiliyor size aslında...”

K-12'nin ifadeleri ise annelik içgüdüsünün sistem düşüncesinin işleyişinde ne kadar etkili bir güdü olduğunu göstermektedir:

“...Bir anne gibi hareket ettiğiniz taktirde, anne demek mesela şöyle bir şey var ‘acıyan’- Hayır. Mesela bir kadının elemanı işten çıkaramayacağı düşünülür, ben net olarak söyleyeyim; ilk işten çıkarmamdı çok ta zorlandığımı söylemeliyim ama şöyle bir şeydi; burası bir gemi, burada bir sürü insan çalışıyor ve bir kişi var ki oradaki çalışma sistemine problem yaratıyor. Bu adamı kötü olduğundan çok buradaki insanlara zarar verdiği için işten çıkarıyorsam eğer tam da bir anne gibi davranıyorum demektir. Anne de çocuğunun kulağını çekebilir, yani bunda bir problem yok...”

**4.3.7.3. Entelektüel Uyarım.** Liderin çalışanların sorunlara çözümler üretebilmesi, yeni fikirler ortaya çıkarabilmesi, farklı yaklaşımlar geliştirmesi ve sınırların ötesine geçebilmeleri için uygun ortamı sağlaması gerekir. Liderin bu özelliklerinin açıklandığı kodlar bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 3 adet koddan oluşmaktadır: Yetkilendirme, Fikir Danışma, Beklentileri Yüksek Tutma.

**Yetkilendirme.** Liderler, çalışanlarının sorumluluk almasını sağlayarak karar alma, çözüm üretme özelliklerinin güçlendirmelerine yardımcı olurlar. Bu çalışanın farkındalığını artırması yönünden de faydalı bir uygulamadır. Katılımcılar, çalışanlarına sorumluluk vererek, verdikleri görevleri yerine getirirken uygulayacakları yöntemleri kendilerine bırakarak çalışanlarını kendi çözümlerini üretebilmeleri için yetkilendirdikleri yönünde görüşler bildirmişlerdir. Örneğin; K-5 çalışanlarına örgüt içerisinde farklı sorumluluklar vererek farkındalıklarını artırmaları yönünde teşvik eden bir liderdir:

“...Ben iş hayatım boyunca genel de şöyle bir şey yaptım. Bu kişileri değişik pozisyonlara koydum. Dolayısıyla, mesela satış örgütünde başarılı oldular, orada iyi bir görüntü çizdiler. O kişileri aldım *back-office* operasyon görevlerine koydum. Birçoğu orada da çok başarılı oldu ama bu onlar açısından da olgunluk getirdi. Dolayısıyla ve onlarda bildiler sadece buradaki başarımla aslında senin olduğun pozisyona gelebilmemiz çok mümkün değil. Dolayısıyla oralarda risk aldılar, belki kariyerlerini onlar için, orada başarılı olmak için de yeniden değerlendirme fırsatı oldu. Bunu çok yaptım ben yaşamım boyunca.

**Fikir Danışma.** Farklı bakış açılarının dile getirilmesi, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkabilmesi amacıyla liderler çalışanlarının fikirlerine başvururlar. Örgüt içerisinde fikir ve görüşlerin özgürce dile getirilebildiği demokratik bir ortam

sağlamak liderin görevlerinden bir tanesidir. Katılımcılar, çalışanlarının görüşlerine her zaman başvurduklarını ve kararların alınmasında katılımcı bir yönetim anlayışı izlediklerini belirtmişlerdir. K-7 katılımcılığın her kademedен sağlanmasının önemine değinmiştir:

“...Çok farklı insanlarla çalışıyoruz. Bir de düşündüğünü söyleyebilen insanlarla çalışmayı tercih ediyorum... Kapasiteli insanları ikna etmek ve onları bir ortak doğruda birleştirmek çok zor ama farklı fikirleri doğru bir yere kanalize edebildiğiniz zaman, o zaman çok değişik fikir çıkabiliyor, yenilik çıkabiliyor. Bu her kademedен çıkabiliyor, sadece en üst düşünür diye bir şey yok. Aşağıdan yukarı geliyor...”

Bilişim Sektörü sürekli yenilenme içerisinde olan bir sektör olması sebebiyle, genç çalışanlar yeni teknolojiler hakkında daha bilgili olabilmektedir. Sektör yapısı gereği, kapasiteli ve yetkin insanları barındırdığı için çalışanlara fikir danışmak çok verimli sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

***Beklentileri Yüksek Tutmak.*** Çalışanları dinamik tutmak, sınırlarını zorlamak, kısa zamanda yaratıcı çözümler üretebilmelerini sağlamak amacıyla yöneticiler yüksek hedefler koyabilmekte, beklentilerini yüksek tutmaktadırlar. K-14 hangi durumlarda bu stratejiyi uyguladığını şu şekilde paylaşmıştır:

“...bir challenge bir meydan okuma yaratmak gerekiyor insanlara. Yani yapabileceklerinden biraz zor, çok zor değil ama yapabileceklerinden biraz zor işler verip onları başarımlarına müsaade etmek gerekiyor. Mesela çok riskli işlerde bunu yapamazsınız. Ortada risk varsa, zaman baskısı varsa bunu yapamıyorsunuz ama daha süresi olan ne bileyim *dead-line* ı daha makul olan işlerde onların başarımlarını yani kendileri bir adım ileri atılmalarına fırsat verecek bir şey yapmak lazım açıkçası...”

Mükemmeliyetçi karakter yapısına sahip olan katılımcıların, çalışanlarından beklentilerini yüksek tuttıkları belirlenmiştir. Kendileri her zorluğun üstesinden gelebilecek yapıda oldukları için çalışanlarından da bunu başarımlarını beklemektedirler. Çalışanın beklentiyi yerine getiremediği durumlarda ise ılımlı otorite devreye girebilmektedir.

**4.3.7.4. Bireysel Değerlendirme.** Liderin katılımcılarıyla birebir ilgilenmesi, samimi bir iletişim oluşturması ve kendilerini geliştirmeleri yönünde teşvik etmesi

özellikleri bu kategori altında toplanmıştır. Kategori 3 adet koddan oluşmaktadır: Teşvik Etme, Kişisel ilgilenme, Yatay İletişim.

