

T.C.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADINLARIN İŞ HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI
CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serpil YILMAZ

İstanbul

Mayıs, 2019

T.C.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADINLARIN İŞ HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN
SENDROMU ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serpil YILMAZ

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk ÖZBEK

İstanbul

Mayıs, 2019

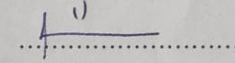
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

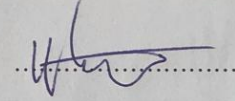
Başkan Dr. Öğr. Üyesi Ömer F. ÖZBEK (Danışman)



Üye Doç. Dr. Özgür KÖKALAN




Üye Dr. Öğr. Üyesi Mertcan TAŞÇIOĞLU



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Kadınların İş Hayatında Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

İmza

Serpil YILMAZ

ÖNSÖZ

Bu çalışmamın ortaya çıkış amacı; ilk öncelikle bir kadın olarak iş yaşamında kendi yaşadığım problem ve olaylardan yola çıkarak bilgi ve tecrübelerimle gözlemlediğim sorunlara cevap aramak ve çözüme bir nebze de olsa katkı sağlamak için bu araştırmayı yaptım. Elimden ve kalbimden geleni yaptığımı bilmek beni çalışmamın her aşamasında heyecanlandırmıştır.

Araştırmamdaki analiz ve verilere İstanbul ilinde hizmet sektöründe kamu ve özel kurumlarda çalışan birbirinden değerli, asil ve cesaretli 15 kadın yöneticiyle yüz yüze görüşme metoduyla ulaştım. Samimi ve içten paylaşımlarına minnettarım. Araştırmama katkıda bulunan her bir kadın yöneticiye gönülden teşekkür ederim.

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan engin bilgi birikimini içtenlik ve samimiyetiyle paylaşan süreci yönetmemde her zaman yanımda olan değerli tez danışmanım hocam Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk ÖZBEK' e çok teşekkür ediyorum. Bununla birlikte çalışmamın her aşamasında enerjim düştüğünde, endişelendiğimde beni yüreklendiren destekleyen birbirinden özel sevgili arkadaşlarım kız kardeşlerim Öznur ŞAHİN, Müge ÖZGÜL, Serap AKDEMİR ve manevi ablam Uzm. Psikolog Aslı ÖZLÜ' ye çok teşekkür ediyorum. Ayrıca görüş ve önerilerinde beni aydınlatan değerli arkadaşım Öğr. Gör. Onur ŞİMŞEK' e teşekkür ediyorum. Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen kadın olmanın ne büyük bir erdem olduğunu gördüğüm annem Sabire YILMAZ' a ablalarım canlarım kanatsız meleklerim Sevim YAVUZ' a, Nevim TEKİN' e ve çalışmamın her aşamasında engin bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen içerik düzeltmelerimde her zaman destek olan eniştem Emin TEKİN' e, ikinci babam olan Abim Zafer YILMAZ' a ve hayatımın her anında yanımda olan güç veren sevgili kardeşim Süleyman YILMAZ' a çok teşekkür ediyorum ve bu kocaman aileye sahip olduğum için kendimi çok şanslı hissediyorum. Bu çalışmayı hayatım boyunca beni her an dinleyen eğitimime her daim maddi manevi destek olan engin ileri görüşlülüğüyle bana ışık olan onurlandıran, yakın bir zamanda kaybettiğim en değerlim gözümün nuru babam Cafer YILMAZ' a ithaf ediyorum.

Serpil YILMAZ

İstanbul-2019

ÖZET

KADINLARIN İŞ HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Serpil Yılmaz

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk Özbek

Mayıs- 2019, 116 Sayfa

Çalışmanın amacı ülkemizdeki kadın çalışanların kariyerleri boyunca karşılaşmakta oldukları engelleri ve “cam tavan” algılarını incelemek ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin hizmet sektöründe alt ve üst düzey yönetimlerde bulunan kadın yöneticilerin tecrübelerini analiz etmektir.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile İstanbul ilinde çalışmakta olan 15 kadın yönetici ile görüşülmüştür. Araştırmanın sonucunda kadın yöneticilerden büyük çoğunluğu ülkemizde kadınların yönetici pozisyonunda az yer almasının nedenini ataerkil toplum yapısına bağlamıştır. Erkek egemen iş hayatında, kadının sorumluluğunun erkekten daha fazla olması ile kadının kendini geri plana atması ulaşılan diğer sonuçlar olarak karşımıza çıkmıştır. Yapılan görüşmelerde kadın yöneticiler ücret ve prim açısından erkek yöneticilerle büyük bir farklılık yaşamadıklarını ancak yükselme ve terfi konusunda olumsuz bakış açısı ve engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

Cam tavan sendromu gibi yazılı ve resmi karşılığı olmayan engelleri azaltmak için; kadın ve erkek tüm çalışan ve işverenleri bilinçlendirme, aile içi eğitim programları, çocuklu kadın çalışanlar için; destek programları ve esnek çalışma saatleri, yönetici adayı kadınlar için ise yetkinlik ve güven artırıcı eğitimler önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Kadınlar, Çalışma Hayatı, Cam Tavan Sendromu, Kadın Yönetici.

ABSTRACT

A QUALITATIVE STUDY ON THE GLASS CEILING SYNDROME ENCOUNTERED BY WOMEN

Serpil Yılmaz

Master's Program, Business Administration

Advisor: Assistant Professor Dr. Omer Faruk Ozbek

May-2019, 116 Pages

The purpose of this study is to examine the barriers and glass ceiling syndrome encountered by women in service organizations in Turkey and to analyze the experiences and coping strategies of female managers in middle and upper management.

In this study, semi-structured interviews were conducted with 15 female managers working in Istanbul. The results show that the majority of female managers have attributed the reason for not advancing to higher ranks to the patriarchal social structure. In the interviews, the women managers stated that they did not have a big difference with male managers in terms of wages and bonuses, but they faced negative outlook and obstacles on promotion. Male-dominated business life, higher responsibilities of women, and women's self-perceptions have emerged as the major reasons for being disadvantaged.

In order to reduce informal and invisible obstacles such as the glass ceiling syndrome, this study suggests in-house training and awareness programs for both men and women, support programs and flexible working hours for female employees, and training to enhance women's competency and confidence.

Keywords: Working Women, Glass Ceiling Syndrome, Women in Management.

KISALTMALAR

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

ILO: International Labour Organization

Vs.: Ve Saire

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Katılımcılara ait kısaltmalar:

KY1: Kadın Yönetici 1

KY2: Kadın Yönetici 2

KY3: Kadın Yönetici 3

KY4: Kadın Yönetici 4

KY5: Kadın Yönetici 5

KY6: Kadın Yönetici 6

KY7: Kadın Yönetici 7

KY8: Kadın Yönetici 8

KY9: Kadın Yönetici 9

KY10: Kadın Yönetici 10

KY11: Kadın Yönetici 11

KY12: Kadın Yönetici 12

KY13: Kadın Yönetici 13

KY14: Kadın Yönetici 14

KY15: Kadın Yönetici 15

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No:

Sayfa No:

Şekil 2.1. Yıllara Göre Kadın ve Erkek İşgücü Oranları	6
Şekil 2.2. Dünyada Bölgelere Göre Kadınların İşgücüne Katılım Oranları	7
Şekil 2.3. ILO Kadın Yönetici Oranı	22
Şekil 2.4. Türkiye’de Kadın Yönetici Oranları	23



TABLO LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No:
Tablo 2.1: Growe ve Montgomery'e göre Kadın-Erkek Yönetici Özellikleri	21
Tablo 2.2: Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri	28
Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	43
Tablo 4.2: Katılımcıların İşyerindeki Deneyim ve Sektördeki Çalışma Süreleri	44
Tablo 4.3: Yönetici Pozisyonuna aday oldunuz mu? Sorusuna Verilen Yanıtlar	46
Tablo 4.4: Kendinizi Bir Pozisyon İçin Adaylar Arasında Değerlendirdiğinizde Herhangi Bir Şekilde Adil Olmayan Bir Durumla Karşılaştığınızı Düşüyor Musunuz? Sorusuna Verilen Yanıtlar	49
Tablo 4.5: İş Hayatınızda Hemcinsleriniz Tarafından Herhangi Bir Engelle Karşılaştınız mı? Sorusuna Verilen Yanıtlar	51
Tablo 4.6: Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmede Karşılaşacağınız Engeller Size Göre Neler Olabilir? Sorusuna Verilen Yanıtlar	53
Tablo 4.7: Yöneticilik Kavramı Size Göre Ne İfade Ediyor, Başarılı Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler Neler Olmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtlar	56
Tablo 4.8: Erkek Yöneticilerle Karşılaştığınız Sorunlar, Kariyer Geliştirme Hedeflerinizi Etkiledi mi? Sorusuna Verilen Yanıtlar	57
Tablo 4.9: Aynı Üniversiteden Sizinle Beraber Mezun Olan, Beraber İşe Başladığınız Arkadaşlarınız Hangi Pozisyonlardalar? Sorusuna Verilen Yanıtlar	59
Tablo 4.10: Size Göre Çalışan Kadınların İş Hayatlarında Karşılaştıkları Sorunlar Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar	60
Tablo 4.11: İş Hayatında Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileriniz Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar	62
Tablo 4.12: Kadınların Erkeklerle Göre Yönetici Pozisyonunda Daha Az Yer Almasının Nedenleri Size Göre Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar	64

Tablo 4.13: Şu Anki Pozisyonunuza Yükselbilmek İçin Yaptığınız Çabalar Neler Oldu? Sorusuna Verilen Yanıtlar	67
Tablo 4.14: Mesai ve Aile Hayatı Dengesini Nasıl Kurabiliyorsunuz? Sorusuna Verilen Yanıtlar	68
Tablo 4.15: Çalıştığınız İş Yerlerinde Ücret ve Prim Açısından Kadın ve Erkekleri Karşılaştır Mısınız? Sorusuna Verilen Yanıtlar	69
Tablo 4.16: Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmaya Yükselmelerine Sağlanan Kolaylık ve Eğitim ile Erkeklerle Sağlanan Kolaylık ve Eğitimi karşılaştırır mısınız? Sorusuna Verilen Yanıtlar	71
Tablo 4.17: Size Göre İş Yerinizde Cinsiyetçi Bir Ayrım Ortamı Var Mıdır, Cinsiyetçi Ayrım ile İlgili Düşünceleriniz Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar	72
Tablo 4.18: Günümüzde Kadınların İş Hayatında Yer Edinmesine ve Yöneticilik Pozisyonuna Yükselmelerine Toplumumuzun Bakış Açısı Nasıldır? Sorusuna Verilen Yanıtlar	74
Tablo 4.19: Ülkemizde Kadın Yönetici Sayısının Yetersiz Kalmasının Nedenleri Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar	76
Tablo 4.20: Kadınların Yöneticilikte Sahip Oldukları Özellikler ile Erkeklerin Yöneticilikte Sahip Oldukları Özellikler Arasında Ne Gibi Benzerlikler veya Farklılıklar Vardır? Sorusuna Verilen Yanıtlar	78

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1.Problem	1
1.2.Amaç	2
1.3.Araştırmanın Önemi	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5.Sınırlılıklar	3
1.6.Tanımlar	3
İKİNCİ BÖLÜM	5
KADINLARIN İŞ HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN SENDROMU	5
2.1.Türkiye’de ve Dünyada Kadınların İş Yaşamındaki Yeri	5
2.1.1.Postmodern ve Post-Modern Bakış Açılıarı	9

2.1.2. Modern- Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavram ve Yaklaşımlar	10
2.1.2.1. Modern Sonrası Çağda Çalışan Organizasyon İlişkisine Ait Konular	11
2.2. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar	16
2.2.1. Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları Sorunlar	17
2.3. Yöneticilik Kavramı ve Yöneticilik Pozisyonundaki Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri	19
2.3.1. Türkiye’de ve Dünyada Kadın Yöneticinin İş Hayatındaki Yeri	21
2.4. Kadınların Yönetici Konumlarına Yükselmelerine Engel Olabilecek Nedenler	25
2.5. Cam Tavan Sendromu Kavramı	26
2.6. Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu	27
2.6.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	29
2.6.1.1. Kişisel Tercih ve Algılar	29
2.6.1.2. Çoklu Rol Üstlenme	30
2.6.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	30
2.6.2.1. Örgüt Kültürü	30
2.6.2.2. Örgüt Politikaları	31
2.6.2.3. Mentor (Rehber) Eksikliği	31
2.6.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama	32
2.6.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	32
2.6.3.1. Mesleki Ayrımcılık	32
2.6.3.2. Stereotipler (Cinsiyet Bağdaştırıcı Kalıplaşmış Önyargılar)	33
2.7. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler	33
2.8. Mobbing Kavramı	35

2.9.Kraliçe Arı Sendromu	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	38
YÖNTEM	38
3.1.Araştırmanın Modeli	38
3.2.Evren ve Örneklem	39
3.3.Veritoplama Araçları	39
3.4 Verilerin Çözümlemesi	41
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	43
ARAŞTIRMA BULGULARI	43
4.1. Demografik Bilgiler	43
4.2. Kadın Yöneticilerin İş Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Engellere İlişkin Görüşleri	45
BEŞİNCİ BÖLÜM	81
TARTIŞMA VE YORUM	81
5.1. Sonuç ve Tartışma	81
5.2. Öneriler	87
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	87
5.2.2. Araştırmacı İçin Öneriler	88
KAYNAKÇA	89
EKLER	99

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Sanayi devrimiyle birlikte yaşanan ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmeler kadına, annelik ve ev hanımlığı rollerinden başka ücretli işçi statüsüyle iş yaşamına daha fazla katılma olanağı vermiştir (Koçak ve Hayran, 2011: 115). Bu durumun sonucunda da kadın yöneticilerin oranının artması da kaçınılmaz olmuştur. Fakat dünyada kadın yöneticilerin örgütün üst düzey yönetim kademesine yükselmesine engel olan bazı faktörler sonucunda üst düzey yönetici pozisyonunda olan kadın oranı üst düzey yönetici pozisyonunda olan erkek oranının gerisinde kalmıştır (Soysal, 2010: 83-114). Ülkemizdeki geçmiş yıllardaki durumu incelediğimizde, iş hayatındaki kadınların sayısı ile orantılı olarak kadınların üst düzey yönetimde yer almadıkları sonucunu görmekteyiz. İş hayatında, kadınların üst düzey yönetici konumuna yükselmede karşılaştıkları en büyük engel, cinsiyet ayrımcılığıdır. Cinsiyet ayrımcılığını meydana getiren nedenlerin bileşkesiyle “cam tavan” kavramı oluşmuştur (Seçer, 2009: 42). Cam tavan sendromunu oluşturan faktörler ise üç bölüme ayrılmıştır. Bu faktörler; Bireysel engellerden kaynaklanan faktörler, örgütsel engellerden kaynaklanan faktörler ve toplumsal engellerden kaynaklanan faktörlerdir. Cam tavan algısı ile ilgili literatür taraması yapıldığında bu algının ortaya çıkmasında kadınların yeteneklerinin azlığından daha çok, stereotipler (basmakalıp yargılar), toplumun kadına yüklediği rollerin çatıştığı, kadın rol model sayısının az olması ve informal iletişim ağlarına katılamama gibi kariyer engellerinin neden olduğu anlaşılmaktadır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 111-137).

Bu bölümde; problem, araştırmanın amacı, varsayımlar, sınırlılıklar, temel kavram tanımları ve araştırmanın önemi bölümlerine yer verilmiştir.

1.1.Problem

İş yaşamında üst düzey yönetim kademelerinde kadın sayısının dünya ülkelerinin genelinde oldukça az sayıda olması, günümüzde tartışma konularının üst sıralarında yer almaktadır. Kadınlar, dünya ülkelerinde ve Türkiye’de toplam nüfusun yarısına sahip olmalarına karşın çalışma yaşamında ve ekonomik faaliyetlerin birçoğunda erkeklerle aynı veya yaklaşık seviyelerde yer edinememişlerdir. Şirketlerde yönetim basamaklarına üst düzey pozisyonlara doğru çıkıldıkça yönetici pozisyonunda olan

kadın sayısı yönetici pozisyonunda olan erkek sayısına göre çok daha düşük temsil edilmektedir. Ülkemizde yapılan çalışmalar sonucunda, kadınların sahip oldukları nüfus yoğunluğuna paralel şekilde üst düzey yönetim pozisyonunda olmadıkları ve kadın yöneticilere karşı önyargıların varlığını sürdürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu yargılar bizi “Cam tavan” olarak isimlendirilen, örgütler ve toplumların önyargıları tarafından oluşturulan ve kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerine engel olan görünmeyen, suni duvarlar şeklinde tanımlanan kavramla kadınları yüz yüze bırakmaktadır (Wirth, 2001: 4-5). İş hayatındaki kadınların her geçen gün sayılarının artmasına rağmen, üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın sayısı günümüzde de yeterli seviyede olmadığı görülmektedir.

1.2.Amaç

Araştırmamızın amacı aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunların nedenlerini tespit etmek,
2. Kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlara çözüm önerileri üretmek,
3. Kadınların iş hayatında üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önünde bulunan cam tavan engellerinin nedenlerini belirlemek ve
4. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlara yükselmelerinin önündeki cam tavan engellerine çözüm önerileri geliştirmektir.

1.3.Araştırmanın Önemi

Kadınların çalışma hayatına girmelerinde Sanayi Devrimi bir dönüm noktası olmuştur. Daha önce de tarım sektörü gibi alanlarda çalışan kadının yaptığı iş karşısında ücret elde etmesi ve bazı haklar kazanması Sanayi Devrimi'nin beraberinde getirdiği bir gereklilik sonucu ortaya çıkmış ve kadınların iş hayatına girmeleri sayı bakımından her geçen gün artmıştır.

Günümüzde kadın, yönetim aşamasında erkeğe göre geri planda kalmayı değil yanında yer almak birlikte çalışmayı, alınacak olan kararları birlikte almayı arzu etmektedir. Fakat yönetim pozisyonundakilerin kadına karşı olumsuz bir bakış açısı takınan kesimlerin olumsuz tavırları halen sürmektedir. Kadınlara öncelikle “eş, ev ve çocuk döngüsü” şeklinde ve erkeğe göre geri planda olması gerektiği düşünce “geleneksel

düşünce” yapısı, bu kesimin sahip olduğu düşünce yapısı olmakla birlikte bu geleneksel düşünce yapısı az gelişmiş ülkelerde daha fazla görülmektedir. Az gelişmiş ülkelerde kadınların toplumsal alanda ve iş yaşamında belirli bir yer edinme sürecinin tamamlanmaması nedeninden dolayı, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmeleri engellenmekte dolayısıyla üst düzey yönetici pozisyonlarında sayıları az kalmaktadır.

Araştırmamızda, kadınların iş hayatlarında karşılaştıkları zorluklar ile üst düzey yönetici konumlarına yükselmelerinin önündeki engellerden cam tavan sendromu incelenmiştir. Çalışmamız, katılımcılarla yüz yüze görüşülmesi nedeniyle katılımcıların bu konudaki düşüncelerinin detaylı bir şekilde öğrenilmesi açısından önem kazanmaktadır.

1.4.Varsayımlar

Araştırmamızda kullanılan ve tarafımca hazırlanan çalışma sorularını, araştırmaya konu olan kadın yöneticilerin samimi, içten ve doğru cevaplandıkları varsayılmaktadır. Araştırmamızda kullanılan ve tarafımca hazırlanan çalışma soruları veri toplama aracı olarak kullanılmış ve araştırmaya yönelik tüm görüşleri irdeleyecek özellikte olduğu varsayılmaktadır. Araştırmanın yapıldığı ortam ve araştırmacının kimliğinin çalışmanın objektifliğini etkilemediği varsayılmıştır. Ayrıca görüşülen 15 yönetici kadının araştırmanın evrenindeki kadınları yeterli çeşitlilikte temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5.Sınırlılıklar

Araştırmamızda kadın yöneticilerde cam tavan sendromunun araştırılması başlı başına bir kısıt olarak ortaya çıkmış, mülakat yapılması için gerekli görüşmelerin yapılması ve katılımcılara ulaşma süresi uzamıştır. Araştırma, kadınların iş hayatında üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önünde yer alan engelleri inceleme amacıyla olduğundan, yapılan görüşmeler İstanbul’da çeşitli sektörlerde görev yapan üst ve alt düzey kadın yöneticiler ile sınırlı kalmıştır.

1.6.Tanımlar

Yönetici: Yönetici, birikmiş bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak, yöneticilik işini yapan bireydir (Koçel, 2015: 85).

Cam Tavan Sendromu: İş hayatında cinsiyet ayrımcılığının bir boyutu olarak karşımıza çıkan ve bireysel ve toplumsal önyargılar ile oluşturulan cam tavan kavramı, kadınların mesleki olarak başarı ve yeteneklerine bakılmadan, üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerine engel olan görünmez yapay duvarlar olarak tanımlanmaktadır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012: 128).

Kraliçe Arı Sendromu: Erkeğin egemen olduğu şirkette kendi kendine yaptığı çabalamalarıyla bir konum elde eden ve yüksek makama ulaşan kadın, iş hayatında yöneticilik pozisyonunda kendisine rakip olduğunu düşündüğü hemcinslerine karşı olumsuz davranış ve ayrımcılık sergilemektedirler (Zel, 2002: 39).