**Teşvik Etme.** Liderin çalışanlarını yakından gözlemleyerek, yetkinliklerini ve eksikliklerini değerlendirmesi ve eksik gördüğü durumlarda onları yönlendirmesi, koçluk yapması ve teşvik etmesi özelliklerinin tanımlandığı koddur. Katılımcılar, çalışanlarını hem kişisel gelişim anlamında hem de işle ilgili yetkinliklerini iletmemeleri konusunda teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Bu özellik aynı zamanda liderin gözlem yeteneğini de ön plana çıkarmaktadır. K-11 çalışanlarına kendilerini geliştirmelerine yönelik destek vermekte ve zaman içerisinde bu desteğin karşılığını görmektedir, lider ve çalışan dönüşümlü olarak birbirlerine katkıda bulunmaktadır:

“...Onlara şuna git, buna git, bunu oku, elimde makaleler varsa onları veririm, gelen dergileri paylaşırım. Çünkü ne kadar çok onlar bilirse, onu da söylerim zaten, yani “Belirli bir yere geldikten sonra benden almayacaksınız, ben sizden alacağım. Ne kadar çok almaya başlarsam sizden benim için o kadar iyi” diye. Açıktır orada iletişimimiz onlarla...”

K-3 önceki çalıştığı iş yerinde uyguladığı performans değerlendirme tecrübesinden bir bölümü şu şekilde aktarmıştır:

“...Ama otururduk, herkes yarım saatte bitirirken biz 3 saat onun üzerinde konuşurduk ve ben gerçek düşüncelerimi kendisine söyledim. Sen burada böyle yazmışsın ama ben senin için böyle düşünmüyorum. Neden düşünmediğimi açıklayıp, onu yönlendirici bazı şeyleri söyledim. Şöyle yapsan kendini daha geliştirirsin. Ben de kişisel gelişim kitapları okuyorum, internetten bir sürü şey okuyorum. Hala okuyorum. Onlardan önerilerim olurdu. Onlar da hakikaten dinleyenler yararlanırdı bundan. Sonra, karşılıklı kitap okuduk mesela, o kitabı birlikte kitap kulüpleri gibi değerlendirirdik...”

**Kişisel ilgilenme.** Çalışanlarını her yönleriyle tanımaları, onları dinlemeleri, sorunları olduğu zaman ilgilenmeleri, çözümler getirmeleri ile ilgili tutumları bu kodla tanımlanmıştır. Katılımcıların çalışanları ile bireysel ilişkilerine önem verdikleri belirlenmiştir. Çalışanlarının iş dışındaki özel hayatlarını bilmekte, performans düşüklüklerini hissettikleri zaman bir sorunlarının olduğunu anlayabilmekte, onlara yardımcı olup çözümler getirmeye çalışmaktadırlar. Bu da aralarında daha kuvvetli bir bağ oluşmasını sağlamaktadır. K-1 çalışanlarının

bireysel sorunlarıyla ilgilenirken annelik içgüdüsünün etkisini hissettiğini belirtmiştir:

“...Hepsiyle aynı diyalogumuz yok ama bazıları bana kız arkadaşlarımı, erkek arkadaşlarımı, yaşadıkları sorunları... Bir yerde de kadın olmanın aslında bir avantajı bir anne gibi onların sorunlarını ile ilgileniyorsunuz. O da bence kadın olmanın bir avantajı...”

Kadın yöneticilerin çalışanlarının sorunlarını anlama ve onlarla ilgilenip çözümler getirmelerinde, sezgiler, empati ve annelik içgüdüsünün etkisinin olduğu görülmektedir. K-8’in ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir:

“...Bu bence bütün bayan yöneticilerde olan bir şey... Daha belki duygusal oluyorsunuz. O yüzden de tamamen beraber çalıştığım insanlara sadece profesyonel hayat olarak bakmıyorum. Normal hayatımda da o insanların hepsinin bir yeri oluyor. O yüzden de, hamile olmaları ya da ailelerinde bir problem olması, evleniyor olmaları ya da başka bir şeyleri beni ilgilendiriyor. Onlara sadece iş perspektifiyle bakmıyorum. Bayanları belki erkeklerden ayırt eden yöneticilik anlamında ayırt eden önemli faktörlerden birisi de o. Bayanlar daha içgüdüsel olarak çalışanlarının her şeyiyle ilgileniyorlar...”

**Yatay İletişim.** Dikey hiyerarşik yapılarda gözlenen kuramsal iletişim yerine yatay iletişimi benimseyen yöneticiler çalışanlarıyla daha samimi ve yakın ilişkiler geliştirebilmekteledir. Açık kapı politikası, ofisinin etrafının camla çevrili olması, erişilebilirlik, fikir danışmaya her zaman açık olma, iletişimde samimi bir dil kullanma artık formel hiyerarşik iletişimin yerini almaktadır. Katılımcılar çalışanlarıyla bu tarz bir iletişim içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. K-2 çalışanlarıyla arasındaki iletişimi şu sözlerle ifade etmiştir:

“...Evet, o samimiyeti, açık kapı politikasını her zaman ben de görürler. Dolayısıyla şey konusunda hiçbir kişinin bana gelip te “Ya ben bu konuda konuşmak istiyorum seninle” diye demek konusunda bir çekincesi yoktur. Yani o samimiyet her zaman vardır ve birebir ilgilenme...”

K-12’nin karlı bir Pazartesi sabahı ekibiyle arasında geçen diyalog yatay iletişime güzel bir örnektir:

“...ekiple çalışırken tıkanan noktalarda rahatlatan davranışım ne diye baktığımda şeyi hissediyorum, Pazartesi sabahı kar var atıyorum “Ya, off bugün de tatil ilan etseler keşke” diye ekibimle yazışabiliyor olmak ve buna gerçekten inandığım için “Off yaa. Şimdi karda kışta nasıl da

gideceğiz? Başka bir yöntem mi olsa?” deyiverme rahatlığı. Yani onların karşısında her zaman hiyerarşinin bana biçtiği rol ve title la bulunmadığımı, insan olarak ta, anne olarak ta farklı şapkalarım la da bulunduğumu hiçbir zaman unutmadan konuşmayı başarabilirsem çok daha rahat hissediyorum. Onların da çok rahat algıladıklarını hissediyorum...”