Mobbing: Bir veya birden fazla kişi tarafından, başka bir bireye yöneltilen ve o bireyi çaresiz ve savunmasız bir duruma getiren, süregelen faaliyetlerle bireyin çaresiz durumdan çıkmasını da engelleyen düşmanca ve ahlaka aykırı davranışları içeren bir kavramdır. Bu davranışlar belli bir sıklıkta (istatistiksel olarak en azından haftada bir defa) ve uzun bir zaman periyodunda (en azından altı aylık bir müddette) yapılıyor olmalıdır. Düşmanca davranışların yüksek sıklıkta ve uzun bir süre yapılıyor olması nedeniyle, bu kötü muameleler, ciddi ruhsal, psikosomatik ve sosyal sorunlara yol açmaktadır. (Leymann, “The Definition of Mobbing at Workplaces”, The Mobbing Encyclopedia, (<http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>)).

İKİNCİ BÖLÜM

KADINLARIN İŞ YAŞAMINDA YAŞADIKLARI CAM TAVAN SENDROMU

Bu bölümde ülkemizde ve dünyada kadınların iş yaşamındaki yeri, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları zorluklar ve kadınların pozisyon olarak üst düzeye ulaşmalarındaki engeller araştırmalar ile açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Türkiye’de ve Dünyada Kadınların İş Yaşamındaki Yeri:

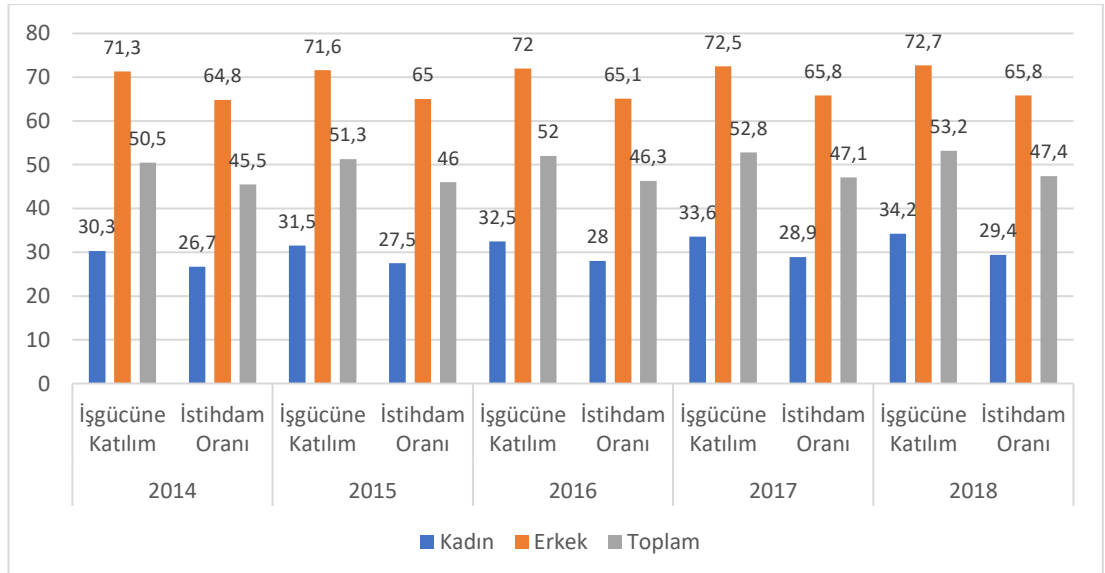
Türkiye’de kadının çalışma hayatındaki durumunu inceleyen araştırmacılar üç zaman dilimine değinirler. Bunlar; Osmanlı Devleti dönemi, Cumhuriyetin ilan edildiği ilk yıllar ve 1980’den sonraki dönemdir. Bu durumda kadın hareketinin ilk döneminin, Osmanlı Devleti’nin sonlarına doğru olan dönemine ve II. Meşrutiyet’in ilan edildiği dönemlerin yansıttığı yorumunda bulunulabilir. İkinci dönem ise tereddütsüz Cumhuriyet’in ilan edilmesi ve Atatürk reform hareketlerinin uygulamaya geçirilmesidir. Kadın hareketlerinin üçüncü zaman dilimi de 1980 askeri darbenin sonrasındır (Gökakın, 2000: 106). Anlatılan bu dönemleri takiben ülkemizde kadınlar sosyal alanda ve ekonomik faaliyetlerde aktif olarak yer edinmelerine karşın, batı ülkelerindeki gibi hızlı bir artış olmadığını da söyleyebiliriz. Kadınların iş hayatına girmesi ve “ücretli işçi statüsünü” elde etmesi sanayi devriminin beraberinde getirdiği gerekliliklerin bir sonucu olmuştur. Daha sonra sosyal ve ekonomik yönden yaşanan gelişmeler kadınların iş yaşamında daha aktif yer edinmesine olanak tanımıştır. Sanayi Devrimi’ne kadar kadınlara verilen görevler “ev işi” olmaktayken, sonraki dönemlerde kadınların toplumdaki yeri ve görevlerinde oldukça ciddi değişimler yaşanmıştır (Nayır, 2008: 634). Çalışan kadın oranı yükselmiş, para kazanan eş oranında artma ve aileye ekonomik giderlerini karşılayan kadınlara çok rastlanır olmuştur.

Sanayi Devrimi’ni devam eden yıllarda dokuma sektöründeki ilerlemeler ile iş hayatında çalışan kadın sayısı artmaya devam etmiştir. Makineleşme ile dokuma sektöründe iş bölümünün ve kadının iş gücünün kolaylaştırılmasıyla kadın, erkekten daha başarılı olmuştur (Altan ve Ersöz, 1994: 21). Kadının iş hayatına katılımının artması, sanayileşmeyle başlamış ve devam etmiştir. Endüstrileşme ile birlikte kadınlara yeni istihdam alanları sağlanmıştır. Bu gelişmeler ile birlikte kadının, ailesinde ve toplumda rolleri farklılaşmaya başlamıştır. Bu farklılaşma kadının iş

hayatına bir avantaj olarak görülse bile aslında kadının çalışma ile birlikte sorumluluğu artmış ve aile-iş hayatı dengesini sağlamasını zorlaştırmıştır. Toplumun kendisine yüklediği farklı roller ile kadın, eğitim seviyesini arttırmış ve bilinçlenmiştir. Bununla birlikte toplumda varlığını devam ettiren ataerkil düşünce sistemi kadının evi dışında çalışmasına bazı sınırlandırma engeli koymuştur. Kadın bu durumda evi dışında bir işte çalışmayı düşündüğünde engeller ile savaşmak zorunda kalmıştır. Kadın bu savaş ile sınırlı kalmayıp aynı işi erkekler ile yaptığında bile çok daha düşük ücret almakta dolayısıyla ikinci plana atılmaktadır. Ancak bugün dünya ülkelerinde, kadınların ve erkeklerin iş hayatındaki oranları arasında hâlen büyük uçurumlar olduğu gözlenmektedir.

Ülkemizde son 25 yıllık döneme baktığımızda, 1995-2005 yılları arasındaki süreçte kadınların kırsal bölgede işgücüne katılımı oranı yüzde 49,3'ten yüzde 33,7'ye düşüş görülürken kentlerde yüzde 17,1'den yüzde 19,3'e çıkmıştır (TÜİK, 2007). Kadın istihdamın toplam istihdam içindeki payı, Türkiye genelinde 2004 yılında yüzde 25,7 düzeyindedir. 2013'te ise bu oranın yüzde 27,1'e yükselmiştir. 2018'de ise bu oran yüzde 29,4 seviyesinde olmuştur. Ülkemizde son yıllardaki kadın iş gücü oranını aşağıdaki şekilde inceleyebiliriz:

Şekil 2.1. Yıllara Göre Kadın ve Erkek İşgücü Oranları

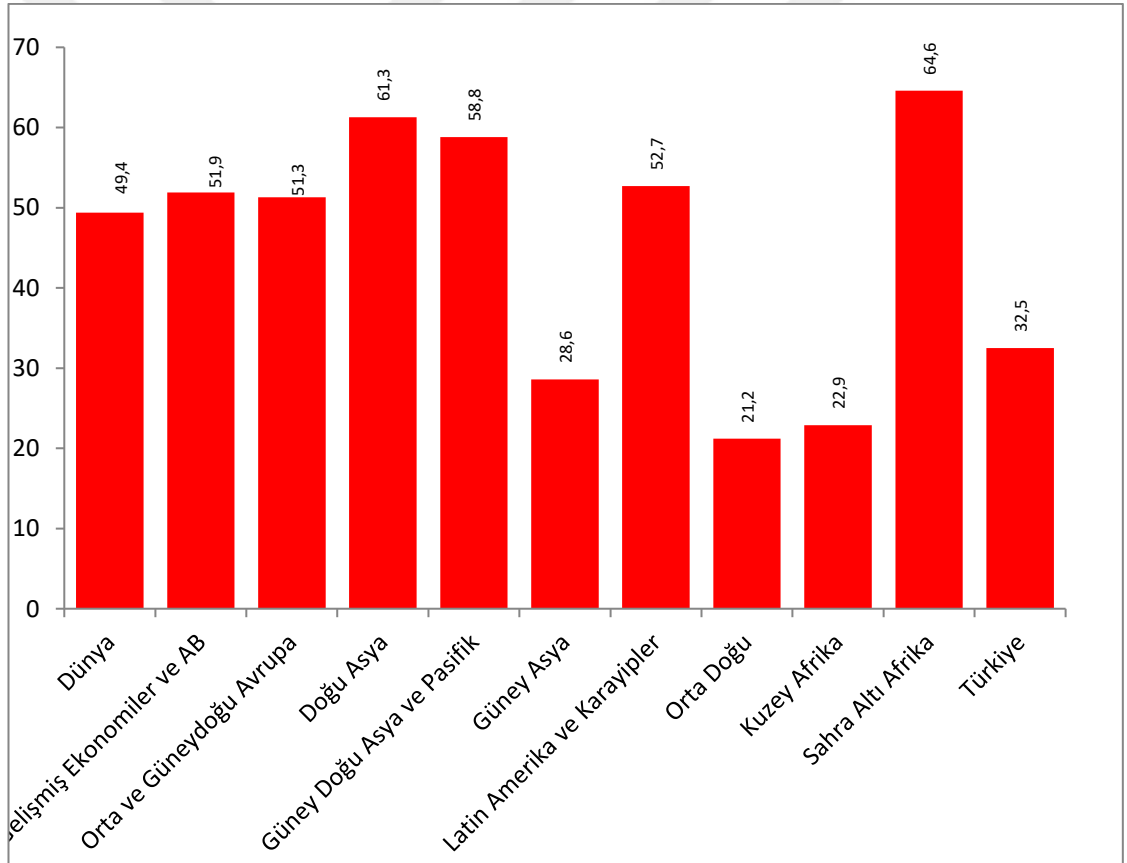


Kaynak: TÜİK, 2014 ve Sonrası Hane Halkı İşgücü İstatistikleri, 2018.

Türkiye’de son 5 yıllık dönemde ise kadının iş gücüne katılım oranı yukarıdaki şekilde gösterilmiştir. Şekil 2.1 incelendiğinde kadınların iş gücüne katılmalarında

dalgalanmalar olmasına karşın istihdam oranlarında sürekli bir artış yaşanmıştır. Genel itibarı ile bu durum kadınların tarım faaliyetlerinden ziyade ticari alanlarda ve ekonomi ve finans alanlarında bilinç düzeylerini arttırarak girişimcilikte bulunduğu faaliyetlerine yöneldiğinin bir göstergesidir (Bedük, 2005: 113). 2011’de kurulan Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı’nın üst düzey pozisyonlarında kadınların olması, kadınlar açısından pozitif doğrultuda bir siyasi karar olmuştur. Bakanlığa ait “merkez ve taşradaki personel oranları” incelendiğinde erkek çalışanların sayıca fazla olduğu görülse de kamu müesseselerine ait diğer kurumlara kıyasla kadınların daha fazla seviyelerde istihdamının oluştuğu görülmüştür. Ancak üst düzey yönetici kademeleri için benzer sayılara rastlanmamıştır (Tunç, Uslan ve Gökçe, 2015: 12).

Şekil 2.2. Dünyada Bölgelere Göre Kadınların İşgücüne Katılım Oranları



Kaynak: ILO, Trends for Women, 2017.

Dünya ülkelerinde genel anlamda ve bölgelere göre kadınların işgücüne katılımları incelendiğinde, ülkemiz dünya kadın istihdam ortalamasının oldukça gerisinde seyretmektedir. Ekonomileri gelişmiş ülkeler ve Avrupa Birliği’nin, Bağımsız Devletler Topluluğu, Latin Amerika ve Karayipler, Doğu Asya, Doğu Asya ve Pasifik

ülkelerinin, Sahra Altı Afrika ülkelerinin takriben yarısını göstermektedir. Kuzey Afrika ile Orta Doğu ülkeleriyle kıyaslandığında kadınların işgücüne katılımı paralel bir seyir izlemektedir. Bu durum Şekil 2.2’de gösterilmiştir. Türkiye’de yıllara göre kadın istihdamında sürekli artış olmasına rağmen halen dünya “ortalamasının gerisindedir.

ILO’nun (Uluslararası Çalışma Ofisi) yaptığı “Kadınlarda Küresel İstihdam Eğilimleri 2017” başlıklı yazılarının araştırma sonuçlarına göre, önceki dönemler ile kıyaslama yapıldığında günümüzde çalışma hayatındaki kadın çalışan sayısı artmıştır (ILO, 2017: 50). Ancak, dünya genelinde her geçen günde iş yaşamına katılan kadınların sayılarında artış olmasına karşın, kadınların iş hayatına katılmaları kariyerinde yükselmeyle paralel şekilde bir yükseliş gerçekleşmemiştir (Korkmaz, 2012: 2-57). Bu durumun nedeni kadınların iş yaşamında karşılaştıkları problemlerden kaynaklanmaktadır. Kadın çalışanların sayılarındaki artışın sağlanmasına öncülük eden faktörler şöyle belirtilmiştir; Hizmet sektörü veya buna benzer sektörlerde kadınlara duyulan ihtiyacın fazlalaşması, kadınların çalışmasına uygun olan mesleklerin artması (öğretmenlik, sekreterlik, hemşirelik gibi) kadınların işgücüne katılımını sosyal ve ekonomik anlamda özgürlüğünü elde etmesi şeklinde görmeleri, kültürel yapıda ve kadınların rollerinin algılanmasında olan farklılıklar, kadınların eğitim seviyelerinin yükselerek daha bilinçli duruma gelmesi, batı toplumlarında feminist hareketler sonucunda ortaya çıkan kadınlara karşı pozitif ayırıcılık gayretlerinin artması, kadın çalışanlara uygun iş kollarını üretim ve yönetim sistemlerinin günümüzde arttırması, erkeklerin aile gelirine katkısının yetersiz kalması nedeniyle kadınların ailenin ekonomik gelirine yardım etme mecburiyetliliğinin ortaya çıkması, teknolojinin gelişmesiyle ev işleri için ayrılan sürenin kısaltılması, kadınların iş hayatındaki çalışmasını destekleyici sendikal hakların artması ve buna benzer sosyal kurumların gelişmesi şeklinde sıralanmıştır (Akşit, 2014: 85).

Kadınlar çoğunlukla küçük işletmelerde çalışmaktadır. Bu türden işletmelerin denetlenmelerinin zor olması ve bazı kanunların da kapsam dışında kalmasıyla kadınların kayıt dışı ve aldıkları ücretin de asgari ücretin altında olduğu görülmüştür. Soyca birbirine bağlı kişilerin ilişkileri ile yönetilen bu işyerlerinde çalışanlar, iş güvencelerinden yoksun kalmaktadırlar (Urhan, 2014: 20). Büro ve müşteri hizmetleri sektörlerinde son yıllarda kadınların işgücüne katılım oranları, erkeklerin iş gücüne katılım oranlarına yaklaşmaktadır. Müdürlük, vekillik ve üst düzey yöneticilik

erkeklerin daha çok istihdam edildiği alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır (TÜSİAD ve KAGİDER, 2008: 145).

2.1.1.Postmodern ve Post-Modern Bakış Açıları

Postmodernizm bir düşünce sistemi olarak sosyal bilimlerde, sabit düşünce kalıplarını kırmayı hedefleyen; her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş olan bilgi birikimini sınavan, aynı zamanda sabit düşünce düzenine ayaklanmayı ifade eden, her şeyin nispi (relative) gören bir bakış açısını anlatmaktadır. Farklı bir ifadeyle, postmodernizm bilimsel bilgi üretimi ve gerçeği bulma çabalarını sorgulamakta ve "gerçek" olarak ifade edilenin, dış çevre gerçeğinin (external reality) açıklaması olduğu hususunu eleştirmektedir. "Doğru" veya "Gerçek" olan, hâkim olan dış çevre unsurlarına bağlıdır. Bu doğrultuda, yönetim ve organizasyon alanında herkes kendine göre bir "doğru" tarifini yapabilir. Bu "doğrular mekanizması içinde kabul görür veya görmez (Kreiner, 1992: 41). Önemli olan kişilerin serbest olmaları, yaratıcı olmaları ve farklılıklarıdır. Sosyal bilimlerde postmodernist yaklaşım çok tartışmalıdır. Çünkü bir kavram olarak postmodernizmin tanımı üzerinde fikir birliği yoktur. Bazılarına göre postmodernizm şüpheci, karamsar bir bakış açısıdır. Bilimsel araştırmayı, sebep-sonuç ilişkisini, gerçeği bulma arayışını ve tahmin yapmayı reddeder. Zira her şey birbirine bağlıdır ve "gerçek" olarak açıklanan, esnasında ilişkili olduğu çevre faktörlerinin değişmesi ile değişir ve gerçek olmaktan çıkar (Kilduff ve Mehra, 1997: 454). Diğerlerine göre postmodernizm, fonksiyonel ve rasyonel düşünce anlayışına bir alternatiftir (Cova, 1996: 16). Bazılarına göre de postmodernizm, endüstri ötesi (postindustrialism) ve bilgi çağı toplumlarını anlama ve araştırma metodudur (Bartos, 1996: 13). Herkesin paylaştığı ve üzerinde ittifak ettiği bir tanımı olmayan postmodernizm, yönetim ve organizasyon düşüncesi açısından şunu ifade etmektedir. Farklılıklar yaratıcılığı teşvik eder. İnsanlara doğruları empoze etmek yerine, onları tamamen serbest bırakmalı ve kendi istediklerini yapmalarına fırsat verilmelidir. Bürokratik ve formal yapılaşma yerine, kişiye esas alan informal gruplar geçmelidir. Bu ve benzeri görüşler globalleşme ve bilgi çağı ortamında ileri sürülen pek çok yönetim kavram ve uygulamasının temelini oluşturmuştur. Bu bağlamda özellikle belirtmek istenilen bir husus da şudur: Modern- Sonrası terimi, post-modern (postmodern değil) anlamında olup, çok basit olarak Modern Yönetim yaklaşımından sonraki kavram ve yaklaşımları ifade etmektedir. Post-Modern (Modern-Sonrası)

başlığı altında toplandığı zaman görüş ve yaklaşımlar, yukarıdaki açıklamaya çalışılan post modernizm bakış açısından geliştirilmiş görüş ve yaklaşımlar anlamında değildir.

2.1.2. Modern- Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavram ve Yaklaşımlar

Literatürde 1970'li yılların ortalarından itibaren birçok sayıda yeni ve farklı görüşlerin yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında meydana geldiği görülmektedir. O kadar ki, bazılarında göre bugün itibariyle yeni bir "management theory jungle" dan bahsedilebilir. Yönetim ve organizasyon literatüründe ve uygulamalarında ortaya çıkan bu yeni kavram ve tekniklerin başlıca olanlarını aşağıdaki gibi saymak ve iki grup içinde toplamak mümkündür. Birinci grubu, doğrudan işletmenin bütününe ilgilendiren veya işletme içinde kullanılan bir süreç veya işletme faaliyetlerinin çevresi ile uyum içinde daha etkin ve rekabet gücü yüksek hale getirilmesi amacıyla güden kavram ve teknikleri içerecek şekilde düşünmek. İkinci grubu da işletmelerde insan gücünün artan önemine paralel olarak gelişen ve organizasyon ile doğrudan çalışan personel arasındaki ilişkileri konu alan kavram ve teknikler olarak düşünmek mümkündür. Buna göre;

İşletmenin bütünü ve işletme faaliyetleri ile ilgili olanlar:

- Yalın yönetim ve organizasyon (Lean Management and Organization)
- İşletmelerde süreç yenileme (değişim mühendisliği, proses yenileme, business process reengineering, reengineering, BPR)
- Toplam kalite yönetimi (kalite güvenliği, quality assurance, Total quality management)
- Ekip (takım) organizasyonu (team-based organization)
- Öğrenen organizasyon (learning organization)
- Kademe azaltma (delaying)
- Temel(öz) uzmanlık (core competence)
- İşletmeler arası karşılaştırma ve kıyaslama (benchmarking)
- Personel güçlendirme (empowerment)

2.1.2.1. Modern Sonrası Çağda Çalışan Organizasyon İlişkisine Ait Konular

Organizasyon ile çalışanlar arasındaki ilişkilerle ilgili olanlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır;

-Örgütsel Adalet (Organizational justice);

Bu konuda öncelikle şu belirtilmelidir ki: Adalet sadece mahkemede aranmaz, adalet iş yerinde de aranır. Örgütsel adalet; işletmelerde uygulanmasının sağlanması terimine ise de örgütsel adalet adı verilmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel adalet, örgütteki personellerin örgütte ne seviyede adil davranıldığı kısmındaki algı seviyelerini ve bu algılamalarının örgüt açısından diğer sonuçları ne derecede etkilediğini ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 195-216). Örgütsel adalete “gelir paylaşılmasında adil olmanın yanında, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olması” biçiminde de tanım yapılmaktadır (Özdemir, 2013: 100).

- Örgütsel vatandaşlık (Organizational citizenship);

Örgütsel vatandaşlık kavramı, örgüt bakımından istenilen ve arzulanan ve örgütsel etkililiğine yarar sağlayan personelin davranışlarının tamamıdır (Organ, 1997: 87). Bu bağlamda yardımcı olma, iş süreçlerinin geliştirilmesine yönelik öneriler geliştirme, iş yerine zamanında gelme, mesai saatlerini etkili kullanma ve bunun gibi davranışların tamamı, örgütsel vatandaşlığın ilgili alanıdır (Kaskel, 2000: 26).

- Örgütsel yalnızlık (loneliness in organization);

Örgütsel yalnızlığın personellere olan etkileri incelendiğinde ilk sırada işten tatmin olmama yer almaktadır. Bu bağlamda iş yerinde kendi içinde yalnızlık duygusuna kapılan personellerin özgüvenlerinde sorun yaşayarak ve kendini yetersiz hissetmesi, iş süreçlerindeki başarısını azaltacaktır. Gumbert ve Boyd personelin işten tatmin duygusunun azalmasıyla iş süreçlerinde oldukça önemli düzeyde verimliliğin kaybolması sonucunu doğuracağını belirtmektedirler (Yılmaz, 2011: 5071).

- Örgütsel adanmışlık (organizational commitment);

Örgütsel adanmışlık, personelin örgütteki “içsel motivasyonunun” bir göstergesi olmakla birlikte aklın pozitif ve pratik halinin göstergesidir. Örgütte kendisinde adanmışlık duygusunu hisseden personeller işin sorumluluklarının daha çok farkına

varmakta, iş süreçlerinde başarılı olmaya çaba göstermekte, kendisini güçlendirmekte ve dolayısıyla örgüte adanmış olmaktadır. İş süreçlerinde başarılı olmaya çaba gösterme, personelin işe odaklanarak severek işini yapması şeklinde bir nitelendirilme yapılabilir. Buradaki kendisini güçlendirme kavramı ise personelin iş yapma esnasında oldukça enerjik olması tarzında bir belirtme yapılabilir. Adanmışlık duygusu aynı zamanda personellerin işe önem vermesi, istekli olması, şevk duyarak işini yapması, meydan okuma ve gurur gibi duygu durumlarına sahip olması şeklinde bir nitelendirme de yapılabilir (Sawang, 2012: 179).

- Örgütsel sadakat (organizational loyalty);

Örgütsel sadakat kavramına; “bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmek şeklinde bir tanımlama yapılmaktadır” (Kang, Lee, Lee and Choi, 2007: 113). Örgütsel sadakat benzer şekilde örgütsel bağlılık kısmında olduğu üzere örgüte ilgi duygusu taşımaktır. Bu ilgi duygusu personelin örgüte karşı hissettiklerinin yüksek düzeylerde olması ve bu duruma karşın örgütte kalıcı olarak yer edinme isteğiyle ortaya çıkmaktadır.

- Örgütsel yabancılaşma (organizational alienation)

Personellerin, örgüt içerisinde kendilerine verilmiş olan görevleri yapan bir makine gibi hissetmeleri, örgütün değer yargılarından inanç, tutum ve kurallarından tamamen uzaklaşarak yalnızlık duygusuna kapılmaları sonucunda örgütte ortaya çıkan bazı bölünmüşlükler ve disiplin kuralları çerçevesinde olmayan davranışlara bağlı olarak huzursuzluk duyması bu bağlamda örgütsel yabancılaşma şeklinde bir tanımlama yapılmaktadır (Özler ve Dirican, 2014: 292).

- Örgütsel tükenmişlik (organizational burn-out)

Tükenmişlik (burnout) kavramı, duygusal anlamda tükenmişlik, duyarsız hale gelme ve kişisel başarının düşüklüğünü ifade eden bir kavramdır (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Tükenmişliğe neden olan bir çok örgütsel faktörlerin içerisinde özellikle örgütün yapısı, yapılan işin kalitesi ve mesleğin farklılığı, mesai süreleri, ek mesai harcanması, işyerinde uygulanan bir takım kuralların bütünü, iş yükünün fazlalığı, az az ücret alınması, rollerin belirsiz olması, rollerin çatışma halinde bulunması, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin sağladığı sosyal destek, örgütteki ödül sistemlerinin

çeşitliliği, örgüt içerisinde var olan ilişkilerin çeşitliliği örgütte var olan çatışma durumu, personelin hak ettiği takdiri örgütten görememe, örgütteki kariyer fırsatlarının tanınmaması, fiziksel şartların yetersizliği ve örgüt kültürü gibi pek çok etken söylenebilir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 137).

- Örgütsel kayıtsızlık (organizational indifference)

İşe karşı tatminsizlik duygusunda olan personelin olumsuzluklar karşısında pasif kalınarak olayların daha kötüye gitmesine izin verilmesi, işe devamsızlıklar ve geç gelme, verimliliği devamını sağlayan uygulamaları engelleme çabaları, gibi bu eğilimlere sahip olan personellerin tipik davranışlarıdır (Erdoğan, 1996: 254). Örgütte yer alan personelin, işletmenin sorunlarına veya başarılarına ilgi duymadığını ve işletmede sadece maddi kazançtan dolayı devam etmesini belirtmesine örgütsel kayıtsızlık diyebiliriz. Bu durumda olan personellerin işyerine karşı kayıtsızlık durumlarını meydana getiren etmenler ortadan kaldırıldıktan sonra işyerinde daha aktif daha üretken bir performans sergilemelerine yardımcı olacaktır.

- Örgütsel sapma (organizational deviance);

Örgüt içerisinde grup ya da bireylerin bilinçli olarak sözlü veya bir şekilde, yerleşmiş örgütün normlarına karşı gelerek, örgütün yapısı, üyesi, varlığına, ilişkilerine zarar verilmesi veya zarar verme eğilimindeki tüm davranışlar, örgütsel sapma şeklinde açıklanmaktadır (Spector ve Fox 2002: 272).

- Örgütsel dışlanma (organizational ostracism);

Örgütsel dışlanma, bireyin iş ortamında kendine olan saygısını kaybettiğine inanmaya başlaması, kendisi ile örgüt arasındaki bağ koptuğunda, kendini kontrol etme mekanizmasının yetersiz kaldığını düşünme ve örgüte yönelik pozitif tutum ve davranışlarında gittikçe azalmanın meydana gelmesidir. Örgütsel dışlanma, personelin birlikte çalıştığı diğer personellerden ve örgütten olan beklentilerinden yoksun bırakılması esasına dayanmakta ve diğer personellerin çalışmanı örgütsel süreçlerde göz ardı etmeleridir (Foster, 2012: 49)

- Örgütsel bağlılık;

Örgütsel bağlılık kavramında çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Örgütün çıkarlarının gözetilmesi için içselleştirilmiş olan normatif baskıların tamamıdır (Wiener, 1982: 420). Kişinin, örgütün değer ve amaçlarına çıkar duygusu gözetmeden duygusal anlamda bağlılık duymasıdır (Sökmen, 2000: 29). Kişinin örgüte sadakat duyması ve diğer personellerin çalıştıkları örgüte karşı duyduğu bağlılığın boyutunu göstermektedir (Bayram, 2005: 125). Örgütsel bağlılığın bir üst derecesi, örgütsel fanatiklik (organizational fanaticism) ve örgütsel fedailik (organizational self-sacrificing) olmaktadır

- Örgütsel dinçlik (organizational vigor);

Örgütsel dinçlik kavramı personelin çalışırken kolay yorulmaması, maksimum seviyede enerjisini olması, yorucu olan iş süreçlerine karşı zihinsel olarak bitkin olmaması durumuyla alakalıdır (Bakker, Demerouti ve Lieke., 2012: 555). Personel bu anlamda çalışma ortamlarında zor durumlar ile karşılaşsa bile işi devam ettirir. Bu ve benzeri sebeplerden ötürü dinçlik kavramı güdü temellidir (Salanova, Agut ve Peiro, 2005: 1218). Personellerde bu duygunun yüksek olması başarıyı arttırarak üretici fikirlerde bulunmasına imkân tanımaktadır.

- Örgütsel tutkunluk;

Örgütsel tutkunluk kavramı, personelin kendisini bilişsel, duygusal ve fiziksel anlamların bütünüyle işe karşı olan rol ve görevlerini yapmaya vermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 695). Burada; fiziksel boyut, iş sürecinde personelin olan enerjisini tüketmesi olarak, duygusal boyut, kişinin iş süreçlerine duygusal olarak yaklaşp tüm kalbini ortaya koyması, bilişsel boyut kendini tamamen işin yapıldığı sürece kendisini kaptırarak diğer kafasını meşkul eden faktörleri görmezden gelmesi, her şeyi hatırlamama biçimindedir (Ashforth, 1995: 100).

- Örgütsel özdeşleşme (organizational identification);

Örgütsel özdeşleşme kavramı “bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı” şeklinde tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 34). Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme kavramının, personelin kendini tanımlamada bulunurken kullandığı kavramların birbirine benzerlik gösterdiği ifade edilmektedir (Dutton ve Dukerich, 1991: 520).

- Örgütsel iklim (organizational climate);

Örgütsel iklimde çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlardan biri de şu şekildedir: Örgüt iklimi, örgütün kimliğini oluşturan, örgüt üyelerinin tutumlarını etkileyen ve üyelerce algılanan, örgütün geneline hâkim olan özelliklerin bütünüdür (Ertekin, 1978: 19).

- Örgütsel sinizm (organizational cynism);

Örgütsel sinizm, bireyin yer aldığı örgüte karşı olumsuz önyargılarının olması ve bunu davranışlarıyla eleştirel olarak ifade etmesi ile ilgilidir (Abraham, 2000: 269). Çalışanların gösterdiği bu olumsuz davranış tutumlarının nedenleri olarak, bireyin yer aldığı örgütünün kendi çıkarları söz konusu olduğu müddetçe dürüstlük, adalet ve ahlaki değerleri feda edip ya da yok sayabileceği üzerine bir inanca sahip olması gösterilebilir (Bernerth v.d, 2007: 305).

Yönetim düşüncesinin geliştirilmesine katkı sağlayan Peter Drucker günümüzdeki gibi çalkantılı ortamlarda, yönetim işinin esasının değişmediğini, sadece işletmelerin yaşamaları ve başarıları üzerinde yeni baskılar oluşturduğunu belirtmektedir. Uygulama noktasında da durum tamamen buna benzerdir. Buna rağmen teori noktasında ise bu yeni kavram ve tekniklerin bir bölümünün, daha önceleri incelenmiş olan farklı farklı yönetim ve organizasyon, teori ve yaklaşımlarına bir uzantı uygulama, değişik yorumu veya en azından mevcut kavramlar içinde ele alınabilecek kavramlar olduğu da görülmektedir (Drucker, 1980:10).

1990'lı yıllarda çevresel değişimler olarak meydana gelen küresel rekabet, globalleşme, demokrasinin uygulanabilirliği ve insan hakları, teknoloji ve bilgi işlem alanındaki gelişmelerle ve nihayet fazlalaşan rekabet, ortamı bu kavram ve tekniklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamakla beraber uygulanabilirliğine de bir zorunluluk kazandırmıştır. Bununla birlikte yönetim, tekniklerinin geçici akım ve modalara konu olma eğilimi de günümüzde bu kavram ve tekniklerin uygulama alanını da çeşitlendirdiği görülmüştür. Yukarıda organizasyon konularına incelerken, konuya çeşitli açılardan bakmak mümkün olduğu belirtmiştir. Organizasyonlar incelenirken sıklıkla kullanılan düşünce tarzları, organizasyonların formal “yapıları” veya formal yapıyı oluşturma işi ile “Organizasyon yapısı içindeki davranışlar ve ilişkiler” şeklinde olmaktadır. Formalleşme, Klasik Teori’den bu yana sürekli tetkik edilen ve üzerinde

tartışılan bir konu olmuştur. Aynı bakımdan organizasyonların içindeki tutumlar da “Davranışsal Yaklaşım” ile başlayıp “Örgütsel Davranış” adı altında devam etmiş ve organizasyonlarda bireylerin ve grupların tutumları daima araştırılmıştır. Kısaca hatırlamak gerekirse bu bakış açılarının hemen hepsinde organizasyonlarda rasyonellik ve etkinlik temel arayış olmuştur. Davranışsal yaklaşım da bile klasik araştırma (analiz) birimi organizasyon içindeki “birey” bireylerden oluşan “informal” veya “formal” gruplar, “departmanlar” ve nihayet bir bütün olarak organizasyonun kendisi olmuştur. Yani bir anlamda mikro bakış açısı esas olmuştur. Sonuç olarak özellikle de “Modern Yaklaşım”ın katkıları ile organizasyonlar bir sosyo-teknik sistem olarak ele alınmış; bir yandan sosyal yapıyı oluşturan birimlerin, diğer yandan teknik bünyenin beraberce optimizasyonu hedeflenmiştir. Geliştirilen organizasyon yapıları ve işleyiş özellikleri ile bir yandan teknik rasyonellik sağlanmaya diğer yandan da insan unsuru ile ilgili olarak sosyal disiplinlerin bulguları kullanılmaya, böylece bir bütün olarak organizasyonlarda rasyonellik gerçekleştirilmeye” çalışılmaktadır.

2.2. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar

Kadınların iş hayatında karşılaştığı sorunlar incelendiğinde, öncelikli olarak toplumun kadına yüklediği sorumluluklarından kaynaklanan mesai-aile hayatı dengesinin kurulmasında zorluk çekmelerinin yanında birçok kadın çalışan kariyer geliştirme arzusunda olup bunun için zorluklara katlanabilmektedir. Yalnız, buna rağmen toplumsal önyargılara dayalı cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle kadınlar, üst yönetim pozisyonlarına yükselmede görünmez engeller ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunun sonucunda post modern iş hayatında örgütler de işyerinden istifalar, işe karşı tatminsizlik, işyerine bağlılık duygusunun azalması veya yok olması, verimliliğin azalması gibi istenmeyen durumlar ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır.

Kadın çalışanların kayırmacılık ve üst yönetimin cinsiyetçi bakış açısından kaynaklı nedenlerle kendi lehlerine adil olmayan durumlar ile karşılaştıkları durumlar zaman zaman olabilmektedir. Bu durum da postmodern çalışma hayatında örgütsel adaletsizlik kavramı ile benzerlik göstermektedir. Yine burada cinsiyetçi bakış açısı ile kadına karşı yaklaşımda bulunun örgütün üst düzey yöneticilerinin izlediği strateji ve politikalar, kadınların üst seviyedeki makamlara terfi etmelerine mâni oluşturmakta ve bir cam tavan bariyeri olarak karşımıza çıktığını söyleyebiliriz. Çalışma saatlerini mümkün olduğunca verimli değerlendirip mesai ve aile hayatı dengesini kurmaya özen

gösteren kadın çalışanların bu durumu bize postmodern çalışma hayatında örgütsel vatandaşlığın yerine getirilmesi açısından benzerlik göstermektedir. Kadınların geri plana atılması ile iş hayatında çalışan kadın sayısının az olması, postmodern çalışma hayatında örgütsel yalnızlığın bir sonucu olarak kadın bu durumda özgüven eksikliği yaşayacak ve cam tavan engeli ile yine karşı karşıya kalacaktır. Yine başka bir değerlendirmede bulunacak olursak; kadın-erkek yönetici profilleri değerlendirildiğinde kadınların erkeklere karşı daha özverili çalışmaları, postmodern çalışma hayatında kadınların erkeklerden daha özverili olarak örgütsel adanmışlık konusunda erkeklerden daha ön plana çıktığı yönde bir değerlendirmede bulunabiliriz.

2.2.1. Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları Sorunlar

Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar aşağıda belirtilmiştir. Bunlar sırası ile şu şekildedir (www.tisk.org, 2014):

- Mesleki ve eğitim alanındaki eşitsizlikler,
- İşe girme veya terfi ettirilmede yaşanan eşitsizlikler,
- Eşit işe eşit ücret verilmemesindeki eşitsizlikler,
- Cinsel taciz,
- Sosyal haklardan faydalanılmasındaki eşitsizlikler ve
- İstihdam ve Kariyerde Eşitsizlik.

Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik:

Eğitim seviyesinin kadının ve erkeğin işgücüne katılmalarına ciddi derecede etki yaptığı ve kadın, erkek ile karşılaştırıldığında kadının ücretli bir işte çalışma kararlarını vermesinde temel etken olarak eğitimin yer almaktadır. Erkeklere oranla meslek kollarında çalışabilen kadınların bu durumlarına ek olarak toplumun kendisine yüklediği rollerin nedeni ile mesai-aile hayatı dengesini kurmaya zorlanması, kadınının “annelik, eşlik rolünün bir yardımcı uzantısı gibi nitelendirilen hizmetçilik, hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik ve kuaförlük gibi” meslekleri tercih etmesine neden olmaktadır. Kadının evi içerisindeki roller ile bütünleşen bu tarz meslek gruplarının birçoğunda genellikle düşük ücret ve düşük statüsü olan meslek grupları

şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla kadınlara diğer alanlara göre daha çok istihdam sağlanan bu meslek grupları iş güvencesinden yoksun, eğitim olanakları ve pozisyon olarak terfi basamakları sınırlı olan ve sosyal güvencesi olmayan tarzdan meslek grupları şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Toksöz, 2001: 7). Bu bağlamda kadınların kariyer geliştirme olanaklarında ve iş gücüne katılım oranlarında da pozitif yönde gelişmeler yaşanmıştır. Yalnız yeterli bilgi, birikim, eğitim ve deneyimi olan kadınların dahi üst yönetim kademelerinde yer almalarında erkekler ile kıyaslandıklarında aynı başarı seviyesine ulaşamadıkları ve kariyer geliştirmeye yeni başlayan kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin daha fazla zaman gerektirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ücretlendirmede Eşitsizlik:

Kadınlara, ücreti daha düşük olan alanlarda erkeklere göre sıklıkla karşılaşılabilmektedir. Yalnızca erkekler ile aynı meslek gruplarında dahi ücret ortalamaları daha düşük miktarlarda olabilmektedir. İş hayatında kadın çalışanlara uygun olarak görülen ve çoğunlukla geçici olması ve düşük ücret verilen tarzdan işler olması, kadınların istihdamlarında sayıca sınırlı olmasına, kadınların iş gücü kalite oranının azalmasına ve daha uzun süreli veya kalıcı olarak kadınların istihdam oranlarının düşmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak kadınların erkeklere kıyasla daha düşük ücretler ile istihdam edildiği düşüncesi geçerliliğini korumaktadır (Korkmaz ve Korkut, 2012: 2-57).

Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik:

Kadınların işgücünün, sosyal haklardan biri olan sendika faaliyetlerine katılmalarında erkeklerin işgücüne oranla daha düşük seviyelerde seyrettiği sonucu ile karşılaşılmaktadır (Seymen,1992: 12). Çalışma hayatında var olan kadınların “kadın ve erkek arasında eşitlik ilkesi” çerçevesi dahilinde hastalıklara yakalanma, iş göremez duruma gelme, yaşlanmak, iş kazası geçirme, işsiz kalma risklerinin tümüne karşı sağlanan koruma faaliyetleri hizmetlerinden yararlandırılmalarıyla birlikte bu riskler ile karşı karşıya kalan kadınlara cinsiyet ayrımı yapılmadan sosyal yardım hizmetlerinden yararlandırılmaları esas alınmalıdır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 199-206).

Cinsel Taciz:

Kadınlar, iş yaşamında karşılaştıkları cinsel taciz olaylarını bertaraf edebilmekte veya maruz kaldığı cinsel tacizi ifade etmek için zorluk yaşamaktadır. Bu durumların önüne geçilebilmesi için etkin yasal düzenlemelerin yapılarak uygulamaya konması şart olmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda maalesef ki işyerlerinde cinsel taciz ile ilgili hususi bir madde yer almamış, işyerlerinde cinsel tacizin ayrımcılığa da sebep olabileceğine değinilmemiş, cinsel tacizin iş yerinde ne anlama geldiğinin tanımından bahsedilmemiştir. İşçinin ve işverenin sadece iş sözleşmesini haklı sebeplerle iptal ettiği durumlar içinde, işçi ve işverene haklı sebeplerle fesih haklarının olduğuna yer verilmiştir (Bilgin, 2012: 313-314). Bununla birlikte Mohd'un ifade ettiğine göre yasalarla cinsel taciz belirlenmiş ve beş türden oluşmuştur. (Omonijo, 2013: 255).