## 5. BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada Cam Tavan engellerinin aşılmasında Dönüşümcü Liderliğinin rolü Bilişim Sektörü çerçevesinde incelenmiştir. Amaca yönelik olarak seçilen Bilişim 14 üst düzey kadın yöneticiden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin analizinde Gömülü Teori Yöntemi izlenmiş ve Kodlama Analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre;

1. Kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselme aşamasında Cam Tavan engelleri karşılaşmaktadırlar,
2. Kadın çalışanların en çok karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Bireysel Faktörlerdir,
3. Cam Tavan Engellerini aşan kadın çalışanlar Dönüşümcü Liderlik özelliklerine sahiptirler,
4. Üst düzey kadın yöneticilerin tüm Dönüşümcü Liderlik boyutlarını sergilemektedirler.

Araştırmanın bulguları göstermektedir ki; kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselirken; Bireysel Faktörler, Toplumsal Faktörler ve Örgütsel faktörler olmak üzere 3 çeşit Cam Tavan Engeli ile karşılaşmaktadırlar. 7 kod ile temsil edilen Bireysel Faktörlerin, 3 kod ile temsil edilen Toplumsal Faktörler ve 4 kod ile temsil edilen Örgütsel Faktörlerin toplamına eşit olduğu görülmüştür. Bu sonuç göstermektedir ki, kadın çalışanlar en çok kendilerinden kaynaklanan Cam Tavan Engellerinden etkilenmekte, kendi Cam Tavanlarını kendileri oluşturmaktadırlar. Bulgulara katılımcıların kendi tecrübelerinden ve etraflarında gözlemlediklerinden yola çıkılarak elde ulaşılmıştır. Katılımcıların Cam Tavan

engellerinden; Annenin İkilemi, Bilinçaltı, Erkekleşme, Aşırı İletişim, Önyargılar, İğne ve İspat ile karşılaştıkları görülmüştür. Kariyer yolculukları boyunca kadın olmasından kaynaklanan hiçbir Cam Tavan Engeli ile karşılaşmadığını belirten kadın yöneticiler de olmuştur. Karşılaşanların bu engelleri görmezden gelerek, onları avantaja çevirerek ve çözüm yöntemleri geliştirerek atlattıkları belirlenmiştir.

Aile Kültürü, Eğitim ve Eş Seçimi katılımcıların Cam Tavan Engellerini aşmalarında ve liderlik özellikleri kazanmalarında etkisi olan kuvvetli faktörler olarak belirlenmiştir. Bu sonuç ailelerin çocuklarını yetiştirirken kız-erkek ayrımı yapmadan ve toplumsal rolleri empoze etmeden yetiştirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Erkek çocuğu annelerinin, çocuklarını yetiştirirken Bumerang Etkisini ortadan kaldırmaları Ego Erkek kavramının ortadan kalkmasına büyük katkı sağlayacaktır. Kadınların, hayata bakış açıları uyumluluk gösteren, frekanslarının uyduğu, egoları olmayan, anlayışlı ve destekleyici eşler seçmeleri iç huzuru sağlayabilmeleri ve kariyer yolunda rahatça ilerlemelerine yardımcı olacaktır.

Cam Tavan Engelleri ile karşılaşmayan veya atlarmayı başaran üst düzey kadın yöneticilerin tamamının Dönüşümcü Liderlik özelliklerini tüm boyutlarıyla sergiledikleri tespit edilmiştir. Engelleri aşmalarında ve Dönüşümcü Liderlik özelliklerini kazanmalarında etkili olan faktörler incelendiğinde; içgüdüsel, ailesel, çevresel ve işyeri ile ilgili faktörler ile bireylerin kişisel özellikleri ve uyguladıkları stratejilerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kadınların sahip oldukları içgüdülerden; annelik içgüdü, empati, bukalemun, harmoni, sezgi ve çok yönlülüğün; Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle çok uyumlu bir şekilde örtüştüğü görülmüştür. Kadınların doğasında bu özellikler içgüdüsel olarak bulunmakta ve onları uygulamaktadırlar. Elde edilen bu bulgu, literatürde kadın yöneticilerin Dönüşümcü Liderliğe yatkın oldukları ve geleceğin liderlik davranışlarını kadınların belirleyeceğine yönelik elde edilen bulgularla uyusmaktadır.

Bilişim Sektörü açısından ele alındığında, Bilişim Sektörünün yetkinlik ve entelektüel bilgi gerektiren yumuşak bir sektör olması nedeniyle kadın çalışanı ve kadın yöneticiyi daha kolay kabullendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların özellikle harmoni ve bukalemun özelliklerinin, Bilişim Sektörünün hızlı değişen ve bütünleştirmeye ihtiyaç duyan doğasına hitap ettiği belirlenmiştir.



Araştırmanın bulguları literatür ile karşılaştırıldığında; Cam Tavan Engellerinden stereotipler, önyargılar, ayrımcılık, kendini engelleme, kraliçe arı sendromuna ilişkin bulgulara pek çok araştırmada yer verildiği görülmektedir (Grove ve Montgomery, 2000; Bayrak ve Mohan, 2001; Ahuja, 2002; Çelikten ve Yeni, 2004; Örücu vd., 2007; Anafarta, 2008; Pflanz, 2011; Minibaş-Poussard vd. 2011; Çetin ve Atan, 2012). Bu araştırmanın farkı, bireysel faktörlerin, toplumsal ve örgütsel faktörlerden daha fazla algılanıyor olmalarıdır. Negiz ve Yemen (2011)'in kamu sektöründe yaptıkları araştırmada kadın yöneticilerin annelik haricindeki engelleri kabul edici bir tutum sergilemedikleri ve bu süreçte önlerine çıkabilecek engelleri kabul etmedikleri, erkek personelin kadın yöneticiye ilişkin destekleyici tutumuna ilişkin bulguları ile uyum göstermektedir.

Minibaş-Poussard vd. (2011)'in, erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticilere yönelik olumsuz görüşlerin 'aşırı duygusallık' yönünde olması bulgusunu desteklemekte, kadın yöneticilerin ev ve iş arasında sıkışıp kaldıkları görüşünü desteklememektedir. Pflanz (2011)'in rol modelin kadın liderliğinde hayati öneme sahip olduğu görüşü ile uyuşmamakta, katılımcıları stereotiplerle ilgili zorluklarla karşılaşmalarına rağmen kariyer yolculuklarında önemli konular olarak değerlendirmemektedir bulgusunu desteklemektedir.

Örücu vd. (2007)'nin Kraliçe Arı Sendromunun ve Stereotiplerin kadınların yükselememesinde temel engeller olarak tespit ettiği bulgularla uyuşmamaktadır. Anafarta vd. (2008) Turizm Sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada ulaştıkları sonuçlardan; stereotipler, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberden yoksun olmanın kadınların karşılaştıkları temel kariyer engelleri olduğu bulgusunu desteklememektedir. Çetin ve Atan (2012)'in Eğitim Sektöründe yürüttükleri araştırmada kadın yöneticilerin en yüksek Cam Tavan algısının stereotipler olduğu bulgusunu desteklememekte, Taşkın ve Çetin (2012)'nin Tekstil Sektöründe kadın yöneticilerin Cam Tavan Algılarının örgütsel faktörlerden kaynaklandığı bulgusu ile uyuşmamaktadır. Bulguların sektör farklılığından kaynaklanmış olabileceği de göz önüne alınmaktadır.

Literatürde öne çıkan Cam Tavan engellerinden olan rol model ve mentor eksikliği (Ahuja, 2002; Pflanz, 2011; Ndaba, 2013) araştırmanın bulguları arasında yer almamaktadır. Katılımcılar rol model olarak belirli bir kişiyi alma ihtiyacı

hissetmediklerini, rol modelde cinsiyetin önemli olmadığını ve farklı kişilerin beğendikleri farklı özelliklerini birleştirmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların iş dünyasından bir rol model yerine kendi ailelerinden kişileri rol model aldıkları belirlenmiş ve bu bulgu ‘genetik rol model’ kodu ile ifade edilmiştir. Literatürde geçen bir diğer Cam Tavan Etkisi olan mentor eksikliği de araştırmanın bulguları arasında yer almamaktadır. Katılımcılar genel olarak bir mentor yardımı almadıklarını belirtmişlerdir. Uluslararası şirketler mentorluk uygulamalarına yer verdiği ve bazı katılımcıların şirket bünyesinde aynı zamanda mentorluk da yaptıkları belirlenmiştir. Katılımcılar kendileri böyle bir yardım almamış olsalar da kadın çalışanlara mentorluk yardımı almaları yönünde tavsiyelerde bulunmuşlardır.

Araştırma, Virick ve Greer (2012); Bilişim Sektöründe kadın yöneticilerin kadın aday gösterme eğiliminde oldukları bulgusunu desteklemektedir. Katılımcıların çoğu kendi pozisyonlarına gelecek kişiyi seçme aşamasında cinsiyeti göz ardı ederek yetkinliklere göre karar vereceklerini ifade etmişlerdir.

Yurtkoru vd. (2009) kadın okul müdürlerinin erkek müdürlerine göre daha fazla Dönüşümcü Liderlik özellikleri sergiledikleri görüşünü desteklemektedir. Hacıfazlıoğlu (2010) akademik kadın liderlerin çoğunluğunun Dönüşümcü Liderliği vurguladığı bulgusu ile uyum göstermektedir. Chandler (2011) kadınlar hiyerarşik ve ayrıcalıklı bir yönetim tarzından, dairesel ve herkesi içine alan bir yönetim tarzına eğilimlidir ve kadınlar liderlik davranışlarına farklı etkinlikler, yenilikler ve bakış açısı getirmiştir bulgularını desteklemektedir. Fatima vd. (2011) Dönüşümcü Liderlik tarzını erkeklere oranla daha çok sergiledikleri bulgusu ile uyumaktadır. Hasan ve Othman (2012) günümüzün hiyerarşik olmayan işletmelerinde kadın liderlik davranışlarının daha etkin ve verimli olacağı görüşünü desteklemektedir. Paulišić ve Božac (2013) kadın liderlerin Dönüşümcü Liderlik sergiledikleri ve liderlik kavramının kadın yöneticilerin etkisi altında zaman içerisinde yeniden tanımlanacağı görüşünü desteklemektedir. Samineni ve Reddy (2013) kadınların manevi yapılarının kuvvetli olması ve liderlik pozisyonu için olan isteklerinde kararlı olmalıdırlar ve kadınlar kendi liderlik yetkinliklerini hafife almamalarının liderlik pozisyonuna yükselmelerine katkıda bulunabilir bulguları ile uyumaktadır. Abolade (2014) anne çalışanların içgüdüsel örgütsel etkinliği artırdığı bulgusunu desteklemektedir.

Viricj ve Greer (2012) kadın yöneticiler kadın aday gösterme eğilimindedir görüşünü desteklememektedir.

Bilişim Sektörü açısından; Ahuja (2002) Bilişim Sektöründe toplumsal ve yapısal faktörler sebebiyle kadın işgücü devrinin fazla olduğu görüşünü desteklememekte, McKinney vd. (2008) kadınlara avantaj sağladığı ve kadınların sektöre girdikten sonra iş tecrübesi ve tatmini konusunda erkeklerden farklı bir deneyim yaşamamaktadır görüşünü desteklemektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da; katılımcıların kadınlara atfedilen ‘Süper Kadın’ ve ‘Kariyer Kadını’ sıfatlarının her ikisini de üstlenmemiş olmalarıdır. Her iki tanımlamanın da uç nokta olduğunu belirterek zaman içerisinde dengeyi sağlamayı başardıklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırma, kapsamı çerçevesinde ‘Süper Kadın’ ve ‘Kariyer Kadını’ tanımlamalarının yerini ‘Dengeli Kadın’ kavramının aldığını göstermektedir.