Bunlar;

- Sözlü olarak yapılan taciz (yakışsız sözler),
- Sözlü olmayan veya el hareketleriyle taciz (Alay eder gibi bakmalar, bir şey ima etmeye çalışmalar...),
- Görsel taciz,
- Fiziksel taciz,
- Psikolojik taciz.

İstihdam ve Kariyerde Eşitsizlik:

Aile – ev ile ilgili mesulü olduğu konular sebebiyle işgücüne yeterli oranlarda katılamayan kadınların, esnek üretim tarzları ile birlikte emek piyasasına girme oranları her geçen gün artmasına rağmen istihdamlarında erkeklere göre oransal olarak çok alt düzeylerde seyretmektedir. Buna bağlı olarak da kariyer geliştirmelerinin önünde hep bir engeller ile karşılaşmaktadırlar (Biçerli ve Özer, 2003-2004: 59).

2.3. Yöneticilik Kavramı ve Yöneticilik Pozisyonundaki Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri

Yöneticiliği bir meslek grubu olarak ve yöneticiyi de bu mesleğin sorumluluklarını yerine getiren birey şeklinde bir tanımlama yapılabilir. Bu bağlamda yöneticilik, yönetimde bilgi birikiminin kullanılmasıyla başkaları ile çalışılarak örgütü hedeflediği yere ulaşmasına yardımcı olmaktır. Yönetici ise bilgi birikimine ek, kendi yetenek ve becerilerini de katarak yöneticiliği yerine getiren kişidir (Koçel, 2015: 85).

1975 ve devam eden yıllarda, “kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?” sorusu tartışma konusu olmuştur. Buradaki amaç, yönetim pozisyonlarındaki kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarının farklılık gösterip göstermediğine yöneliktir. Yine bu yıllarda ağırlıklı olarak karşılaştırma yapılan araştırmalar yoğunluk kazanmıştır (Bell ve Nkomol,: 1995: 236-237). İlk yapılan araştırmalar, “kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusuna cevap aranmakla beraber kadın için yöneticilikteki temel sorunun “yönetimsel pozisyonlara gelebilme hakkının elde edilmesi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 1980 yılından sonra yapılmış çalışmalarda ise “kadınlar neden üst düzey yönetimsel pozisyonlara gelemiyorlar?” sorusu gündeme gelmiştir. Bu araştırmalar ile, kadının üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmesinin önünde yer alan bazı nedenlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenlerden bazıları şu şekildedir (Arıkan,1997: 47-48):

- Cinsiyete bağlı kalıplaşmış roller,
- Kadının kendisine güvenememesi,
- Kadının ev içerisindeki sorumlulukları,
- Kadınların informal iletişim ağlarına katılamamaları,
- Kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları,
- İşyerlerinin, erkek yöneticileri doğrudan tercih etmesi,
- Yönetici ve astlarının kadın yöneticilere olumsuz tutumları,

Grove ve Montgomery çeşitli araştırma verilerinin ortaya koyduğu sonuçları derleyip bunlardan yola çıkarak kadın ve erkek yönetici rollerine ilişkin bir tablo ortaya koymuşlardır (Grove ve Montgomery, 2016).

Tablo 2.1. Growe ve Montgomery’ye göre Kadın- Erkek Yönetici Özellikleri

Kadın	Erkek
İlişkileri ve paylaşımı önemser.	Amaçlara ulaşmaya ve faaliyetleri tamamlamaya odaklıdır.
Eğitimsel liderlik odaklıdır.	Örgütsel meseleleri ön planda tutar.
Etkinlikleri ön plana çıkarır.	Liderlik görevini en önde yürütür ve faaliyetlerin tamamlanmasına önem verir.
Öğretmen, öğrenci, veli, meslektaş ve diğer tüm okul diyaloglarında erkek yöneticilere nazaran daha iyi iletişim kurar.	
Destekleyici bir liderlik anlayışını benimser.	Ödül ve cezanın uygulandığı bir liderlik anlayışı vardır.
Süreç odaklıdır.	Amaç ve ürün odaklıdır.
Aktif katılımı ve güç paylaşımını vurgular.	Geleneksel tepeden aşağıya yönetim anlayışına daha yakındır.
Müfredatın ve öğretimin önemine inanır.	

Kaynak: Growe ve Montgomery, 2016

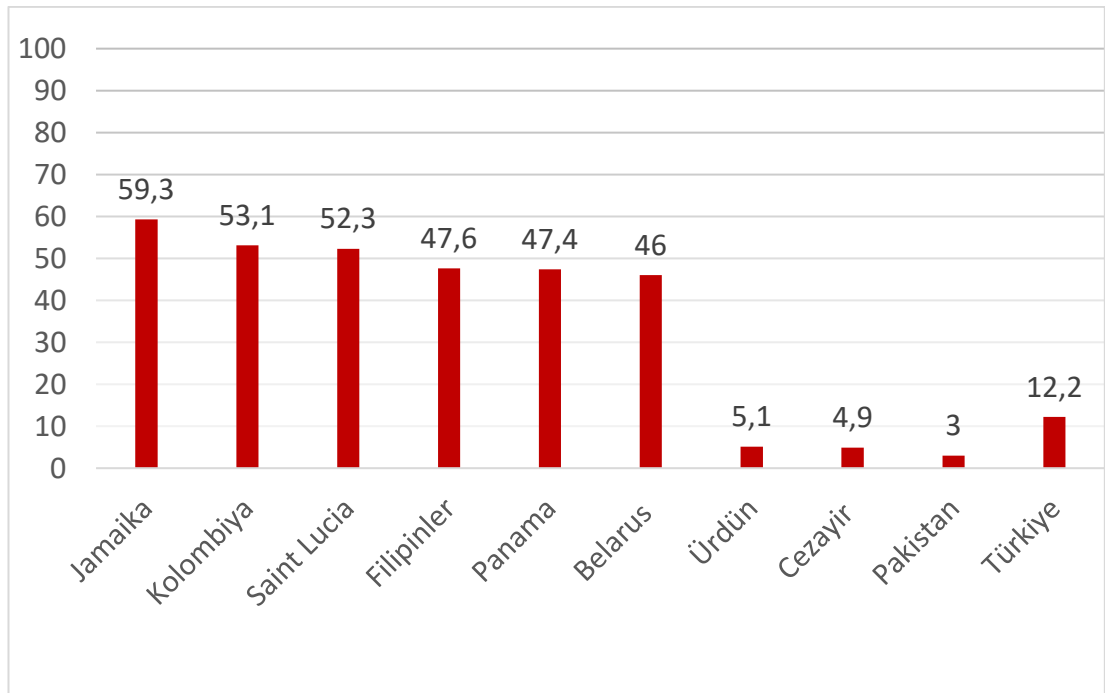
2.3.1. Türkiye’de ve Dünyada Kadın Yöneticinin İş Hayatındaki Yeri

Günümüzde kadın, yönetim aşamasında erkeğe göre geri planda kalmayı değil yanında yer almak birlikte çalışmayı, alınacak olan kararları birlikte almayı arzu etmektedir. Fakat yönetim pozisyonundakilerin kadına karşı olumsuz bir bakış açısı takınan kesimlerin olumsuz tavırları halen sürmektedir. Kadınların sıklıkla “eş, ev ve çocuk döngüsü” temelinde ve erkekten geri planda olması gerektiği düşünce “geleneksel düşünce” yapısı, bu kesimin sahip olduğu düşünce yapısı olmakla birlikte bu düşünceyle birlikte gelişmişliği az olan ülkelerde çok fazla görülmektedir. Gelişmişliği az olan ülkelerde gerek toplumsal alanda kadınların gerek iş yaşamında makam ve mevki edinme süreci devam ettiğinden, kadınların yönetimdeki seviyelerine yükselmeleri engellenmekte bu yüzden kadın yönetim pozisyonuna yükselememektedir (Akoğlan ,1997: 75). Dünya geneline baktığımızda iş yaşamında

kadınların üst düzey yönetim kademelerinde az sayıda yer alması, fazla tartışma konusu olan konulardır arasındadır. Kadınların nüfusu ülkemizde ve Dünyada toplumun yarıya yakınıni oluşturmalarına karşın gerek iş gerekse ekonomik alanlarda erkekler ile eşit haklara sahip olamamışlardır. İş yerlerinin idaresinde üst kademelere doğru bakıldığında kadınlara verilen yöneticilik, erkeklere verilen yöneticiliğe nazaran çok düşük seviyelerde bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 13).

Kadın işgücünün istihdamı ve terfisinde sadece örgüt kültürü değil, sosyal kalıpların, toplumsal değerlerin ve normların etkileri de önemli olmaktadır. Ancak toplum kültürlerini ve örgüt kültürlerini etkileyen önemli unsurlardan olduğu düşünüldüğünde, ayrımcılığı bir arada bulunduran toplum yapısı, çeşitli biçimlerde örgüt içine yerleşerek farklılaşmakta ve sonra yayılarak yeniden üretilmektedir. Toplumsal olarak benimsenen kadın işi, erkek işi ayrımı, işyerlerinde kadınların belirli görevlere özellikle de yöneticilik pozisyonlarına getirilmelerini engellemektedir. Diğer yandan iş yerlerinde üst yönetim düzeylerinde erkeklerin bulunmasının ve örgüt içi uygulamaların, sistemin erkeklerin lehine işlemesine yardımcı olacağı izlenimi edinilmektedir.

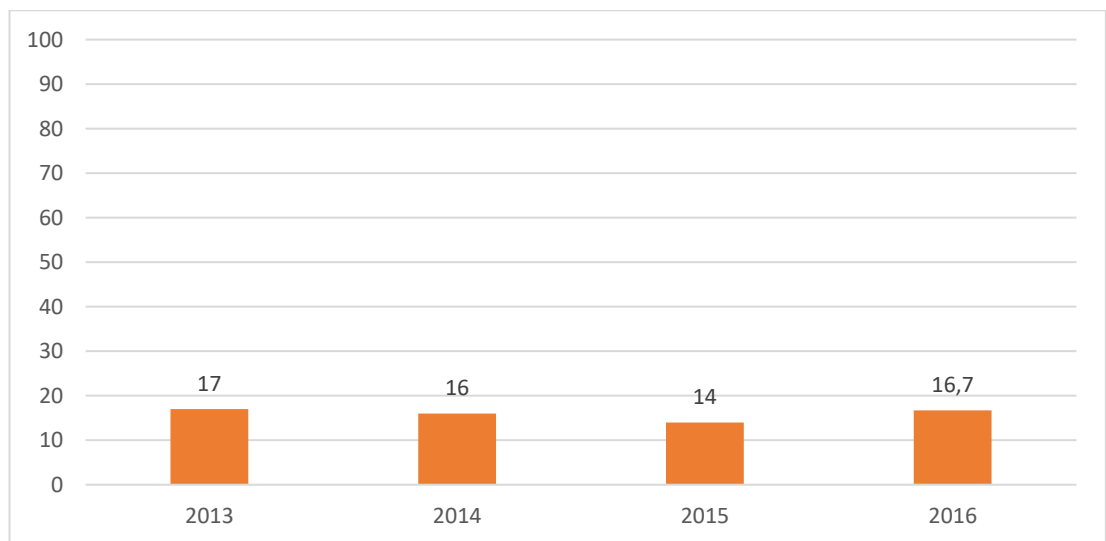
Şekil.2.3. ILO Kadın Yönetici Oranı



Kaynak: ILO, Global Report, 2015

ILO'nun 2015 yılında yayınladığı “İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu” sonucunda kadınların iş hayatının yüzde 40'ını oluşturduklarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte dünyada var olan firmaların yüzde 30'luk oranına sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Yalnız bu firmaların özellikleri incelendiğinde genellikle küçük veya orta büyüklükteki işletmeleri işletmektedirler. Yine bu araştırmanın sonucunda; yalnızca üç ülkedeki kadın yöneticilerin oranları erkek yöneticilerin oranlarından daha fazla olduğu görülmüştür. Bu ülkeler şunlardır: Jamaika, kadın yönetici oranı yüzde 59,3, Kolombiya kadın yönetici oranı yüzde 53,1 ve Saint Lucia yönetici oranı yüzde 52,3 olarak ortaya çıkmıştır. Bu ülkeleri, yöneticilerinin yüzde 47,6'lık bir payla Filipinler, yüzde 47,44'lük bir pay ile Panama ve yüzde 46'lık bir payla Belarus takip etmiştir. Rapora göre son üç ülkenin ve kadın yönetici oranları şunlardır: yüzde 5,1'lik bir pay ile Ürdün, yüzde 4,9'luk bir pay ile Cezayir ve yüzde 3,0'lük bir pay ile Pakistan olmuştur. Raporda ayrıca, ülkemizde kadın CEO oranının ise yüzde 2 olduğu görülmüştür. Ülkemiz bu oran ile Avrupa Birliği ortalamasına yaklaşmıştır. Ancak alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler değerlendirmeye alındığında yüzde 12, 2'lik oranla ülkemiz, araştırılan 126 ülkenin içerisinde 95. sıraya sahip olduğu raporda görülmüştür. Ülkemiz, İran'ın yüzde 14,6'lık oranı, Malezya'nın yüzde 21,5'lik oranı ve Uganda'nın yüzde 20,2'lik orana sahip olan ülkelerin gerisinde kalmıştır. Tüm dünya ülkelerindeki ortalama (kamu ile özel sektör) kadın yönetici oranı yüzde 24'lük oranla kadın yöneticiler erkek yöneticilerin gerisindedir (Ceylan, 2014).

Şekil.2.4.Türkiye’de Kadın Yönetici Oranları



Kaynak: TÜİK İstatistiklerle Kadın, 2017

İş hayatında yer edinen kadın çalışanların sayılarının artmasına karşın hâlen üst düzey yönetici pozisyonlarında istenilen seviyede olmamıştır. Türkiye’de kadın yönetici oranlarını incelediğimizde, kadınların iş yaşamındaki sayılarına paralel bir şekilde yönetim pozisyonlarında yer edinemedikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Hane halkı işgücü araştırma tespitlerine bakıldığında; şirketlerde yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2016 yılında yüzde 16,7 olmuştur (TÜİK, 2017). Bu bağlamda Sümer’in, 2006 yılında yaptığı çalışmada “kadınların erkeklere kıyasla yüksek ilişki uyumlu, görece olarak düşük görev uyumlu ve yine görece olarak düşük duygusal dengeye sahip olduklarının algılandığı” sonucuna ulaşılmıştır. Bunun gibi ortaya çıkan sonuçlar ile, ülkemizde kadın yöneticilere karşı toplumsal önyargıların varlığını sürdürdüğü değerlendirilmesinde bulunabiliriz ve bu tür yargılar bizi “cam tavan olarak adlandırılan, örgütsel ve toplumsal önyargılar tarafından oluşturulan ve kadınların üst düzey pozisyonlara gelmelerini engelleyen görülmeyen, yapay duvarlar” şeklinde tanımlanan bir kavrama götürmektedir. Kadın çalışanların işlerini aile sorumluluğu nedeniyle bırakacakları, rekabet olan çalışma ortamlarında pek de başarı gösteremeyecekleri ve bu önyargılar ile birlikte “üst düzey erkek yöneticilerin kendilerini kadınların yanında rahat hissetmedikleri” algısı cam tavanın meydana gelmesine ortam hazırlamaktadır (Sümer, 2006: 63-72). Bütün ataerkil toplumlarda gerçekleştiği gibi ülkemizde de erkeler, kadınların astı konumunda bulduklarında ve iş yerlerinde emir aldıklarında onur zedeleyici davranış olarak algıladıklarını değerlendirmektedir. Aynı zamanda erkeklerin dışında kadınlarında kadın yöneticilerle çalışmak istemedikleri görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar da bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Toplumumuzun cinsiyet ile ilgili rolleri, ataerkil yapısı ile, belli başlı değişiklikleri benimsemektedirler. Evlilik ve aile olguları olabildiğince ataerkindir. Erkekler baskın karakterde ve kontrolü sağlamaları beklenmektedir. Erkek, toplumumuzda ailenin reisi şeklinde kabullenilir ve aile bireylerinin karşı gelmemekle beraber kurulan otoriteye saygı duyma konusunda özen gösterilir. Kocanın rolleri arasında otoriteyi sağlamak ve eşlerin rollerindeki sorumluluğu, aile yapısını koruyup kollamak için kocasına bağımlılığı olarak varsayılmaktadır. Genellikle toplumumuzdaki bireyler hala ataerkil düzenini devam ettirmekte ve Türk’ler idari pozisyonlara “ilk seçenek” olarak erkekleri görmektedirler (Usluer, 2000: 34).

2.4.Kadınların Yönetici Konumlarına Yükselmelerine Engel Olabilecek Nedenler

Kadın çalışanların üst düzey makamlara yükselmelerine engel olabilecek çevrelerinden ve kendilerinden kaynaklanan birçok faktör bulunmaktadır. Kadın problemlerine istinaden yapılan araştırmalarda kadınların yöneticiliği tercih etmeme sebepleri şu şekildedir:

- Cam tavan sendromu,
- Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha güvenilir olduğu düşüncesi,
- Cinsiyet temelli mesleki gruplandırma: (Yöneticiliğin erkeklere layık görülmesi, kadınların geri plana atılan mesleklere yönlendirilmesi gibi)
- Erkek yöneticinin hemcinsine iltimas göstermesi,
- Toplum tarafından kadına verilen roller “aile içinde görev paylaşımı, çocuk doğurma, çocuklarla ilgilenme”,
- Erkeklerle kadınlar arasındaki karakter farklılıklarından kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili ön yargılar “kadınlar daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin daha rasyonel ve daha hırslı olduğunun düşünülmesi”,
- Kraliçe arı sendromu.

“Kadınların, cinsiyete dayalı ayrımcılığın en fazla hissedildiği alan olan terfilerdeki ayrımcılığı tanımlamak için 1970’li yıllarda ABD’de ‘cam tavan’ kavramı ortaya çıkmıştır.” Bu kavram örgütsel önyargılar ve kalıplardan çıkarılan, kadınların üst düzey yönetim konumlarına gelmelerine mâni olan görünmeyen, suni engeller olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatında üst yönetimle kadınlar arasında var olduğu düşünülen, kadınların elde ettikleri başarı ve layık olmalarına bakılmaksızın ilerlemelerini engellediği varsayılan, görünmeyen ve fark edilip anlamının zor olması, resmi olmayan terfi sınırı “cam tavan” olarak ifade edilebilmektedir (İraz, 2009: 277-284). Kısaca cam tavan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki görünmeyen ve yapay her türlü karşı çıkan faktörler olarak açıklanmaktadır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 117-135).

2.5.Cam Tavan Sendromu Kavramı

Kavrama verilen ilk tanım; 1984 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yayınlanan Gay Bryant'ın Adweek adlı dergiye vermiş olduğu röportajdır (Longo ve Straehley, 2008: 88). Yayınlanan röportajda iş hayatında kadınlar buldukları pozisyonlardan bir üst pozisyonlara kadar yükseldiğini fakat bu gelinen seviyenin daha da üstüne yani tepe noktaya çıkamadıkları belirtilmiş ve bu durumda cam tavan mecazı olarak ifade edilmiştir (Falk ve Grizard, 2003: 6). Akademik literatüre girişi ise; Hymowitz ve Schellhardt tarafından 1986'da "Wall Street Journal" da yer verilen makaleyle gerçekleşmiştir. Cam tavana yayınlanan bu makalede, örgütsel hiyerarşide üst seviye pozisyonun hemen bir altında var olan ve bu seviyeye kadınların sıçramalarına engel olan veya sınırlayan faktörler olarak yer verilmiştir. "Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America?" adlı kitabın 1987'de yayınlanmasıyla cam tavana ait merak ve ilgi yoğun olmaya başlamıştır (Draulans, 2003: 66). Yazarların cam tavanı, şirketlerde görünmez engel olarak belirtilen bariyerlerin kadınlara uygulanmasından dolayı ve belirli bir düzeyin üstüne kadın olmalarından ötürü çıkamadıkları ve bu engelleri aşamadıkları görüşünde bulunmuşlardır (Baxter ve Wright, 2000: 275).

Cam tavan sendromuyla ilgili 1991'de ABD Kongresi'nde ele alınmış "Cam Tavan Yasası" ile "Cam Tavan Komisyonu" oluşturulmuştur (Johns, 2013: 1). 1995'de komisyonun yayınlamış olduğu raporda; kadınlar ve azınlıklara yetenek, beceri, eğitim ve elde ettikleri başarıları dikkate almadan şirketlerde üst pozisyonlara yükselmelerine izin vermeyen, görünemeyen ve alıkoyan bir engel şeklinde tanımı yapılmıştır (Glass Ceiling Commission, 1995: 120). Komisyon tarafından yapılan bu tanımla cam tavan kavramına kurumsal bir bakış açısı oluşturması ve cam tavanın kapsamını kadınlarla birlikte azınlıkları da içine alarak ifade etmesi açısından önemlidir.