Araştırmanın; Cam Tavan Etkisi, Dönüşümcü Liderlik, Kadının içgüdüsel özelliklerinin liderlik davranışına etkisi ve destekleyici faktörler açısından yeni kavramlar sunması, bu kavramlar arasındaki ilişkileri derinlemesine incelemesi ve bir teorik bir model ortaya koyması açısından literatüre önemli katkısının olacağı düşünülmektedir.

## 5.2. Öneriler

Bu araştırma Bilişim Sektöründe aktif olarak görev yapmakta olan 14 kadın üst düzey yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak kadın yöneticilerin dönüşümcü Liderlik özellikleri sergiledikleri ve Bilişim Sektörünün kadın çalışanı daha kolay kabul eden bir sektör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın diğer sektörler göze alınarak uygulanması, karşılaşılan engellerin ve sergilenen liderlik özelliklerinin farklı sektörler çerçevesinde incelenmesi, karşılaştırmaların yapılabilmesinin ve bulguların sektöre özgü bir durum olup olmadığının karşılaştırılabilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu olan işçi arı etkisi ile çok uluslu şirketlerde kadın çalışan oranının artırılmasına yönelik pozitif ayrımcılık uygulamaları arasında

ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu konuda üzerinde araştırmalar yürütülebilir. Kadın erkek kombinasyonlarının örgüt performansını artırdığına yönelik elde edilecek bulgular, örgüt içerisinde cinsiyet çeşitliliğinin önemine yerel işletmeler açısından da katkı sağlayacaktır.

Elde edilen Cam Tavan bulguları, şuan aktif olarak görev yapmakta olan üst düzey kadın yöneticilerin deneyim ve gözlemleri üzerinden incelenmiştir. Mesleğe yeni başlayan ve başlangıç kademelerinde görev yapmakta olan kadın çalışanların Cam Tavan algısının güncel durumunu hakkında fikir sahibi olunmasına yardımcı olacaktır.

Araştırmada veriler sadece üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir. Astlar ile de yürütülecek görüşmeler liderlik özelliklerinin çalışan bakış açısıyla değerlendirilmesine olanak vereceği düşünülmektedir

## VI. BÖLÜM

### KAYNAKÇA

- Abolade, D. A. (2014). Socio-Cultural Factor as Determinant of Female Leadership Quality; Implications for Human Resource Development. *Ege Academic Review*, 14(1), 53-62.
- Adair, J. (2010). *Hız Muhammed Örneğinden Hareketle Lider*. (Çev. Doç. Dr. Ali Çavuşoğlu). İstanbul: Ufuk Yayınları.
- Adams, S. M. and Weiss, J. W. (2011). Gendered paths to technology leadership. *New Technology, Work and Employment*, 26(3), 222-237.
- Ahuja, M. K. (2002). Women in the information technology profession: a literature review, synthesis and research agenda. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 20-34.
- Ahuja, M. K. and Thatcher, J. B. (2005). Moving beyond intentions and toward the theory of trying: effects of work environment and gender on post-adoption information technology use. *MIS quarterly*, 29(3), 427-459.
- Altunışık, R. (2010). Araştırmalarda Ölçme ve Ölçekler. (Editörler: R. Altunışık, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık, 107-128.
- Anafarta, N., Sarvan, F. Ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve Bankacılık sektöründe bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.
- Auerbach, C.F. and Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. USA: New York University Press.
- Aydın, İ. (2012). Bilişim Sektörü ve Türkiye'nin Sektördeki Potansiyeli. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 1(1), 180-200.
- Babaoglan, E. and Litchka, P. R. (2010). An examination of leadership competencies of school principals in Turkey and the United States. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 58-74.
- Bajdo, L. M. ve Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: a cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5-6), 399-414.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt kültürü" ve "liderlik" türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi* 10 (14), 13-40.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2011). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Banoğlu, K. (2011). Okul müdürlerinin teknoloji liderliği yeterlikleri ve teknoloji koordinatörlüğü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 199-213.
- Barbuto Jr, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S. and Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department*. Paper 40, 70-83.

- Barnes, T., Berenson, S. and Vouk, M. (2006) Participation of women in information technology. In *Gender and Information Technology Encyclopedia* The Pennsylvania State University Press. 976-982.
- Bart, Anneke (2007). Ancient Egypt.  
<<http://mathcs.slu.edu/~bart/egyptianhtml/kings%20and%20Queens/Hatshepsut.html>> adresinden 29 Kasım 2014 tarihinde alınmıştır.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M. and Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4<sup>th</sup> Edition). USA: Simon & Schuster.
- Bass, B. M. and Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership. Theory, Research & Managerial Applications* (3<sup>rd</sup> Edition). USA: Simon & Schuster.
- Başak, S. (2012). Cam tavanlar. *KÖK Araştırmalar KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*. 9(2), 119-132.
- Bayhan, P. ve Arslan, M. (2005) Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi. *H. Ü. İİBF Dergisi*. 23(2): 99-119.
- Bayrak, S. ve Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.

- Belasen, A. and Frank, N. (2012). Women's leadership: Using the competing values framework to evaluate the interactive effects of gender and personality traits on leadership roles. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 192-214.
- Bennis, W. G. and Thomas, R. J. (2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review* (September, 2002). 1-9.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.
- Boydak-Özan, M. (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 15-33.
- Brinkley, T. and Joshi, K. D. (2005). Women in information technology: Examining the role of attitudes, social norms, and behavioral control in information technology career choices. *WSU McNair Journal*.(3) Fall, 24-40.
- Grint, K. (2011). A History of Leadership in *The Sage handbook of leadership*(Eds: Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson, Mary Uhl-Bien). London: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper and Row Publishers.
- Catherwood Library (2005). Where did the term "glass ceiling" originate? <<http://www.ilr.cornell.edu/library/research/questionofthemonth/jan05.html>> adresinden 26.Eylül.2014 tarihinde alınmıştır.
- Chandler, D. (2011). What women bring to the exercise of leadership. *Journal of Strategic Leadership*, 3(2), 1-12.



- Churchman, P. (2009). The glass ceiling: who said that? <<http://www.theglasshammer.com/news/2009.04.09/the-glass-ceiling-who-said-that>> adresinden 26 Eylül 2014 tarihinde alınmıştır.
- Cook, A. and Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.
- Corbin, J. M. and Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. and Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (2<sup>nd</sup> Ed.), London: Sage.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004). Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-314.
- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “cam tavan” a ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35, 123-136.
- De Villiers, R. (2014). Book essay on “The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective”. *Journal of Business Research*, 67, 2512-2514.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Den Hartog, D.N. and Koopman, P.L. (2001). Leadership in Organizations. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil and C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial Work & Organizational Psychology* (Volume 2). London: Sage Publications, 166-187.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership*. New York: Free Press.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü, Antalya.*
- Ekonomist Online (2012). En Güçlü 50 Kadın CEO.  
<<http://www.ekonomist.com.tr/en-guclu-50-kadin-ceo-haberler/4033.aspx>>  
adresinden 5 Aralık 2014 tarihinde alınmıştır.
- Eraslan L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan bilimleri Dergisi* ISSN: 1303-5134, 1-32.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi. Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.*
- Erushkina, L. (2010). *Sociology of Management*. Nizhni Novgorod: Federal Agency for Education, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod.
- Fairchild, Caroline (June 3, 2014). Number of Fortune 500 women CEOs reaches historic high. *Fortune*. <http://fortune.com/2014/06/03/number-of-fortune-500-women-ceos-reaches-historic-high/> adresinden 13.11.2014 tarihinde alınmıştır.

- Fatima, A., Imran, R. and Awan, S. H. (2011). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: Finding Gender Differences. *World Applied Science Journal*, 14(11), 1734-1743.
- Faugoo, D. (2011). The advancement of women to top management positions in the human resource management domain: A time for change. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 195-202.
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission* (Kasım 1995). Washington D.C: Federal Glass Ceiling Commission.
- Focus Dergisi (t.y.). Son Firavun: Kleopatra.  
 < <http://www.focusdergisi.com.tr/tarih/00206/>> adresinden 29 Kasım 2014 tarihinde alınmıştır.
- Folta, S. C., Seguin, R. A., Ackerman, J. and Nelson, M. E. (2012). A qualitative study of leadership characteristics among women who catalyze positive community change. *BMC public health*, 12(1), 383.
- Frenkiel, N. (1984). The Up-and-Comers; Bryant Takes Aim at the Settlers- In. *Adweek. Special Report; Magazine World 1984*. March, 1984
- Glaser, B.G and Strauss, A. (2012). *The Discovery of Grounded theory: Strategies for Qualitative Research* (7<sup>th</sup> Paperback Edition), USA: Aldine Transaction.
- Grant Thornton IBR (2013). *Women in Senior Management: Setting the Stage for Growth*. USA: Grant Thornton International Ltd.
- Green, M. T. (2014). *Graduate Leadership Second Edition* (Paperback). USA: Create Space and Leadership Studies.
- Grint, K. (2011). A History of Leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson and M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership*. London: SAGE Publications Ltd., 1-12.

- Grove, R. and Montgomery, P. (2000). Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap. *National Forum Journal*, 17E, 1-7.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2010). Yükseköğretimde lider olarak göreve uyum sağlama süreci: Türkiye ve Amerika'dan kadın liderlerin deneyimleri. *Perspectives in Education*, 28(2), 51-62.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2011). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin algıları: metafor analizi örneği. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Journal of Educational Sciences Research*, 1(1), 97-121.
- Hammargren, L. R. (2006). Servant Leadership and Women in the Law: A New Nexus of Women, Leadership and the Legal Profession. *University of St. Thomas Law Journal*, 4(3). 624-641.
- Hasan, A. ve Othman, A. (2012). When it comes to leadership, does gender matter? *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(3), 12-20.
- Hearn, J. and Parkin, P. W. (1986). Women, men, and leadership: A critical review of assumptions, practices, and change in the industrialized nations. *International Studies of Management & Organization*, 33-60.
- Kaifi, B. A. ve Mujtaba, B. G. (2010). Transformational Leadership of Afghans and Americans: A Study of Culture, Age and Gender. *Journal of Service Science and Management*, 3(1), 150.
- Karakitapoğlu-Aygun, Z. and Gumusluoğlu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107-133.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu-Pembe Taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 334-356.

- Katz, R. N. and Salaway, G. (2004). Information technology leadership in higher education: The condition of the community. *EDUCAUSE Center for Applied Research*.  
<<https://sharepoint.louisville.edu/sites/IT/stec/atc/Archived%20Meetings/2004%20Meetings/Meeting%20Documents%20-%202015January2004/ekf0401.pdf>> adresinden 7 Ekim 2014 tarihinde alınmıştır.
- Kawulich, B. B. (2004). Data analysis techniques in qualitative research. *Journal of Research in Education*, 14(1), 96-113.
- Kent, T. W., Blair, C. A., Rudd, H. F. and Schuele, U. (2010). Gender differences and transformational leadership behavior: Do both German men and women lead in the same way? *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 52-66.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell and S. Gillian (Eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2002), *The Leadership Challenge* (Paperback Edition). USA: Jossey-Bass
- Kuşaklı, B. Y. ve Bahçecik, N. (2012). Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Liderlik Davranışları. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 20(2), 112-119.
- Kuzmanic, M. (2009). Validity in qualitative research: Interview and the appearance of truth through dialogue. *Horizons of Psychology*, 18(2), 39-50
- Lewin, K. and Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300.