Rosener'in belirttiğine göre, kadınların iş hayatında kariyer imkanlarında ilerlemeleri ve aynı değerde fırsatları yakalamaları örgütlerin uygulamaya aldıkları politikalar ve örgütlerin kültürlerine göre de değişiklik göstermektedir. Örgüt içerisinde ilerlemeyi amaçlamış kadınlar, örgüt kültüründe önceliği insan olan, emek ve niteliklerine göre değerlendirilen, cinsiyet eşitliğine odaklı, güç mesafesi az olan örgütlerde istedikleri pozisyonları daha kolay elde edebilmektedirler (Mızrahi ve Aracı, 2010: 150-155).

Literatür incelendiğinde, cam tavana sebep olan birtakım farklı faktörler şöyle yer almaktadır; kadının bir üst yönetim pozisyonlarına yükselememesine sebep olan faktörlere baktığımızda öncelikli olarak stereotipler (basmakalıp yargılar) olduğunu ayrıca mentor olmaması, iletişimin eksik olması, örgüt uygulamaları gibi faktörlerin bulunması yetenek eksikliğinden çok daha öne geçtiği görülmektedir (Anafarta vd., 2008: 111-137). Görünmez bariyerlere neden olan bu faktörleri de içine alarak beşli bir gruplandırma yapılmıştır. Bu gruplandırmada stereotipler ve algılara, mentorluk ve iletişim ağı eksikliğine, ayrımcılığa, ailesel sorunlara, başka birinin işinde çalışmaya yer verilmiştir (Cai ve Kleiner, 1999: 51-55). Bunların bazılarını da içine alarak oluşturulmuş farklı bir ifadelendirme de ise “cam tavan algısının” meydana gelmesinin sebepleri; yön gösteren kişinin (mentor) eksik olması, kişiye ve yöneticilere özgü eğitim imkanlarının olmaması, kariyer geliştirme fırsatlarının olmaması, iletişim ağlarının yetersiz olması, meslektaşlardan uygun olmayan muamelelerin ve tacizlerin meydana gelmesi, potansiyel ve yeteneklerinin ölçülmesinde diğer çalışanlarla farklı ve ön yargılı değerlendirilme yapılması, ön planda yapılan işlerin kimin tarafından yapıldığı belirlenirken önemli gelişimsel yükselmelere ulaşmanın eksik olması şeklinde belirtilmiştir (Morrison, 1995: 36).

2.6.Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu

Şirketlerde cam tavanın meydana gelmesine neden olan faktörler; örgüt politikaları, örgüt planlamalarında eğitim ve kariyerde gelişme ile ilgili şirketin bakış açısı ve belirlenen liderlik biçimleri, iletişim yöntem ve uygulamaları, basmakalıp yargılar, cinsiyetçi yaklaşımla terfi ve maaş uygulamaları olarak vurgulanmaktadır (Lockwood, 2004: 2-3). Bununla birlikte kadınların yönetici pozisyonunda az olmasına sebep olan başka etkenler; toplumdaki ataerkil değerler yargılar ve kadının toplum içindeki bulunduğu yerinin eşinin yanındır aynı zamanda bir annedir düşüncesiyle geleneksel rollerin verilmesi, stereotipler, kendisine güven duymaması, zirveye yükseldiğinde yalnızlık yaşayacağı endişesi ve korkusu, erkek yöneticilere özenmesiyle “kraliçe arı sendromu” yaşaması, mobbinge maruz kalmaya yenik düşme şeklindedir Bu bağlamda yukarıda açıklanan tanımlara paralel olarak, cam tavan algısına neden olabilecek etkenler üç ana başlıkta toplanmıştır. Bu etmenler; bireysel, örgütsel ve toplumsal etmenlerdir (Doğru, 2010: 49).

Dünyada ve ülkemizde, bu konuya ait yapılmış araştırmalarda temelinde cinsiyet faktörüne bağlı “cam tavan engellerinin” değişik biçimlerde bölümlendirildiği görülmektedir. Fakat bütüncü bir yaklaşımla, şirketlerde cam tavanın meydana gelmesine neden olan faktörler “bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler” üç ana başlık olarak ifade edilebilmektedir.

Tablo 2.2. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller <ul style="list-style-type: none">• Çoklu rol üstlenme• Kişisel Tercih ve Algılar
Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller <ul style="list-style-type: none">• Örgüt Kültürü• Örgüt Politikaları• Yön gösteren (Mentor) Eksikliği• İletişim Ağlarına Katılmama
Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller <ul style="list-style-type: none">• Mesleki Ayrım• Stereotipler

Kaynak: (KSSGM Yayınları, Ankara, 1998).

Kurumsal kapsamda ayrımcılığa yol açan cam tavan sendromuna sebep olan birçok faktör görülmektedir. Faktörleri sınıflandıracak olursak bireysel, örgütsel ve toplumsal olmakla beraber üçlü bir sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır (Dreher, 2003: 542). Kişisel etmenlerden kaynaklanan cam tavan engelleri kadınların çoklu roller üstlenmesinden ve bireysel tercih ya da algılarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel etmenlerden kaynaklanan cam tavan engelleri ise “örgüt kültürü ve örgüt politikalarının” kadın çalışana bakış açıları, mentor eksikliği ve kadınların kurum içinde kurulmuş informal iletişim ağlarından uzak kalması dolayısıyla aktiftirler. Cam tavanın toplumsal faktörlerden kaynaklanan nedenlerle oluşmasının altında cinsiyetler dolayısı ile mesleki ayrımların yapılması ve cinsiyetlere karşı oluşturulan stereotipler yatmaktadır (KSSGM, 1998). Cinsiyetlere karşı oluşturulan ön yargılar ile kadın bireysel öz yeterliliğinin dışında toplumun beklentileri doğrultusunda öz yeterliliğini şekillendirmektedir. Dolayısıyla kadın üst düzey idari görevlerde sayıca az görülmektedir (Ancis and Phillips,1996: 135).

2.6.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Biyolojik bir görevi olan annelik görevi kadının hamilelik ve doğum sonrası lohusa döneminde bebeğine ve kendisine evde biraz zaman ayırmasını mecburi hale getirmiştir. Kadın bu zaman diliminde, evde bebeğin bakımının yanı sıra ev işleri ve yemek yapmak gibi evinin ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışırken, erkekler ise ev dışında sıklıkla kuvvet ve fiziksel güce ihtiyaç duyulan “köprü yapımı, tarla sürmek, odun kesmek” gibi işleri üstlenmişlerdir (Hofstede, 2001:16). İkel çağlardan günümüze kadar zaman içinde kadın ile erkek arasında katlanmış ve birbirlerine aktarılmış bu roller, genellikle hayatın içinde kadınlar ve erkekler arasındaki rol ve görev ayrımını da başlatmış olmaktadır. Öte yandan, erkeler güç fiziksel yapıları gereği dayanıklılık gerektiren işleri yapması aynı zamanda ruhsal yönden ve duygusal açıdan bakıldığında güç ve mücadele gerektiren rolleri görev alırken kadınlar ise sosyal roller olan insan ilişkileri yardımlaşma gibi rolleri görev almışlardır. Senelerdir yerine getirilen bu görev ve roller, kadın ve erkeğin biyolojik ve genetik olarak farklılaşmasına sebep olduğunu meydana getirmiştir (Cleveland, Stockdale ve Murphy, 2000: 145).

Bireysel faktörler olarak; toplumda var olan cinsiyetçi rol ve görev modelleri, öğrenilmiş çaresizlik, birçok görevi üstlenme, kraliçe arı sendromu, kişisel yapılan tercihler ve benzeri öğelere yer verilebilir. Çoğunlukla erkek egemenliğindeki ataerkil bir toplumda, kültürel ve toplumsal kalıpların kişilere aktarılmasıyla ifade edilen toplumsal cinsiyetin, bir nevi kadınları öğrenilmiş çaresizliğe götürmektedir. Kadınların içinde buldukları durumu algılamaları, kişisel tercihlerinden ve içinde buldukları rol çatışmasının da etkisiyle kendilerine geride durmayı ya da alt pozisyonlardaki yöneticiliği uygun görmelerine neden olmaktadır (Yılmaz, 2013: 24-47).

2.6.1.1. Kişisel Tercih ve Algular

Kadınlar genellikle önceliklerini anneliğini iyi bir şekilde yerine getirme ve eşini düşünme olarak belirlemektelerdir. Bu durum da fazla mesaiye kalamama, evde daha çok vakit geçirme isteği, yolculuk yapamama gibi kişisel tercihleri de beraberinde getirmekte ve bunlar da çoğu zaman kariyer fırsatlarını kaçırmalarına yol açmaktadır. Buna benzer nedenlerden dolayı, yöneticili olmayı kendilerine uygun görmemekteler

ve hatta erkeğe benzeyen kadın olarak bilinme kaygısı da duymaktadırlar. Bahsedildiği üzere cam tavan engelini kadınlar kendi kendilerine yapmaktadırlar.

2.6.1.2.Çoklu Rol Üstlenme

Kadınlar ev içinde ve çalışma hayatında üstlendikleri görevler, birden fazla mesul olduğu alanlarının olduğunu göstermektedir. Özellikle annelik rolü, bu roller arasında en öncelikli olandır. Ataerkil toplum yapısının var olduğu ülkelere özellikle baktığımızda kadınlar yaşlıların bakımından ve ihtiyaçlarından sorumlu, çocukların ve eşinin temizlik, yemek, çamaşır gibi ihtiyaçlarını giderme görevleri dolayısıyla bu roller kadının çalışma hayatındaki fırsatları yakalayamamasına ya da isteklerini ertelemesine neden olabilmektedir. Bir nevi “çoklu rol” çıkmazına düşen ve sınırlı zamanında kendisini psikolojik olarak da eksik gören kadınlar, kariyer yapmak ya da kariyerini sonlandırmak için tercih yapmak zorunda kalırlar (Başaran ve Nuroğlu, 2015: 149).

Sonuç itibariyle, fazla sorumluluğu olan kadın yöneticilerin üst pozisyonlara yükselmelerine engel olmakta ve bireysel etmenlerden kaynaklanan bir cam tavan engeli oluşturmaktadır.

2.6.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kariyer imkanlarında aynı düzey fırsatlar yakalayan kadınların durumlarının, örgütsel kültüre göre de farklılık gösterdiği görülmektedir. Kadınlar, kimi örgütlerdeki eşit şartlara rağmen kendini kabul ettirebilmek ve ispatlayabilmek için daha fazla emek harcamak zorundadırlar (Rosener, 2006: 110-128). Erkek egemenliğinin hüküm sürdüğü örgütlerde kadınlar kariyer yapmak için daha çok engelle karşılaşmaktadır. Oysa kadınların kariyerlerinde yükselirken “örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliği” temelinde uygulamalar ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Ergeneli, 2004: 89).

2.6.2.1.Örgüt Kültürü

Şirket içerisindeki üst yönetim kademelerine gelebilmek için astlara verilen görevlerden veya deneyim fırsatlarından kadınlar erkeklere göre az pozisyon/görev almaktadırlar. Bu durum kadınların üst yönetim pozisyonlarına hazırlanma aşamasını zorlaştırmaktadır. Örnek olarak, şehir dışında bir toplantı olacaksa bir sorun

olmayacağı düşünülerek daha çok erkekler görevlendirilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 1-20). Kadınlar ise daha işe alınma aşamasında bile çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar.

Geleneksel olarak erkeğin egemen olduğu çalışma yaşamında kadın yöneticiler birtakım vazifelere ve işlere yaraşır bulunmamakta ve kadınlara verilen görevlendirmelerde sorun yaşamaktadırlar. Aynı zamanda bu kültürde olduklarından hak ettiklerinden az kıymet görmekte ve kendilerini ispatlamaları için şans verilmemektedir. Durum böyle iken kadın yöneticilerin iş yaşamında yükselmesini durduran cam tavanların oluşumuna tetikleyici etki yapmaktadır.

2.6.2.2.Örgüt Politikaları

Çalışma şartları, kadınların kariyerlerinde ilerlemeleri için imkanlar ortaya koyabildiği gibi, engeller de yapabilmektedir. Kadınlar toplumun ön yargıları sebebiyle daha iş görüşmesi ve işe yerleştirilme evrelerinde birçok engel karşısına çıkmakta veya işe başvuruları reddedilmekte ya da erkek adaylara göre çeşitli şartlara tabi tutulmaktadırlar. Örnek olarak, yurtdışı eğitim programları, iş için seyahatler, kısa veya uzun görevlendirmelerdir. Kadınlar bu şartları kabul etseler dahi erkekler ön planda alınmaktadır. Sebebi ise, kadınların kesin olarak problem çıkarma olanağının daha fazla olduğu düşünülmektedir. Firmaların, verimli çalışma değerlendirilmelerinin, maaş yönetiminde uyguladığı kanunlar kadın için adaletsiz olarak değerlendirilmektedir. İş yerinde üst düzey yöneticilikler için birer başlama noktası olarak fark edilen görev dağılımları ve tecrübe olanaklarından kadın yöneticilerin daha az faydalandırılmaları, kadınların üst düzey makamlara hazır olması zorlaşmaktadır ve kadınlar için cam tavan engelini ortaya çıkarmaktadır.

2.6.2.3.Mentor (Rehber) Eksikliği

Çalışan kadınlara rehberlik edecek, onlara örnek olacak ve yönlendirecek rehberlerin yeteri kadar olmamasından dolayı kadınlar diğer çalışanlarla aralarında denge sağlama konusunda zorlanmakta ve çalışmaya nereden ve nasıl başlayacaklarını bilememektedirler. Koçluk ya da mentorluk denilen bu hizmetlerin olması kadınları hem cesaretlendirecektir hem de karşılıklı iletişimlerinde uyum yakalamalarını kolaylaştıracaktır. Kadın rehberler, kadın çalışanlar açısından güzel bir örnek teşkil edecekleri sebebi ile kadınlar açısından daha da önemli olmaktadır. Kadın rehber,

kadın astlara kariyerinde yardım edebileceği gibi aynı zamanda da kadın yöneticiler-potansiyel faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle rehberlik ilişkisinin hem kadın çalışanların yöneticilik kariyerine hem de kadın yöneticilerin daha üst kademelere ulaşmasına her iki taraftan da etkisi olmaktadır. Ama kadın çalışanlar, kadın rehber eksikliği de yaşamaktadırlar. Sebebi ise rehber olabilecek kadın sayısının az olmasıdır. Sonuç olarak yönetici pozisyonlarında kadınların az sayıda bulunmaları rehberlik ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu ilişkinin azlığı ise kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir (Atay,1998: 250-285).

Örnek olarak, Öztürk tarafından 2011 yılında yaptığı “Kadın Öğretim Elemanları” ile ilgili yapılan çalışmada; katılımcılar, mentorlükten (koçluk, danışmanlık) yeterli ölçüde faydalanamadıklarını, ayrıca kadınlar yönetimde üst kademeye gelmek isterken eşit imkanlarla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir (Öztürk, 2011: 77).

2.6.2.4.İnformal İletişim Ağlarına Katılmama

Şirketlerde kurulan iletişim ağlarıyla beraber personeller idarenin neler isteyip hangi proje ve düşüncelere önem vereceğini, boş olan pozisyonların ve o pozisyonlara uygun kişilerin hangi niteliklere sahip olması gerektiğini bilebilirler. Fakat kadınlar bu iletişim ağlarına katılmamaktadır.

2.6.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Toplum, barındırdığı cinsiyet odaklı oluşmuş yapısıyla, kişilerden sahip olduğu cinsiyete göre, değişik rollere bürünmesini ve öyle hareket etmesini istemektedir. Kadınlarla alakalı basmakalıp önyargıların (stereotiplerin), kadınların iş yaşamını önemli oranda etkilediği, bu doğrultuda, yöneticilik düzeylerinde bir “rol kadın modeli”nin oluşumunu engellediği, ayrıca kadınlardaki bu role uygun olunabileceği düşüncesine de ket vurduğu görülmektedir (Deemer ve Nancy, 2006: 89).

2.6.3.1.Mesleki Ayrımcılık

Her insanın meslek seçerken dikkat etmesi gerekenler yetenekleri ve gelecekte olmak istedikleri konumlardır. Ancak hem toplumda yer alan kurallar hem de aile baskıları insanların cinsiyet ayrımı gözetmeksizin kendi yetenekleri ve istekleri dışında meslek seçimine götürmektedir.

2.6.3.2.Stereotipler (Cinsiyet Bağdaştırıcı Kalıplaşmış Önyargılar)

“Stereotip” TDK (Türk Dil Kurumu) sözlüğünde, kelime olarak, anlam itibarıyla “basmakalıp düşünce” olarak, bir başka kaynaktaysa; “ön yargılara göre hareket etmek, katı tutum sergilemek ve bilinçsizce tepki göstermek” diye farklı tanımlarla ifade edilmiştir (en.wikipedia.org). Anlam itibarıyla kavramsal olarak anlaşılmalı ve tanımlanmış “Stereotip” farklı şekillerde kadınların karşısına her daim çıkmaktadır. “Yöneticilik gibi, üst stratejik ve iddialı işleri, kadınların yapamayacağına dair var olan cinsiyet temelli yaklaşımlar” stereotiplere bir örnektir. Bunun gibi, erkekler kadınlara göre matematik derslerinde daha başarılıdır diye oluşturulan bir yargı, bilimsel bir çıkarım değil, Stereotip kaynaklı bir düşüncedir.

Yukarıda anlatılan faktörlere ek olarak, bulunulan topluma veya çevreye göre farklılık gösterebilecek birtakım faktörler de kadınların yükselmeleri önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Buna örnek olarak eğitim farklılığını verebiliriz. Özellikle ataerkil bir toplumda erkelerin sahip olduğu eğitim imkanlarına kadınlar aynı düzeyde sahip değildir. Bu bakımdan pek çok nedenlerle (reşit sayılmayan yaşta yapılan evlilikler, gelenek ve görenekler, dinin etkileri gibi) aileleri kız çocuklarını ya hiç okula göndermemekte ya da belli bir sınıfa kadar okumalarına izin vermektedirler. Bu durum 2015 yılı ILO raporuna da yansımış ve neredeyse tüm ülkelerdeki erkeklerde eğitim düzeyi kadınlardan daha yüksek çıkmıştır. Örnek olarak, Doktoralı olanların yüzde 55’in, araştırmacı olanların yüzde 75’in erkek olduğu görülmüştür. Bu sonuç ülkemizde de benzer şekildedir. 2015 yılı, okuma çağındaki 6 yaş ve üzeri nüfusa bakıldığında, hiç okuma-yazma bilmeyen kadınların oranı yüzde 6,44, erkeklerin oranı ise yüzde 1,32’dir. İşte eşit olmayan bu eğitim imkanları ile kadınlar, çalışma hayatında kariyer yapmakta zorlanmaktadırlar. (ILO, 2015: 9).

2.7.Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler

Kadınlara cam tavan engellerini aşması için bazı kişisel veya örgütsel stratejiler geliştirilmiş olup; kişisel stratejiler, “Üniversiteye gitmek, mesleki eğitimlere ve kariyer geliştirme programlarına katılma, umulan performanstan daha fazlasını sergileme, rehberden yardım alma, kişisel hayatından fedakârlık yapma, sosyal ilişki geliştirme stratejisi”. Örgütsel strateji ise, “Aile dostu şirketleri kurmak, cinsiyetçi eşitlik ve erkeklerin egemen kültürü değiştirmek” olarak yer almıştır. Mızrahi ve Aracı’nın 2010’de yaptıkları araştırmada; kadın yöneticilerin, kariyer yaparken

karşılaştığı engelleri aşmaları için, öncelik olarak; kararlı, hırslı ve tutarlı olmaları gerekmektedir (Mizrahi ve Aracı, 2010: 150-155). Ayrıca kadın girişimciliğini destekleyen ve heveslendiren siyasi kararlar alınması, girişimci kadınların yeterli düzeyde örgütlenmesine yer ayrılması ve birbirleriyle yardımlaşma ve dayanışması için imkanlar sağlanması, bunun için oluşturulmuş birtakım sosyal ağlara destek verilmesi ve bunların geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Konuyla ilgili Aksu vd.'nin yaptığı çalışmaları da anlatılan bu durumu desteklemektedir. Araştırmaya göre; anket sorularını yanıtlayan erkek müdürlerin yüzde 50'i, sosyal ilişkiler yönünden zayıf olan kadınların kariyer yapabilmek için dezavantajlı olduğunu düşünmektedirler (Aksu, Çek ve Bahar, 2013: 157). Benzer olarak, Soysal ve Baynal'ın yaptıkları araştırmada, kadınların "bireysel faktörlerle ilgili iletişim, ön yargılar, kişisel tercih algıları" yoluyla karşılaşabilecekleri engelleri zor da olsa aşabileceklerini söylemektedirler (Soysal ve Baynal, 2016: 260).

Buna göre bireysel stratejiler;

- Kadınların kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirme
- Geliştirici iş deneyimleri edinme ve dikkat çekici görevler alma
- Kişisel yaşamdan feragat etme
- Üniversite eğitimi ve mesleki eğitim edinme ve geliştirme programlarına katılma,
- Mentordan yardım alma stratejisi,
- Sosyal ilişki gerçekleştirme stratejisi,
- Rol çatışmasını çözme stratejisi,
- Yüksek performans gösterme stratejisi olarak sıralanabilir.

Cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilecek örgütsel stratejiler;

- Erkeğin egemenliğindeki örgüt kültürü yapısından vazgeçmek,
- Çalışma saatlerini kadınların aile hayatını etkilemeyecek şekilde düzenlemek
- Kariyer gelişimi için ilgili programların düzenlenmesi,

-Kadınların kariyer yapmalarında ve tüm sosyal haklarının verilmesinin de avantaj sağlayacak çalışmalar yapmak (Taşkın ve Çetin, 2012: 19-34).

Cam tavanın kırılmasıyla ilgili kariyer stratejileri ise:

- Üst düzey verim gösterme
- Yükseköğrenim ve mesleki eğitim edinme
- Kariyer geliştirme projelerine katılma
- Rehberden yardım alma
- Sosyalleşmenin arttırılmasına yönelik stratejiler şeklinde sıralanmaktadır (Sezen, 2008: 31).

Tüm bunlara bakarak, konuyla ilgili kadınlara düşen birtakım ödevler de sorunun aşılması açısından önemlidir. Kadınların ev ve iş hayatını birbirlerine karıştırmamak için dikkat etmeleri, cinsiyetçi ayrımcılığı biraz da olsa engellemek adına faydalıdır. Kadınlar, kariyer yaparken, kendi kararlarını kendi verebilen, hedeflerine yoğunlaşabilen; sınırlarını zorlayıp hırslı şekilde yoluna devam eden bir yapıda olmalı, kariyer sahibi bir yöneticiyken ise; özellikle birlikte çalıştığı hemcinslerini sahiplenmeli, desteklemeli, yönlendirmelidirler. Ayrıca cinsiyet ayrımcılığına düşmeden, liyakatli ve yetenekli personelin önlerini açmasını da bilmelidirler. Konuyla ilgili topluma ve devlete düşen birtakım sorumlulukların da bulunduğu bir gerçektir. Bu bakımdan kadınların eğitiminden kaynaklanan sorunları gidermek, ülkemizin ilerlemesi için bu konudaki katkısı olacak yasal tedbirleri ve örgütlenmeleri hızlandırılmak oldukça önemlidir. Eğitim düzeyi artan bir kadın, her türlü bilgiye daha kolay ulaşacak ve böylece başta ailesindeki sonrasında ise iş yaşamındaki konumu olumlu seviyede değişecektir. Bu durumun topluma faydalı yönde etkisi de büyük olacaktır. Bununla birlikte, kamuya ait siyasi kararlarla yapılacak yasal düzenlemeler, alınacak tedbirlerle konuyla ilgili sorunları çözüme kavuşturacak uygulamaların olması, iş yaşamındaki kadın-erkek eşitsizliğini önemli ölçüde azaltacaktır.

2.8.Mobbing Kavramı

Heinz Leymann; çalışan bireylerin birbirine karşı gösterdikleri psikolojik şiddeti ifade etmek üzere kişi veya çalışan gruplarca sürekli, bilinçli ve bilinçsiz olarak

gerçekleştirilen gurur kırıcı, üzüntü ve can sıkıcı, iş performansını etkileyen, kötü olan bir iş çevresine sebep olan, rahatsız edici davranış şeklinde tanımlanmıştır (Leymann, 1996: 165-184; Einarsen ve Rakne, 1999: 16-27). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) mobbingi, birey veya gruplara güç kullanarak, ruhsal yönden, fiziki yönden, ahlaki yönden ve sosyal yönden gelişmelerine olumsuz etki eden tutum ve davranışlar bütünüdür şeklinde tanımlanmıştır (Akgeyik vd., 2009: 96). Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, mobbing, uygulayanların, hedefinde kişi veya grupların yıpranmalarına sebep olmak, baskı kurarak yılmalarına sebep olmak ve iş yerinden uzaklaştırma amacıyla sistemli olarak gösterdikleri davranışların toplamıdır.

2.9.Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe Arı Sendromu, arı kovanının içindeki yaşama ve uyumundan esinlenilerek bulunmuştur. Bu benzetmede, arı kovanında bir tane kraliçe arı vardır. Bu kraliçe arı, kendisinden başka aynı kovan içerisindeki kraliçe arıları istemez ve diğer hepsi ile savaş halindedir. Bu duruma benzer olarak şirketlerde de üst düzey bir makamda bulunan kadınlar, kıskançlık gibi duygular ile başka kadınlarla tecrübelerini paylaşmak istemeyerek ve yardım etmek istemeyerek ortamda “tek ve güçlü” kadın olmak duygusu ile hareketlerine yön vermektedir (Klemesrud,1981). Staines ile arkadaşları Kraliçe Arı Sendromu’nu şu cümlelerle dile getirmiştir; “Erkeğin egemen olduğu bir örgütte kendi bireysel çabasıyla bir pozisyon ve yüksek statü elde eden kadın yönetici hemcinslerini rakip olarak görmekte ve onlara karşı olumsuz tutum ve ayrımcılık sergilemektedirler”. Kraliçe arı sendromu, kadınların aynı meslek grubundaki kadınlara karşı ayrımcılık yapan kadınlarla alakalı basmakalıp bir tabir olarak kullanılmaktadır (Place, 2011). Bu sendrom, erkeklerin egemen olduğu ortamlarda başarıyı ayrı ayrı sağlayan ve yüksek pozisyona gelirken toplumun cinsiyetçi bakış açısını onaylama ihtimali yüksek olan kadınları anlatır (Blau, 2006: 13). Şirketlerin özellikle üst pozisyonlarında yer alan kadınların hem cinslerini ezmeyle ve yok saymayla yönetme durumudur. Kolonideki iktidarı sürdüren kraliçe arının mücadelesini çoğunluğumuz bilmekteyiz. İş yaşamında da kraliçe arıya benzerlik gösteren bayan bireylerin olabileceği öngörüsünde bulunmaktadır.

Kirwan-Taylor’a göre “güç” devamlılığı sürdürülemeyen ve geçici bir vaziyettir. Bu nedenle güç hakimiyetini kendileri sağlayanlar, buldukları mevkiinin geçici olduğunun bilincindedirler ve bu mevkiinin risk altında olabileceğini bilmektedirler.

İş hayatında kadının erkeklere nazaran geri planda kalmasının bir farklı sebebi de kadınların grup çalışmalarında daha fazla bulunmaları ve kendilerini ön plana çıkarmadıkları düşünülebilir. Kadın yöneticileri Kraliçe Arı Sendromunu nasıl etkilediğini tanımlardan özetle şöyle belirtebiliriz:

Tek başına sorunların üstesinden gelerek üst basamaklara tırmanan kadın yönetici, böylesine davranış biçimine bürünerek kendisinin bu zorlukları aşmayı başardığını ve diğer kadınların da kendisi gibi özveri ile davranarak zorlukların üstesinden gelmesi fikrindedir. Bu varsayım doğrultusunda aynı meslek gurubundaki kadın meslektaşlarına rehberlik yapmak veya onlara destek olmakla ilgili kendini geri çeker. Başka bir ifade ile kadınlar kendi hemcinslerini engellemiş olurlar (Kirwan-Taylor, 2013: 14).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan yöntemler ve araştırma sürecine yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel durum çalışması modelinde olup İstanbul'da kamu ve özel sektörde görev yapmakta olan kadın yöneticilerin iş yaşamında karşılaştıkları cam tavan sendromunun bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklı bileşenlerine ilişkin düşüncelerinin, bütüncül bir yaklaşımla ele alınan ve derinlemesine incelenmesine olanak sağlayan nitel bir durum araştırmasıdır.

Nitel veri toplama yöntemleriyle yapılan bu araştırmamızda, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmış olup nitel araştırmalar, araştırmaların sonuçlarından ziyade sürecin bütününe ilgi alanına almaktadır. Bununla birlikte nitel araştırmalarda öne çıkan anlamlar oldukça önem arz etmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde belirli seviyedeki standartlılık ve esneklik sebebiyle, katılımcıların yanıtlamalarına bağlı test ve anketlerde ortaya çıkan sınırlılığın önüne geçilmesi ve belli konuda ayrıntılı bilgi edinmeyi sağlaması nedeniyle araştırmacıların sık sık başvurdukları bir yöntemdir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, tam yapılandırılmış görüşmelere göre sert kuralları olmamakla birlikte, yapılandırılmamış görüşmelerin esnekliğinin sınırları içerisinde yer almaktadır. Araştırmamızda yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin araştırmacılara sağladığı bu esneklik nedeniyle yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Başka araştırma yöntemlerinden bu yönüyle farklılık taşıması, problemin niçin olduğunu, nasıl oluştuğu sorularını da bünyesine alarak ve araştırmayı yapanın kontrolü dahilinde bulundurmadığı olayları detaylı olarak irdeleme olanağı tanıdığı yorumunda bulunulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 135).

Araştırmamızda cam tavan sendromu bileşenleri olan “bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden” kaynaklanan engellere yönelik tarafımda hazırlanan sorularla kadın üst ve alt düzey yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerinin ne olduğu ve bu cam tavan engelinin iş hayatlarını ne derecede etkilediği incelenmiştir.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmamızın çalışma grubunu İstanbul'un çeşitli ilçelerinde özel ve kamu sektörlerinde, yönetici pozisyonunda görev yapan 15 kadın yönetici oluşturmaktadır. Çalışma grubunda bulunan kadın yöneticilerin seçiminde iki aşamalı bir yol izlenmiştir. Birinci aşamada araştırmaya katılacak kamu ve özel sektörde görev yapan kadın yönetici profili belirlenmiştir. İkinci aşamada ise İstanbul'da bulunan bütün kamu ve özel sektördeki kadın yöneticilere ulaşmanın güçlüğü sebebiyle amaçlı rasgele durum örnekleme yöntemi izlenerek kamu ve özel sektörlerde eğitim, sağlık, finans, turizm, güvenlik, hava yolu ulaşımı alanları belirlenmiştir. Amaçlı rastgele örneklem "sistemik ve rastgele seçilen durum örneklerinin araştırmanın amacı doğrultusunda amaçlı bir şekilde tasnif edilmesidir" (Marshall ve Rossman, 2014: 99). Bu örneklem, gelişmiş örneklemelerle saptanan olayların daha çok verilere ulaşabilmesiyle araştırmaların güven aralığını yükseltmek amacıyla başvurulmaktadır (Flick, 2014: 77). Bu örnekleme araştırmayı yapan, öncelikli olarak gelişmiş yöntemlere başvurarak evrenden örneklem grubunu seçmekte ve sonrası seçtiği gruptan araştırma için en fazla katkı sağlayacağını düşündüğü alt grup tercih etmektedir (Tashakkori ve Teddlie, 2010: 231). Bu alt grup "amaçlı rastgele örnekleme" oluşturmaktadır. Yöntemin amacı ise; belirli olayların nedeni olarak araştırmaya tercih edildiğine dair ortaya çıkabilecek şüphelerin azaltılmasını sağlayarak, güven aralığını arttırmaktadır. Ancak böylesine bir araştırmanın da istatistiksel olarak simgelenmesi oldukça zordur (Creswell, 2016, 199).

3.3.Veri Toplama araçları:

Araştırmaya ilişkin veri toplama süreci, araştırmacının hazırladığı soruların, tez danışmanı Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk Özbek tarafından incelenmesi yapıldıktan sonra başlamıştır. Uygulamaya yönelik tarafımda belirlenen sektörlerde kadın yönetici pozisyonunda görev yapan 15 katılımcıya ulaşılmıştır. Veri toplama sürecinin diğer aşamasında, çalışma grubunda yer alan 15 kadın yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, katılımcılara e-mail ve telefon aracılığıyla randevu alınarak gerçekleştirilmiştir.

Kadın yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler, görüşmelerin sessiz bir ortamda yapılması özen gösterilerek, çalışılan ortamlarda yöneticilere ait odalarda yapılmıştır.

Görüşmelerde, tarafımca hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılmıştır.

Yapılan bütün görüşmelerde katılımcıların onayları alınmasıyla ses kayıt cihazı kullanımını gerçekleştirmiştir. 35-60 dakika arası geçen görüşme süreçleri boyunca katılımcıların samimi yanıtlarının elde edilebilmesi için uygun ortamın sağlanmasına dikkat edilmiştir. Yapılan bütün görüşmelerde ses kayıt cihazının kullanılma amacı, araştırmanın analizinde meydana gelebilecek veri kaybının en aza indirgenmesidir. Çalışmada nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme teknikleri kullanılmış, veri kaynağı olarak da tarafımca hazırlanan sorularla görüşme yapılan kadın yöneticilerin yardımına başvurulmuştur. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin iş yaşamlarında karşılaştıkları cam tavan sendromu ile ilgili fikirleriyle; bu fikirlerini iş yaşamlarına nasıl yansıttıklarını öğrenmek amacıyla görüşme tekniği kullanılmıştır. Aşağıda veri toplama süreçlerinde kullanılan görüşme formlarıyla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Görüşmenin Temel özellikleri:

Görüşme, sosyal bilimlerde ve bilhassa sosyolojide en fazla kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir. Neredeyse sosyolojik yöntemle hemen hemen eş anlamlı kullanılır durumdadır (Chadwick vd, 1984: 102). Görüşme yöntemi yirminci yüzyılın son çeyreğinde pek çok sosyal bilim alanında etkili bir veri toplama yöntemi olarak yer almıştır. Örnekle, örgüt bilimciler çalışmalarında örgütlerin kültür ve sembolik ve değişik yönlerini incelerken görüşmeyi temel veri toplama aracı olarak kullanmaktadır. Görüşme yöntemi ilk başta kolay uygulanabilir bir yöntem olarak gözükebilir ve herkesin kullandığı temel becerilerin, konuşma, yazma, dinleme gibi olmasının yeterli olduğu düşünülebilir.

Fakat, görüşme kişiler arası anlayış kabiliyeti, ön görüde bulunabilme, zihnen uyanık olma, görüşme esnasında her detaya yoğunlaşabilme, becerikli olma, disiplinli olma ve duyarlı olma gibi birçok boyutu barındırması açısından sanat ve bilimdir. Bu durumda görüşme, sıradan bir konuşmada yer alan kişilerin ara ara birbirini duymadığı, derinliğin az olduğu, verilen mesajların yanlış anlaşıldığından farklı bir durumdur.

Nitelikli bir görüşmede, gündelik iletişimde esnasında oluşan önyargı, dinleme eksikliği gibi yanılgılar meydana gelmez. Stewart ve Cash görüşmeye, “önceden

belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamışlardır (Stewart ve Cash, 1985: 7). Bu tanımda “süreç” iletişimdeki sürekliliği ve dinamikliği; karşılıklı, “iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşimi”; etkileşimli, “görüşmeye dahil olan bireyler arasında oluşan bireyler arası bağı” önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç, “görüşmeye dahil bireylerden en az birinin belirli bir amacı olduğunu ve bu amaca yönelik bilgi toplama çabası olduğunu” ifade eder. Bu yönleri ile görüşme, sıradan günlük bir konuşmadan oldukça farklılık göstermektedir. Son olarak taraflardan en az birinin daha evvel tasarladığı amacının meydana gelmesine hizmet etme ve bu amaca istinaden bilgiye ulaşmada başlatılan eylem soru sorma ve yanıtlama, görüşmeye dahil olan kişilerle etkileşim ve ilişkiyi başlatma ve sürdürmeyle bilgiye ulaşılabilirliği sağlamaktır. Patton’a göre görüşmenin amacı, kişinin görüşme esnasında iç dünyasına girmeye onun esas düşüncesini anlayabilmektir (Patton, 1987: 108). Görüşmeler aracılığıyla, bireylerin niyetine, kişisel yorumlarına, tutumlarına, tecrübelerine ve durumları algılamalarına verdikleri tepkilerini açığa çıkarılmaya çalışılır. Bu süreç boyunca görüşmenin temel görevi, karşı tarafa yöneltilen soruların dürüst, doğru ve rahat olacakları şekilde tepkilerinin ortaya çıkarılmasıdır.

Görüşme yönteminin güçlü yönleri:

Nicel araştırmada kullanılan anketler ile yapılan araştırmalar kıyaslandığında, görüşme yönteminin bazı güçlü tarafları şu şekilde sıralanmıştır; ortam üzerindeki kontrol, soruları sohbet eşliğinde yöneltmeyle ve anlık sözel olmayan tepkiyi ölçebilme, esnek olunması, cevap oranları, veri kaynağı doğrulanması ve ayrıntılı bilgilerdir (Bailey, 1982: 18).

3.4.Verilerin Çözümlemesi

Araştırmamızda yapılan görüşmelerden ortaya çıkan verilerin analizinde nitel veri analizi yöntemlerinden birisi olan içerik analizi yöntemine başvurulmuştur. Bu analizde ortaya çıkan veriler detaylıca incelenip analizi sağlanır. Yine bu analiz yöntemi, bazı kodların yapılmasına izin verir. Bu analiz yönteminde amaç, ortaya çıkan bulguların yorumlanarak ve düzenlemesinin yapılarak okuyucuya takdim etmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 135). İçerik analizi öncesinde görüşmelerde alınan notlar ve ses kayıt cihazında alınan ses kayıtları birlikte derinlemesine

incelenerek bilgisayarda Word programı ile yazı haline getirilmiş ve analize uygun metinler şekline getirilmiştir. Çalışmada görüşmelerin içerik analizi sonucunda ortaya çıkan kodlar, hiçbir bir yorumda bulunmadan ve ayrı ayrı başlıklar ile bulgular bölümünde sunulmuştur. Alıntılar tırnak işaretiyle sunulmuş ve kısaltmalar yapılmıştır. Kısaltmalar, katılımcı odaklı olarak yaş ve cinsiyet gibi herhangi bir ayırım yapılmadan sadece kadın yöneticiler; KY1, KY2.... Şeklinde kısaltmalarla sıralanmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölüm araştırmanın amacı olan, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları cam tavan sendromu doğrultusunda kadınların iş hayatında karşılaştıkları zorluklar ve öneriler ile cam tavan sendromunun bileşenleri olan bireysel, örgütsel ve toplumsal engellerden kaynaklanan engellere ilişkin katılımcıların görüşleri incelenmiştir. Söz konusu amaca istinaden görüşme verilerinin analizini ile elde edilen bulgular bu bölümde bulunmaktadır.

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerin demografik bilgilerinin saptanması amacıyla geliştiren ve içerisinde katılımcının kimlik bilgilerini irdelemeyen bir soru formudur. Bu soru formunda katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sayısı, işyerindeki görevi, işyerindeki pozisyonu, işyerindeki deneyim ve sektördeki deneyimlerini içeren sorular yer almaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki tablolarda katılımcıların demografik bilgileri tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

N	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Çocuk Sayısı	İşyerindeki Görevi
Katılımcı 1	37	Bekar	Yüksek Lisans	Yok	İnsan Kaynakları İş Ortağı
Katılımcı 2	43	Evli	Yüksek Lisans	1	Satış Bölge Müdürü
Katılımcı 3	50	Evli	Doktora	1	Başhekim
Katılımcı 4	35	Evli	Lisans	3	Başhekim Yardımcısı
Katılımcı 5	44	Evli	Yüksek Lisans	2	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü
Katılımcı 6	40	Evli	Lisans	3	Kreş Müdürü
Katılımcı 7	31	Evli	Lisans	Yok	Bireysel Portföy Yöneticisi
Katılımcı 8	34	Evli	Lisans	1	Havayolları Marka Müdürü
Katılımcı 9	47	Evli	Lisans	2	Halk Eğitim Müdür Yardımcısı

Katılımcı10	36	Evli	Lisans	2	Banka Operasyon Koordinatörü
Katılımcı11	51	Bekar	Lisans	Yok	Okul Müdür Yardımcılığı Görevi Yapmış
Katılımcı12	40	Bekar	Lisans	1	Otel Müdürü
Katılımcı13	46	Evli	Lisans	1	Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
Katılımcı14	35	Bekar	Lisans	Yok	Kredi Finansman Sorumlusu
Katılımcı15	38	Bekar	Lisans	1	İnsan Kaynakları Personel Müdürü

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere yaş durumuna göre 26-51 yaş arası katılımcıları görmekteyiz. Medeni duruma baktığımızda 6 katılımcı bekar, 9 katılımcı ise evlidir. Eğitim durumuna baktığımızda 4 yüksek lisans, 1 doktora ve 10 lisans mezunu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.2: Katılımcıların İşyerindeki Deneyim ve Sektördeki Çalışma Süreleri

N	İşyerindeki Deneyim (Yıl)	Sektördeki Çalışma Süresi(Yıl)
Katılımcı 1	3-6 yıl	11-15 yıl
Katılımcı 2	3-6 yıl	16 yıl ve üzeri
Katılımcı 3	3-6 yıl	16 yıl ve üzeri
Katılımcı 4	0-3 yıl	6-10 yıl
Katılımcı 5	16 yıl ve üzeri	16 yıl ve üzeri
Katılımcı 6	6-10 yıl	16 yıl ve üzeri
Katılımcı 7	6-10 yıl	6-10 yıl
Katılımcı 8	11-15 yıl	11-15 yıl
Katılımcı 9	6-10 yıl	16 ve üzeri yıl
Katılımcı 10	11-15 yıl	11-15 yıl
Katılımcı 11	0-3 yıl	16 yıl ve üzeri
Katılımcı 12	0-3 yıl	16 yıl ve üzeri
Katılımcı 13	6-10 yıl	16 yıl ve üzeri
Katılımcı 14	0-3 yıl	11-15 yıl
Katılımcı 15	3-6 yıl	3-6 yıl

Yukarıdaki tabloda katılımcıların işyerindeki deneyime ve sektördeki çalışma sürelerini görmekteyiz. Aşağıdaki tabloda yıl gruplarına göre yüzdelik değerleri verilmiştir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde işyerindeki deneyime göre en az 16 yıl üzeri aynı işyerinde görev yapan (N=1), (%6,7) 1 tane katılımcı görmekteyiz. Bu sırayı 11-15 yıl ile (N=2) (%13,3) 2 kişi izlemekte ve 0-3 yıl (N=4) (%26,7), 3-6 yıl (N=4) (%26,7), 6-10 yıl (N=4) (%26,7) arasında eşit dağılım ile 4'er kişi gözlenmiştir. Sektördeki çalışma süresine baktığımızda, 0-3 yıl arası hiç katılımcı gözlenmemiştir. 3-6 yıl arası sektörde çalışma süresine sahip olan (N=1) (%6,7) 1 kişi görülmekte ve bu sırayı 6-10 yıl (N=2) (%13,3), 11-15 yıl (N=3) (%20) ve 16 yıl ve üzeri (N=9) (%60) ile en çok sektörde çalışma süresine sahip olan katılımcılar izlemiştir. Bu nedenle araştırmamıza katılan katılımcıların tecrübeli yöneticiler olduklarını sektördeki çalışma sürelerine bakarak söyleyebiliriz. İşyerindeki deneyime baktığımızda sektörde daha fazla çalışma süresine sahiplik ile arada büyük bir fark olduğunu görmekteyiz.