- Lewins, A. and Silver, C. (2007). *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Research*. London: SAGE.
- Lim, J.Y.K, Chidambaram, L. and Carte, C. (2008). "Impression Management and Leadership Emergence in Virtual Settings: The Role of Gender and Media," Proceedings > Proceedings of JAIS Theory Development Workshop. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 8(22).
- Lincoln, A. (2012). Nature of Leadership Practices of Nigerian Female Entrepreneurs. *International Journal of Business and Social Science*, 3(10), 50-59.
- Mavin, S. (2006). Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21(4), 264-276.
- Mayatürk, E. ve G. Budak (2008). Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Negatif Ayrımcılık Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1).
- McKinney, V. R., Wilson, D. D., Brooks, N., O'Leary-Kelly, A. and Hardgrave, B. (2008). Women and men in the IT profession. *Communications of the ACM*, 51(2), 81-84.
- McWhorter, K. A. (2011). Review of the Literature on Leadership. *HADM* 595. 1-24. <[http://www.kamsbrain.com/Portfolio%20Documents/Leadership\\_Lit\\_Review.pdf](http://www.kamsbrain.com/Portfolio%20Documents/Leadership_Lit_Review.pdf)> adresinden 14 Kasım 2014 tarihinde alınmıştır.
- Merriam, S. (1995). What Can You Tell From An N of 1?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 4, 50-60.
- Merriam, S.B. (2002). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis* (1<sup>st</sup> Edition). USA: Jossey-Bass, WILEY.

- Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 150-155.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2<sup>nd</sup> Edition). USA: SAGE.
- Minibaş-Poussard, J., Erkmen, T. ve Karsak, B. (2011). Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme. *İletişim*, 15(15), 45-58.
- Myers, M. D. and Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- Nalbant, M. (2002). *Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları Ve Bir Anket Çalışması. Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ndaba, Z. (2013, January). Māori Women Moving Into Leadership Roles: A New Zealand Perspective. In *Proceedings For the 9th European Conference on Management Leadership and Governance: ECMLG 2013* (p. 198). Academic Conferences Limited.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- North, M., & Holland-Minkley, A. (2006). Innovation in the IT curriculum: A case study in information technology leadership. *Issues in Information Systems*, 8(1), 294-298.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.

- Paraschiv, D. (2013). A review of leadership. *Analele Stiintifice Ale Universitatii Ovidius Constanta-Seria Matematica*, 21(2), 253-262.
- Paulišić, M. and Gonan Božac, M. (2013, November). Women Managers in Croatia: Leadership Styles Analysis. In *The 9th European Conference on Management Leadership and Governance.*, 223-230.
- Peters, T.J. and Waterman Jr. R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pflanz, M. (2011). *Women in Positions of Influence: Exploring the Journeys of Female Community Leaders*. Doctoral dissertation, University of Nebraska Educational Studies, Lincoln, Nebraska. *Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research*. Paper 78.
- Powell, G. N. (1990). One more time: do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4(3), 68-75.
- Pugh, D.S. and Hickson, D.J. (2007). *Great Writers on Organizations*. Great Britain: MPG Books Ltd.
- Richards, L. (2010). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide* (2<sup>nd</sup> Edition). London: SAGE.
- Roberts, W. (1988). *Leadership Secrets of Attila the Hun*. USA: Warner Books.
- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the Twenty First Century* (Paperback Edition). USA: Praeger Publishers.
- Rotemberg, J. J. and Saloner, G. (1993). Leadership style and incentives. *Management Science*, 39(11), 1299-1318.
- Ryan, M. K. and Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.



- Saillard, E. K. (2009). *NVivo 8 ile Nitel Araştırma Projeleri*. Anı Yayıncılık.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: SAGE.
- Samineni, S. and Reddy, K. (2013). Leadership competencies analysis - A study with reference to women managers in software industry. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(4), 77-81.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P.M. (1990). The Leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Senge, P.M. (2000). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (Çev. : A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shelton, K. (2000). Authentic Leaders add Value. *Leadership Excellence*, 25(2), 2.
- Silingiene, V. and Stukaite, D. (2014). Transformation of female leadership in terms of changes in leadership competency. *Economics and Management*, 19(1), 109-119.
- Solomon, R. C. and Flores, F. (2001). *Building trust: In business, politics, relationships, and life* (Paperback Edition). USA: Oxford University Press.
- Strauss, A.L. (2003). *Qualitative Analysis for Social Scientists* (Paperback Edition). UK: Cambridge University Press.
- Strauss, S. (2008). Volume 3: Self, Family and Social Effects. (Ed: M.A. Paludi). *The Psychology of Women at Work: Challenges and Solutions for our Female Workforce*. USA: Praeger Publishers, 4-7.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algisinin cam tavani aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33).

- The Metropolitan Museum of Art (2014). The collection on line. <  
<http://www.metmuseum.org/collection/the-collection-online/search/544450>>  
 adresinden 29 Kasım 2014 tarihinde alınmıştır.
- Tichy, N. M. and Devana, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tikici, M., Demirel, E. T. ve Derin, N. (2005). Bilgi toplumunda toplam kalite liderliği: Elazığ bankacılık ve finans sektörü uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 229-245.
- Truman G.E. and Baroudi J.J. (1994) Gender differences in the information systems managerial ranks: an assessment of potential discriminatory practices. *MIS Quarterly* 18, 129–141.
- TÜBİSAD (2014). *Bilgi ve İletişim Sektörü 2013 Pazar Verileri*. Mayıs 2014. DeloitteDanışmanlık.  
 <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/tr-tubisad-pazar-veri-raporu.pdf>> adresinden 27 Kasım 2014 tarihinde alınmıştır.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(3), 444-458.
- Uğurlu, O. ve Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.
- Virick, M. and Greer, C. R. (2012). Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. *Human Resource Management*, 51(4), 575-600.
- Willis, J.L. (2008). *Girls Constructing Identity and Transforming "Femininity": Intersections Between Empirical and Theoretical Understandings of 21<sup>st</sup>*

*Century Girlhood*. Doctoral Dissertation, Clark University Department of Women Studies, Worcester, Massachusetts.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yin, R.K. (2011). *Qualitative Research From Start to Finish*. USA: The Gullford Press.

Yirmibeşoğlu, G. (2008). Sendika Liderliğinde Türk Kadını.. *Ekonomik Yaklaşım*, 19(69), 67-88.

Yurtkoru, E., Özarallı, N. ve Durmuş, B. (2009). Gender Issues in Leadership Style of Principles. *Öneri*, 15(31), 23-33.

## 7. BÖLÜM

### EKLER

#### GÖRÜŞME FORMU

##### Araştırmanın Konusu

Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü

İşletme:.....

Tarih ve Saat:.....

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölüm Başkanı Doç. Dr. İzzet Kılınç danışmanlığında Bilişim Sektörü çerçevesinde; kadın çalışanların, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları görünmez engeller olarak tanımlanan “**Cam Tavan Etkisi’nin**” aşılmasında “**Dönüşümcü Liderliğin**” rolünü inceleyen bir tez çalışması yürütmekteyiz. Bu görüşmede amacım; üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmeyi başaran kadın yöneticilerin Cam Tavan Engelleri ve liderlik özelliklerine yönelik düşüncelerini ortaya çıkarabilmek ve başarılarının hangi liderlik özellikleriyle özdeşleştirilebileceğine yönelik çıkarımlar yapabilmektir. Bu çalışmada elde edilecek bulguların; bundan sonra kadın çalışanların Cam Tavan Algılarının kırılabilmesi ve üst düzey pozisyonlarda kadın lider temsil oranının artmasına katkıda bulunacağını düşünüyorum. Bu araştırmanın, öngörülen engelleri aşmayı başaran başarılı kadın liderlerle yapılmasının gerekliliğine düşündüğümüz için sizin görüş ve düşüncelerinizi almak için buradayım.

Bu görüşme süresince bana söylemiş olduğunuz her şey gizli tutulacaktır. Bu bilgileri ben ve danışman hocam dışında herhangi bir kişi görmeyecektir ve isimleriniz rapora yansıtılmayacaktır.

Görüşmeye başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili her hangi bir sorunuz varsa cevaplayabilirim.

İzniniz olursa görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bunun sizin için bir sakıncası var mı?

İzin verirseniz görüşmeye başlamak istiyorum.

### **Sorular**

1. Bulduğunuz konuma yükselirken bir kadın olarak engeller veya zorluklarla karşılaştınız mı? Karşılaştığınız sorunlara örnekler verebilir misiniz?

#### ***Sonda Sorular:***

Toplumsal düzeyde karşılaşılan engeller? (Stereotipler, toplumsal roller, önyargılar)

Örgütsel düzeyde karşılaşılan engeller? (Kraliçe Arı Sendromu, ayrımcılık, çeşitliliğin olmaması, rol model/rehber eksikliği..)

2. Hangi özellik veya özelliklerinizin bu engelleri aşmanızda / başarılı olmanızda etken olduğunu düşünüyorsunuz?

#### ***Sonda sorular:***

Karizma, astlar üzerinde etki açısından?

İlham verici motivasyon açısından?

Entelektüel uyarım açısından?

Bireysel ilgi ve bireysel değerlendirme açısından?

Aile desteği açısından?

Alınan eğitim açısından?

3. Çalışanlarınız sizi nasıl bir yönetici olarak değerlendirdiklerini düşünüyorsunuz? Çalışanlarınızla olan ilişkilerinizden örnekler verebilir misiniz?

**Sonda sorular:**

Çalışanlarınızın görüşlerine başvurduğunuz zamanlar oluyor mu?

Erkek bir yönetici kimliğine büründüğünüzü hissettiğiniz zamanlar oluyor mu? Eğer oluyorsa sizi bu tür davranışlara yönlendiren etkenlere örnek verebilir misiniz?

Örgüt kültürü çerçevesinde mi kalmayı tercih ediyorsunuz? Gerekli durumlarda örgüt kültürünü değiştirici yönde hareket ediyor musunuz?

4. Kadının içgüdüsel olarak sahip olduğu özelliklerin liderlik davranışına ne yönde bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

**Sonda sorular:**

Annelik içgüdücü?

İletişim yeteneği?

Personel odaklı olmak?

Çok yönlülük?

Aynı anda farklı sorumlulukları üstlenebilme?

5. Kendinizi, hem özel hayatındaki hem de iş hayatındaki tüm sorumluluklarını layıkıyla yerine getirebilen bir 'Süper Kadın' olarak mı, kendini işine ve kariyerine adayan ve bunun için de gerekli fedakârlıklarda bulunan bir 'Kariyer Kadını' olarak mı tanımlıyorsunuz?

**Sonda Sorular:**

Kariyeriniz için hangi fedakârlıklarda bulunduğunuzu düşünüyorsunuz?

Bir kadın üst düzey bir yönetici olmak istiyorsa bu fedakârlıklarda bulunması gerekli midir?

Süper bir Kadın mümkün mü?

6. Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında temsil oranlarının düşük olmasını siz nelere bağlıyorsunuz?

**Sonda sorular**

Kadın yöneticilerin geleceğini nasıl öngörüyorsunuz?

Bu engellerin üstesinden nasıl gelinebilir?

7. Kadın liderlerin Bilişim Sektörüne ne yönde katkılarının olduğunu düşünüyorsunuz?

***Sonda Sorular:***

Erkek egemen bir sektörde kadın bakış açısı fark yaratıyor mu?

Sektörde kadın olmanın avantaj ve dezavantajları nelerdir?

8. Sizden sonra pozisyonunuza gelecek olan kişinin cinsiyetinin kadın olmasını mı tercih edersiniz?

***Sonda Sorular:***

Pozitif ayrımcılık yapar mısınız yoksa gerekli yetkinlikleri ve özelliklere sahip olması durumunda hangi cinsiyetten olduğu önemli değil şeklinde mi düşünürsünüz?

9. Bilişim sektöründe üst düzey kariyer hedefleyen kadın çalışanlara ne tür tavsiyelerde bulunmak istersiniz?

***Sonda Sorular:***

Cam tavan engellerinin aşılması konusunda?

Liderlik özellikleri konusunda?

Fedakarlıklar konusunda?

10. Erkek yöneticilerden farklı olarak; kadın yöneticilerin hem aile hayatında hem iş hayatında sorumluluk yükleniyor olmaları çok yönlü olmaları konusunda bir zenginlik midir?

***Sonda Soru:***

Yoksa artık kadınlar bazı rollerinden vaz geçtikleri için mi başarılı birer üst düzey yönetici olabiliyorlar?