Bu durumda da katılımcıların iş değiştirme veya terfi pozisyonunda çeşitlilik gördüğümüzü söyleyebiliriz.

4.2. Kadın Yöneticilerin İş Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Engellere İlişkin Görüşleri

Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerin, kadınların iş hayatında karşılaştıkları engellere ilişkin görüşleri aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.3: Yönetici Pozisyonuna aday oldunuz mu? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler		KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Hayır	Başkasının Teklifi			+	+						+		+			
	Pozisyonundan memnun olmak						+				+	+				
	Kadının sorumluluğunun fazla olması						+		+							
Evet	Kendine güven					+								+		+
	Belirli bir bilgi ve birikime sahip olmak	+											+	+		+
	Kendini geliştirmek		+												+	

Araştırmamıza katılan 15 kadın yöneticiden “Yönetici pozisyonuna aday oldunuz mu?” sorusuna 7 kadın yönetici “Evet” cevabını, 8 kadın yönetici ise “Hayır” cevabını vermiştir. Tabloda “hayır” yanıtını veren katılımcıların 4’ü başkasının teklifi ile üst yönetim pozisyonuna yükseldiğini belirtmiştir. 3 kadın yönetici pozisyonundan memnun olduğundan dolayı üst yönetici pozisyonuna aday olmak istemediğini belirtmiştir. 2 kadın yönetici ise sorumluluğunun fazla olması nedeniyle üst yönetici pozisyonuna aday olmadığını belirtmiştir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde “evet” yanıtını veren 3 kadın yönetici kendine güvendiği için üst yönetici pozisyonuna aday olduğunu belirtmiştir. 4 kadın yönetici belirli bir bilgi ve birikime sahip olduğundan dolayı üst yönetici pozisyonuna aday olduğunu belirtmiştir. 2 kadın yönetici ise kendini geliştirdiğinden dolayı üst yönetici pozisyonuna aday olduğunu belirtmiştir.

Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerden “Yönetici pozisyonuna aday oldunuz mu?” sorusuna “Evet” yanıtını veren bazı katılımcıların cevapları şu şekildedir: Araştırmamıza katılan kadın yöneticiler, yöneticilik pozisyonuna ulaşmak için belirli kriterlere ihtiyaç olduğunu ve bu kriterleri de sağlamak için kendini yönetim anlamında geliştirmesinden bahsetmişlerdir. Bunlara ek olarak KY14 diğer katılımcıların bahsetmediği bir noktadan aşağıdaki gibi bahsetmiştir:

“Yani Türkiye’de hani kredi finansı, diğer alanlardan biraz farklı. Böyle prosedürlere bağlı çalışamayacağınız bir alan. Yani ekonomi haberlerini, televizyonu devamlı takip etmek zorundasınız. Sürekli güncellenen, çok dinamik bir yapısı var o yüzden çok seviyorum. Hani satışla beraber karar veririz. Kime ne kadar satış yapılacak ne şartlarda vade verilecek ne şartlarda ödeme alınacak vesaire o kararların içinde olmayı hani seviyorum ve istiyorum.” KY14

KY14, ülkemizde kredi finans sektörünün diğer sektörlerle göre belirli prosedürlere bağlı olarak işleyiş gösterememesinden ve dinamik bir yapısı olmasından, yöneticilik kavramının da buna paralel bir dinamik yapısı olmasından kaynaklı yöneticilik yapmaya ilgi duymasından bahsetmiştir.

Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerden “Yönetici pozisyonuna aday oldunuz mu?” sorusuna “Hayır” yanıtını veren bazı katılımcıların cevapları şu şekildedir:

Bunlara ek olarak KY6 diğer katılımcıların bahsetmediği bir noktadan aşağıdaki gibi bahsetmiştir:

“Yani çalıştığınız yerde sağlık sektöründe belli bir yıldan sonra oranın ağırlığını kaldıramıyor olabiliyorsunuz. Oraya ait kotanız dolmuş oluyor fiziksel ve ruhsal olarak. Yer değişikliği taleplerim fiziksel veya ruhsal olarak kotanın dolmuş olmasıyla alakalı oldu. Tabii kadın olunca, bir de anne olunca sizi etkileyen birçok faktör oluyor. Ben her zaman şunu düşünüyorum; size bir makam ve mevki verildiğinde o makam ve mevkiinin yerine getirilmesi ben şahsım adına bana verilecek makamın uygunluğuna ulaşmamışsam orada oturmayı bana teklif etseler de kabul etmem.” KY6

KY6 yöneticiliğin zorluğundan bahsederken fiziksel ve ruhsal kotanın dolması durumuna değinmiştir. İş hayatında kadın yöneticilerin karşılaştıkları bir zorluk olarak da bu durumu söyleyebiliriz çünkü belirli bir süre sonra işyerinin verdiği yük ve kadının hem çalışan hem anne olmanın verdiği güçlük ile kadın üst basamaklara tırmanmak istemiyor, kendini geri plana atıyor olabilir. Ayrıca KY6 aslında yöneticilik için gerekli yetkinliklere sahip olunamaması durumunda üst basamaklara tırmanmayı kendisine uygun görmemektedir.

Bununla beraber tablo incelendiğinde KY9 ve KY12 diğer katılımcıların bahsetmedikleri farklı bir yorumda bulunmuşlardır. Bu görüşler incelendiğinde; KY9 diğer katılımcıların bahsetmediği bir noktadan aşağıdaki gibi bahsetmiştir:

“Çok uzun yıllar önce olmuştu. Sonra çocukların küçük olması ister istemez insanı etkiliyor. Çocukları okula bırakacaksın, onları alma saatin var, onlara belli bir program uygulamak zorundasın hayatında. Sabah kahvaltısından akşam yemeğine, eşin özel sektörde çalışıyor ama çalışma saatleri belli değil. Çalışma saatleri de belli olmadığı için sürekli tek taraflı biz oluyoruz. O zamanda da devlet kurumundaydım. Dediğim gibi çocuklar benim yanımda olmalı, benimle gitmeli benimle, idareci olmak orada bana çok şey kaybettirecekti. Çocuğumu belki kaybettirecekti. O yüzden onların büyümesini beklemek daha akıllıcaydı. Yani şu anda da daha kolay. Yani hem kariyer yaparım hem çocuk yaparım ama kariyerin bir kısmında böyle bir engel oluyor. Önce annesiniz sonra kariyer düşünüyorsunuz. Şartlar da çok uygun değil ona. Yarım zamanlı çalışma şansınız yok. Tam zamanlı çalışmak zorundasınız, çocuğa zaman ayırmak zorundasınız. Yani o yüzden tercihimiz bu zamana kadar ertelendi.” KY9

KY9 önceden yöneticilik pozisyonuna aday olduğunu ve sorumluluğunun fazla olması, mesai ve aile hayatı dengesini sağlamada zorlandığını ve bu nedenlerden dolayı yöneticilik pozisyonuna aday olmayı ertelediği görüşünde bulunmuştur.

KY12 diğer katılımcıların bahsetmediği bir noktadan aşağıdaki gibi bahsetmiştir:

“Terfi talebim olmadı. Artık süreç beni o noktaya getirmişti. Çünkü backgroundumda yapmış olduğum işler ve çalışmış olduğum departmanlar ve backgroundum sağlam olduğu için ve referanslarım da sağlam olduğu için iyi bir noktaya geldim.” KY12

KY12 yönetici pozisyonuna aday olmadığını, belirli bir bilgi birikim ve tecrübeye sahip olması ve iş süreçlerinde gösterdiği başarıdan dolayı bu sürecin kendisine avantaj olarak üst yönetim pozisyonuna yükseldiği görüşünde bulunmuştur.

Katılımcılar çeşitli nedenlerle yöneticilik yapmaya gerek duymadıklarından bahsetmişlerdir. Kadının sorumluluğunun fazla olması, bulunduğu pozisyondan memnun olmak gibi nedenler kadın yöneticilerde kendine güven eksikliğine neden olmakta dolayısıyla yöneticilik pozisyonuna yükselmede kendi kendine koyduğu bir engel olarak karşımıza çıkmakta ve cam tavan sendromunun bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller grubuna girmektedir.

Tablo 4.4: Kendinizi Bir Pozisyon İçin Adaylar Arasında Değerlendirdiğinizde Herhangi Bir Şekilde Adil Olmayan Bir Durumla Karşılaştığınızı Düşüyor Musunuz? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler		KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Görüşler					+	+		+	+	+		+				
Hayır					+	+		+	+	+		+				
Evet	Kayırmacılık		+	+										+		
	Üst yönetimin cinsiyetçi bakış açısı			+			+				+			+		+

Araştırmamıza katılan 15 kadın yöneticiden “Kendinizi Bir Pozisyon İçin Adaylar Arasında Değerlendirdiğinizde Herhangi Bir Şekilde Adil Olmayan Bir Durumla Karşılaştığınızı Düşüyor Musunuz?” sorusuna 6 kadın yönetici “Evet” cevabını, 6 kadın yönetici ise “Hayır” cevabını vermiştir. “Evet” cevabını veren kadın yöneticiler, kayırmacılık ve üst yönetimin cinsiyetçi bakış açısı nedenleriyle bir pozisyon için adil olmayan bir durumla karşılaştıkları görüşünde bulunmuşlardır. Tabloda KY12 bu soru için bir görüşte bulunmamıştır. KY1 ve KY14 bir pozisyon için adaylar arasında değerlendirildiğinde adil olmayan bir durumla karşılaşmışlar ve bu durumu diğer katılımcıların bahsetmediği bir nokta ile şu şekilde belirtmişlerdir:

“Adil olmayan bir durumla karşılaştım. Tabii ki adil olmayan bir durum oluyor çünkü insan değerlendiriyor ve oradaki, bizi bir bütün olarak ele alıp değerlendirmeleri gerekiyor.” KY1

KY1 iş için belirli bir değerlendirme süreçlerinden geçtiğini ve bu değerlendirme mekanizmasını yürüten kişilerin objektif davranmamasından yakınmaktadır.

“Şöyle bir şey oldu: Ben insan kaynaklarıyla bir problem yaşamıştım, bana işe girerken söylenen bonusum ile ilgili farklı bir şey söylendi daha sonra ama benim elimde mailleri olduğu için, işe girerken ki mail, onu göstererek ben bu şekilde bilgilendirilmediğimi söyledim ama insan kaynakları buna çok şiddetli bir şekilde karşı çıktı. Çünkü benim İngiliz bir müdürüm vardı. O araya girerek düzeltilmesini sağladı. Yani ben şeyi hissettim; hani müdürüm araya girmeseydi, kendi attıkları maile

rağmen kabul etmeyeceklerdi bana verdikleri sözü. Ondan sonra böyle bir sıkıntı yaşadım. Ben daha sonra bir pozisyona başvurduğum, yurtdışı bir pozisyonuna. Benim müdürüm bana referans oldu. Yurtdışındaki yönetici ile görüştü benim için. Ama pozisyon olmadı. Benim müdürüm “Nedir ki? Ben bunun neden olmadığına soracağım. Bir şey anlamadım. “Dedi. Sorduğunda şöyle bir yanıt almış yurtdışındaki yöneticiden: İnsan kaynakları benim için olumsuz bir yorum vermiş, ‘Yönetmesi zor’ demişler benim için.” KY14

KY14 işe başlarken iş yerinin insan kaynakları departmanının, KY14’ün haklı olduğu halde kendisine sunulan anlaşma şartlarına uymadığını ve KY14 aleyhinde olumsuz bir değerlendirme yaptığından dolayı başka bir pozisyona geçmesinin önünde adil olmayan bir tavır sergilediğinden yakınmaktadır.

Kayırmacılık, başarılı-başarısız personel ayrımı yapılmaksızın birçok durumda başarısız, yetkinliğe ve liyakat sahibi olmayan kişilerin çok daha kolay terfi aldığı bir sistemin meydana gelmesine sebebi olduğu belirtilmiştir (Aydın, 2012: 60). Kayırmacılığın yapıldığı örgütlerin birçoğunda insan kaynakları departmanı bağımsız çalışma özelliğine engel olduğu için bu örgütlerde nitelikli yöneticilerin ortaya çıkması da pek mümkün olmamaktadır (Büte, 2011: 389). Ayrıca kayırmacı uygulamaların bir sonucu olarak meydana gelebilecek verimsizlikle üst yöneticilerin karar yetkisi azalmış olacak ve işçi kaybı yaşanması oluşacaktır (Prendergast ve Topel, 1993: 39). Bu durum sadece mali olarak değil ruhsal yönden de düşünülmelidir. Manevi kayıp olarak ise örgüte güven duygusunun azalması gibi durumların ortaya çıkaracağı maddi kayıpların olacağı göz ardı edilmemelidir.

Tablo 4.5: İş Hayatınızda Hemcinsleriniz Tarafından Herhangi Bir Engelle Karşılaştınız Mı? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler		Görüşler														
		KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Hayır			+		+			+	+	+	+		+			
Evet	Kadınların birbirini çekememesi	+		+			+							+	+	+
	Kadınların birbirine destek olmaması	+					+					+				
	Özeleştirici eksikliği					+								+		

Araştırmamıza katılan 15 kadın yöneticiden “İş Hayatınızda Hemcinsleriniz Tarafından Herhangi Bir Engelle Karşılaştınız Mı?” sorusuna 8 kadın yönetici “Evet” cevabını, 7 kadın yönetici ise “Hayır” cevabını vermiştir. “Evet” yanıtını veren katılımcılar çoğunlukla hemcinsleri ile kadınların birbirini çekememezlik sonucu engelle karşılaştıklarından yakınmaktadırlar. Bununla birlikte kadınların birbirine destek olmaması ve özeleştirici eksikliği nedeniyle hemcinsleriyle sorun yaşadıklarından yakınmaktadırlar. Buna göre iş hayatında kadınların hemcinsleri tarafından yapılan bu engellerin üst pozisyona yükselmede kadınların önüne çıkan bir cam tavan engeli olarak değerlendirilebilir. Erkek egemen iş hayatında kendine yer edinmeye çalışan kadın çalışanların hemcinsleri tarafından böyle bir engelle maruz bırakılması kadınların üst pozisyonlara yükselmelerini engellemekte ve dolayısıyla fark etmeden de olsa erkek egemen çalışma hayatının devamlılığının sağlanmasına yönelik katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte hemcinsleri tarafından herhangi bir engelle karşılaşmayan KY8 diğer katılımcıların bahsetmediği bir noktada aşağıdaki gibi bahsetmiştir:

“Bizim bir WhatsApp grubumuz var mesela 51 tane kadın yöneticimiz. Mesela özel günlerde oradan yazıyoruz. Birbirimize destek olmaya çalışıyoruz. Birinin çocuğu oldu mu paylaşır, öbürü özel bir gündür işle ilgili büyük bir gelişme vardır onu paylaşır ve ben yan odam yine şey kadın yönetici. Mali işler müdürümüz. Açıkçası birazcık

desteklendiğimi bile düşünüyorum kadınlar tarafından. Ben yaşamadım ama bence kadınlar yaşıyor. Yani kadınların birçoğu birbirlerine destek vermiyor. Ben şöyle düşünüyorum: Bizim otoritemizin kabul edilip edilmediği ile ilgili bir paranoya o zaten. Yani "ben söyledim mi yapacaksın." mantıksız bir şeyi yapmak zorunda değilim. İşte "Serpil benim otoritemi kabul etmiyor" gibi saçma bir paranoya var. O paranoyayı iyileştirmek turnak içerisinde sizi eğitmek için de onu kullanıyor. Ben birçok kadın yönetici de bunun sebebinin açıkçası "Benim otoritemi kabul edeceksin, ne demek ben senin yöneticim" vurgusu yapmak adına olduğunu düşünüyorum. Bizim kadınlarda da iş dışına taşan kişiselleştirme sorunu kadınlarda daha çok erkekler de daha az." KY8

KY8 çalıştığı işyerinde kadınların birbirlerine destek olduğundan bahsetmiştir. Bununla birlikte genel olarak iş hayatında kadınların hemcinsleri tarafından karşılaştığından bahsetmiştir. Bunun da sebebinin çalışan üzerinde otorite baskını kurmaya çalıştığından dolayı olduğunu ve kadınların duygusal zekalarının daha güçlü olmasının olayları kişiselleştirme sorununu beraberinde getirdiğinden bahsetmiştir. Yani bu durumda bireysel olarak hemcinsleri tarafından bir engelle karşılaşmayan kadın yönetici bile bu tarz bir sorun olduğunu söylemiştir.

Tablo 4.6: Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmeye Karşılaşacağınız Engeller Size Göre Neler Olabilir? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler Görüşler	KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Kadınlara karşı cinsiyetçi bakış açısı			+	+		+							+		
Adaletli bir sistemin olmaması			+	+		+			+	+	+		+		
Objektif değerlendirmelerin yapılmaması					+	+		+							
Üst yönetimin kadına karşı olumsuz tavırları															
Kayırmacılık		+			+	+	+		+	+	+		+	+	

Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerin büyük bir kısmı adaletli bir sistemin olmamasından, üst yönetimin tavırları ve kayırmacılık gibi yetkinliği olmadığı halde üst düzey pozisyona getirilen ve bu durumla alakalı olarak üst düzey pozisyona yükselmeye önüne çıkan veya çıkacak olan engellerden yakınmaktadır. Bununla birlikte katılımcılardan 3'ü performans değerlendirmelerinde objektif bir tavırla yaklaşılmasından dolayı bir sorun ile karşılaştıklarını veya karşılaşacakları yönde görüşte bulunmuşlardır.

KY1, KY2, KY12 ve KY15 diğer katılımcıların bahsetmedikleri farklı bir görüşte bulunmuşlardır. Bu görüşleri inceleyecek olursak:

“Şöyle; ben bunu bir örnekle açıklamak istiyorum. Kendi ekibime de bu örneği veriyorum. Şimdi bir yolculuğa çıkmak istiyorsunuz bu yolculuğu terfi yolculuğu olarak alalım ve ulaşmak istediğiniz bir alan var. Ve o tren sadece belli zamanlarda geliyor. Ama siz o zamanı bilmiyorsunuz. O yolculuk ta çok uzun sürecek bir yolculuk. Dolayısıyla yanınızda valizinize birtakım malzemeleri hazır tutup o treni bekliyor

olmanız lazım. Örneğin tren geldi, valiziniz yanınızda değil ve tren 30 saniye sonra kalkacak. “Ya ben bir eve gidip geleyim valizimi eşyalarımı hazırlayıp geleyim dersiniz “eğer o treni kaçırsınız. Ama eğer valizin ne istediğini bilip o valize gideceğiniz yolculukta ihtiyacınız olan her şeyi doldurup elinize o valizi alıp durakta beklerseniz o trene binip gidirsiniz.” KY1

KY1 farklı bir bakış açısıyla tren istasyonu örneği vererek yöneticilik pozisyonunda terfi almak veya yönetici pozisyonuna yükselmek için önceden hazırlık yaparak belirli yetkinliklere sahip olunmasının gerekliliğinden bahsetmiştir.

“Firmanın mali yapısından kaynaklı pozisyon açılmıyor. Açılrsa bile şansımın olacağını düşünmüyorum. Çünkü firma kardeşliğinden eski firmadaki yöneticinin çok beğendiği bir yönetici ile ilerleyeceğini tahmin ediyorum.” KY2

KY2 üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmekte karşılaşılabilecek engelleri çalıştığı firma ile kısıtlayarak, o firmanın yönetici pozisyonu kadrosu açmak istemediğini belirtmiştir. Bununla birlikte bir şansının olmadığından bahsetmiştir. Bu duruma da gerekçe olarak firmanın yapısından kaynaklı olarak kendisinin yerine başka biri ile yönetici olarak ilerlemesini belirtmiştir. Buradan hareketle aslında KY1 firmanın kendisi aleyhinde kayırmacılık yapacağından yakınmaktadır.

“Ben herhangi bir engelle karşılaşmadım fakat şu şekilde sorunlarla karşılaştım otel sahipleri genelde inşaatçılıktan geldikleri için sektöre çok yabancılar o yüzden yaptığınız işi ve emeği pek anlayamıyorlar. Hatta ben şu an çalıştığım iş yerinde en son pozisyonumla ilgili iyileştirmeler talep ettim, sonra gördüm ki pek değişiklik yok tüm haklarımı da alarak işten istifa ettim aradan 4 ay geçtikten sonra beni aradılar ve gerekli düzenlemelerin yapıldığını ve tekrar aynı işyerinde çalışmamı istediklerini belirttiler bende kabul ettim ve otel müdürü olarak ve şartlarım da iyileştirilerek görevime devam ediyorum.” KY12

KY12 çalıştığı firmayı işleten bireylerin sektöre karşı yabancı olduklarını ve bu kısımda iyileştirmeye yönelik adım atmak istemedikleri görüşünde bulunmuştur. KY12 bu kısımda işten istifa etmiş ve gerekli iyileştirmelerin yapılması koşuluyla çalıştığı işe geri dönmüştür.

“Yani şöyle: Firmalarda daha eski çalışanlara bazen daha toleranslı davranılabiliyor. Yani çalıştığım yerlerde daha eski çalışanlara işte sırf şirkete olan vefadan dolayı ya

da şirketteki tecrübelerinden dolayı yani kendisini hiçbir şekilde geliştirmemiş. Yani ben aslında çok da bir engelle karşılaşmadım ama dediğim gibi bazı lokal firmalarda eski çalışan bağımlılığı ön plana çıkabiliyor. Ya bir kere yükselemiyorsun. Tam kendinizi anlatamadığınız durumlar da olabiliyor. Bazen firmalar sizi tanımıyor ya da süreçler sonrasında durumlarda değişebiliyor. Siz o değişikliklere çok ciddi adapte olamayabilirsiniz ama eski çalışan firmada daha eski olduğu için o her değişikliğe zaten alışmış. Siz backgroundunuza farklı bir şey yapmaya çalışıyorsunuz, mutlaka duvara çarpıyorsunuz ama eski çalışan zaten o aşamaları atlatmış bir o kadar alışmış ki o iki çalışan arasında bir tercih yapılması gerektiği zaman.” KY15

KY15, KY2'nin görüşüne paralel bir şekilde firmanın kendisini geliştirememiş, yetkinliğe sahip olmayan eski çalışanını kayırdığı yönünde bir görüşte bulunmuştur.

KY13 diğer katılımcıların bahsetmediği bir noktadan aşağıdaki gibi bahsetmiştir:

“Yani ben mesleki olarak tanımlamayacağım bunu. Yani çünkü herkesin mesleki olarak mutlak suretle bir eksiği vardır. Kimse mükemmel değildir. Zaten işi bazen de işte öğrenirsin yani her şirketin kendi iç dinamikleri vardır o dinamikleri ile bir şeyleri hani mesleki bilginiz vardır ama o dinamikler farklılaşabilir. Ama en önemli karşılaşabileceğiniz şeyler insan faktörü oluyor. Çünkü yukarıya çıktıkça yalnızlaşırsınız yukarıya çıktıkça çok daha kolay hırpalanma olasılığınız olur. Çünkü hasetlikler artar, kendini oraya layık görüp siz dışarıdan geliyorsanız kendini oraya içerden layık görenler varsa destek görmemeye başlarsınız. Onları yönetmekte zorluklar çekersiniz.” KY13

KY13 yukarıda bahsedilen üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmede karşılaşılan engellere ek olarak yönetici pozisyonuna yükselmede yeterliliğin olmasına ek olarak şirket içi dinamiklerinin farklılığını da tecrübe etmek gerektiğinden söz etmiştir. Üst düzey pozisyonlara yükseldikçe destek görülmemenin verdiği, o pozisyonu kıskanan insanların yöneticiye karşı baştan bir önyargısı olduğunu ve bu önyargının da beraberinde yöneticiyi zora sürüklediğini vurgulamıştır.

Tablo 4.7: Yöneticilik Kavramı Size Göre Ne İfade Ediyor, Başarılı Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler Neler Olmalıdır? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler Görüşler	KY1	KY 2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Yönetici adil olmalı			+	+				+	+					+	+
Yönetici mesleki yeterliliğe sahip olmalı		+		+	+	+		+					+		
Yönetici verimli olabilmeli	+				+	+	+				+				
Yönetici ek sorumluluk alabilmeli	+				+			+			+	+			
Yönetici personele destek olabilmeli	+						+	+				+	+	+	+
Yöneticinin empati yeteneği güçlü olmalı		+						+		+	+			+	

Yukarıdaki tabloda başarılı bir yöneticide bulunması gereken özelliklere ilişkin kadın yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerin büyük bir çoğunluğu adil olma, yeterliliğin olması ve ek sorumluluk alabilmekten bahsetmişlerdir. Yöneticilerin ek sorumluluk alması aslında yönetim kavramının vazgeçilmez öğeleri arasında yer almaktadır. Çünkü hem işyerinin yönetimi hem de çalışan personelin yönetimi açısından yönetici yeri geldiğinde ek sorumluluk almazsa iş süreçlerinde başarıyı sağlayamaz. Dolayısıyla işyerine bir fayda veremez ve çalışan personelin yöneticiye karşı olumsuz tavır takınması ile iş süreçleri başarıya ulaşamaz. Bunun yanında görev paylaşımını da personeller arasında eşit paylaşım adil olma noktasında oldukça önemlidir. Yöneticinin empati yeteneğini güçlendirerek ve personele destek olarak personeli daha iyi anlayabilecek ve buna göre hareket edip

personelin güvenini kazanacaktır. Böylelikle hem iş süreci başarıya ulaşacak hem de yönetici başarıyı sağlamış olacaktır. Çünkü yöneticinin başarısı yönettiği insanların başarısı ile ölçülür. Bu bağlamda yöneticiler iş süreçlerinde adil olarak, yeterliliğe sahip olarak, verimli olarak, ek sorumluluk alarak, empati yeteneğini güçlendirerek ve personele destek olarak başarıyı sağlayabilecektir.

KY1 diğer katılımcıların bahsetmediği bir noktadan aşağıdaki gibi bahsetmiştir:

“Maalesef biz Türk toplumu olarak başlama konusunda mükemmeliz. Hep birlikte başlıyoruz ama sonuca ulaştırmak gibi bir sıkıntımız var. Benim için başarılı bir yönetici sahiplendiği ve sorumluluğunu aldığı her şeyi çok iyi bir şekilde uygulayarak, fayda sağlayarak, tıkanıp noktayı kabul edip yanlışlarını ve bilmediği noktalarını kabul edip geliştirerek sonuca ulaştıran bunu yaparken de insanları geliştirerek ve onlara da fayda sağlayarak sadece kendine değil sadece şirkete değil bir bütüne fayda sağlayacak projelerle bunu yapıyor olmak bence başarılı bir yöneticinin yapacağı en iyi şeylerden biridir.” (KY1)

KY1 toplumda var olan kişinin kendini mükemmel görerek özeleştirme yapmamasının eksikliklerini görememesine neden olduğunu ve işin başarıya ulaşmadığını vurgulamaktadır.

Tablo 4.8: Erkek Yöneticilerle Karşılaştığımız Sorunlar, Kariyer Geliştirme Hedeflerinizi Etkiledi Mi? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Erkek Yöneticilerle Karşılaştığımız Sorunlar, Kariyer Geliştirme Hedeflerinizi Etkiledi Mi?	N	%
Evet	2	13,3
Hayır	13	86,3
Toplam	15	100

Araştırmamıza katılan 15 kadın yöneticiden “Erkek Yöneticilerle Karşılaştığımız Sorunlar, Kariyer Geliştirme Hedeflerinizi Etkiledi Mi?” sorusuna 2 (N=2) (%13,3) kadın yönetici “Evet” cevabını, 13 (N=8) (%86,3) kadın yönetici ise “Hayır” cevabını vermiştir.

Çalışma sorularından biri olan “Erkek Yöneticilerle Karşılaştığınız Sorunlar, Kariyer Geliştirme Hedeflerinizi Etkiledi Mi?” sorusu katılımcılara sorulduğunda katılımcılar “Evet karşılaştım” veya “Hayır karşılaşmadım” yanıtını vermişlerdir. “Evet” yanıtını veren katılımcıların cevapları incelendiğinde, KY1 şu yanıtı vermiştir:

“Yöneticilik kısmından benim şansım kadın yöneticilerde var. Ama erkeklerde hep şu oluyor: Özellikle toplantı zamanlarında erkeklerimiz akşam yemeği oluyor ve bir sürü erkek oluyor. Bana şu deniliyor: Ya sizin gelmenize gerek yok, biz erkek erkeğe oturacağız. Halbuki benim de o müşterilerle ilişki kurmam gerekiyor. Fakat maalesef bu olumlu da kullanılabilir. ‘Aa! Bir bayan olsun siz gelin’ şeklinde davranışlar da benim için çok aşağılayıcı olabiliyor. Ne demek yani kadın olduğu için mi orada olacağım? Benim burada bir yetkim var. Bir işim var. Kurmam gereken bir iletişim var. Dahil olmam gereken bir proje var. Ben o yüzden ordayım. “Ya hepsi erkek ya dikkati bizim masaya toplarız “gibi şeylerle karşılaştım ama bunun karşısında çok dik durdum. Ben yaptığım işi zekamla yapıyorum cinsiyetimle değil.” KY1

KY1 erkek yöneticilerle karşılaştığı sorunların kariyeri üzerine etkisinden bahsetmiştir. Burada cinsiyetçilik faktöründen kaynaklı sorun yaşadığını belirtmiş, durum karşısında dik bir duruş sergilemiş ve vazgeçmemiştir. Kadınların yöneticiliğe aday olurken de sorunlar karşısında hemen kendilerini geri plana atmayla, dik duruş sergilememeleriyle erkek egemen çalışma hayatı ve cinsiyetçilik faktörü halen etkisini sürdürmektedir. Bu durumun biraz da kadınların kendi kendini geri planda bırakmasının bir sonucu olduğunu düşünmekteyiz.

KY 13 ise şu yanıtı vermiştir:

“Yani mesela 2000 yılında çok büyük yine bir holding grubunun merkez kadrosunda bir pozisyon için görüşmeye gittim. Çok güzel gitti görüşme. Çok da heyecanlıydım. Böyle yurtdışından gelmişim, 1 yıllık bir iş hayatına ara vermişim. Hani enerjik ve canlı bir şekilde gelmişim. Büyük bir gruptu işte oraya girebilme olasılığının heyecanını yaşıyordum. Neyse görüşme de çok güzel geçti. Sonra aradan bir hafta geçti adam bana telefon açtı, görüşme yaptığım üst düzey holdingin en tepesindeki adam. Beni yemeğe davet etti bireysel olarak. O zamanlar bekarım. Anlamlandıramadım. Niye bir görüşme akşam yemeğinde olsun ki? Evet tabii ki kabul etmedim ve işi de kaybettim. Bu da mesela benim kadınsal olarak zorluk yaşadığım bir an olarak düşünüyorum. Belki bir erkek olsaydım o yemeğe gidebilirdim. Ama bir

kadın olarak o yemeğe gitmenin doğru olmadığını düşündüm kabul etmedim o göreve de çağrılmadım.” KY13

KY13 erkek yönetici ile karşılaştığı bu durum nedeniyle işi kaybettiğinden bahsetmiştir. KY13’ün yaşadığı bu durumu erkek yöneticinin uyguladığı cinsel taciz olarak değerlendirebiliriz. Bu sorunlar aslında kadının iş hayatına girmeden de önce var olan, kadınların baş etmek zorunda kaldıkları ve ne yazık ki günümüzde de halen kadınların karşı karşıya kaldıkları ve maruz kalan kişi açısından da ileri hayatında psikolojik olarak çok kötü etkiler bırakan ve sürekli erkeklere karşı önyargıyı besleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.9: Aynı Üniversiteden Sizinle Beraber Mezun Olan, Beraber İşe Başladığınız Arkadaşlarınız Hangi Pozisyonlarda? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Pozisyon	Alt Düzey Pozisyon	Aynı Düzey Pozisyon	Üst Düzey Pozisyon
Katılımcı 1	+	+	
Katılımcı 2		+	+
Katılımcı 3	+	+	
Katılımcı 4	+		+
Katılımcı 5	+	+	
Katılımcı 6		+	+
Katılımcı 7	+	+	+
Katılımcı 8	+	+	+
Katılımcı 9	+	+	
Katılımcı 10		+	
Katılımcı 11	+	+	
Katılımcı 12		+	
Katılımcı 13		+	+
Katılımcı 14		+	
Katılımcı 15			+

Araştırmamıza katılan 15 kadın yöneticiden “Aynı Üniversiteden Sizinle Beraber Mezun Olan, Beraber İşe Başladığınız Arkadaşlarınız Hangi Pozisyonlardalar?” sorusuna verilen yanıtları görmekteyiz.

Katılımcılar, aynı üniversiteden kendisi ile beraber mezun olan ve beraber işe başladıkları arkadaşlarının pozisyonları ile kendilerinin pozisyonlarını değerlendirdiklerinde; çoğunluk olarak aynı düzey pozisyonda olduklarını, bunun yanında bazı arkadaşlarının daha alt veya daha üst pozisyonda olduklarını belirtmişlerdir. Tabloda diğer katılımcıların değerlendirmelerine göre KY15 farklı bir değerlendirmede bulunmuştur. KY15’in verdiği yanıt şu şekildedir:

“Yani ben çalışma hayatına biraz daha geç başlayanlardayım. Dolayısıyla ilerlemem birazcık daha zor oldu. Olgun bir yaşa geldikten sonra çalışma hayatına atılabildim çünkü. Benimle başlayan arkadaşlarım üçte biri daha iyi yerlerde diyebilirim daha iyi şirketlerde iş buldular daha iyi CV’ye ulaştılar. Daha iyi eğitimler aldılar. İlk başladığım firmalar kendimi geliştirebileceğim firmalar değillerdi. Bu alanlarda birazcık şanssızlıklar yaşadım. Çalıştığınız firmanın kurumsal bir firma olursa işte ilerlemeniz kendinizi geliştirmeniz o kadar daha çabuk oluyor ama lokal firmalarda o kadar ilerlemiyorsunuz. Sadece masanızdaki işleri yapmanız yeterli oluyor.” KY15

KY15 çalışma hayatına geç başladığından dolayı kariyer geliştirmede zorlandığını ve bu durumun sonucu olarak da kendisinden daha önce işe başlayan arkadaşlarının daha iyi ilerlediğini daha iyi eğitim aldıklarını vurgulamıştır. Ayrıca çalışılan şirketin de kariyer geliştirme üzerinde önemli bir etkisi olduğundan bahsetmiştir.

Tablo 4.10: Size Göre Çalışan Kadınların İş Hayatlarında Karşılaştıkları Sorunlar Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler	Görüşler														
	KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Ataerkil toplum yapısı	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+		+
Kadınların birbirini çekmemesi						+	+	+	+				+	+	

İşverenin kadına karşı olan önyargısı								+			+		+		+
Cinsiyetçi yaklaşım		+					+		+						+
Kadının önceliklerinin farklı olması								+		+			+		

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde kadınların iş hayatında karşılaşacağı en büyük sorunun ataerkil toplum yapısı olduğudur. Ülkemizde ataerkil toplum yapısı etkisini büyük ölçüde göstermektedir. Araştırmamıza katılan katılımcılar da büyük ölçüde hemfikirlerdir. Ataerkil yapı çalışma yaşamında kadınların eğitim düzeyi düşük tutulur ve işyerindeki eğitim fırsatlarından yararlanamaz. Belli iş ve mesleklere kadınlar kabul edilmez; işyerinde yükselme imkânları verilmez. İş hayatında da ataerkil yapının devam etmesi kadınlar üzerinde erkek egemen bir çalışma ortamına neden olacak ve kadınlar otomatik olarak ikinci plana atılacaktır. Bu durumun bir sonucu olarak da işverenin kadına karşı olan olumsuz önyargısı devreye girecektir ve kadın iş hayatından soyutlanacaktır. Kadınların önceliklerinin farklı olması veya toplum tarafından kadına yüklenen roller kadınların yükselmelerini engelleyen cam tavan sendromunun ilgi alanlarından bir tanesidir. Bu kısımda katılımcılar cam tavan sendromundan bahsetmişlerdir.

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan “İş Hayatında Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileriniz Nelerdir?” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde “kadının kendine güven duygusunu arttırması”, “yetkinliğe sahip olunması”, “ataerkil toplum yapısından vazgeçilmesi”, “kadının mesai ve aile hayatı dengesini sağlamaya yönelik çalışmaların arttırılması”, “kadının mücadele etmeden vazgeçmemesi”, “kadının duygularını kontrol edebilmesi”, “kadınlara devlet desteğinin arttırılması”, “kadınlara aile hayatının planlanmasına yönelik sosyal çalışmaların arttırılması”, “kadına pozitif ayrımcılık tanınması”, “eşitliğin sağlanması”, aile eğitimi çalışmalarının uygulanması”, olmak üzere on kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.11: İş Hayatında Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileriniz Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler Görüşler	KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Kadının kendine güven duygusunu arttırması	+		+	+								+			
Yetkinliğe sahip olunması	+		+										+		
Ataerkil toplum yapısından vazgeçilmesi	+	+			+	+	+	+	+	+	+		+		+
Kadının mesai ve aile hayatı dengesini sağlamaya yönelik çalışmaların arttırılması		+				+		+					+		
Kadının mücadele etmeden vazgeçmemesi	+				+										
Kadının duygularını kontrol edebilmesi						+						+		+	
Kadınlara devlet desteğinin arttırılması						+	+	+							
Kadınlara aile hayatının planlanmasına yönelik sosyal çalışmaların arttırılması						+		+			+		+		

çok şiddete maruz kalıyor olması, mecliste iyi ifade edilemiyor olmasından kaynaklanıyor. Mecliste kadın sayısı ne kadar çok artarsa, kadına yönelik konuşmalar o kadar çok gündemde kalır ve kadınlara yönelik o kadar çok çalışma ortaya çıkar ki o zaman biz daha iyi haklara sahip olabiliriz.” KY6

KY6 kadının daha çok haklar elde etmesini ülke yönetiminde kadın sayısının artırılmasına dayandırmaktadır. Kadınların mecliste yer edinmelerinin sınırlı olması siyasi haklarını kullanmalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa siyasi hakları, toplumsal süreçlere karar alma seviyesinde katılım olarak değerlendirmek, kadınların mecliste az yer edinmesi eksikliğini ortaya çıkardığı sorunların büyüklüğünün fark edilmesinde faydalı olacaktır. Bu nedenle kadınların toplumsal karar verme süreçlerine katılımının önündeki engeller, ihtiyaçlarını ve isteklerini açığa çıkarmalarını da engelleyecek ve yine kadınların sivil ve siyasi haklarına ulaşma noktasında bir engel teşkil edecektir.

KONDA'nın 2011 yılında yaptığı bir araştırmanın sonucuna göre; kadınların yüzde 84'ü, erkeklerin ise yüzde 62'si kadınların daha fazla karar mekanizmalarında bulunmaları gerektiğine dair düşünceleri ortaya çıkmıştır (Konda, 2011)

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan “Kadınların Erkeklerle Göre Yönetici Pozisyonunda Daha Az Yer Almasının Nedenleri Size Göre Nelerdir? “sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde “kadının kendine güven duygusunun eksikliğini hissetmesi” “ataerkil toplum yapısının etkileri”, “kadının iş hayatına geç girmesi ve iş hayatında çalışan kadın sayısının yetersizliği” ve “kadının sorumluluğunun fazla olması” olmak üzere dört kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.12: Kadınların Erkeklerle Göre Yönetici Pozisyonunda Daha Az Yer Almasının Nedenleri Size Göre Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler	KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Görüşler															
Kadının kendine güven duygusunun eksikliğini hissetmesi	+	+			+				+		+	+			

Ataerkil toplum yapısının etkileri	+		+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+
Kadının iş hayatına geç girmesi ve iş hayatında çalışan kadın sayısının yetersizliği				+		+	+								
Kadının sorumluluğunun fazla olması				+											+

Yukarıdaki tablo incelendiğinde kadın yöneticiler, en çok ataerkil toplum yapısının etkileri ve kadının kendine güven duygusunun eksikliğini hissetmesinden dolayı erkeklere göre yönetim pozisyonlarında daha az yer aldıklarını vurgulamışlardır. Bununla beraber kadının iş hayatına geç girmesi ve iş hayatında çalışan kadın sayısının yetersizliği ve kadının sorumluluğunun fazla olması nedenlerinden dolayı yönetim pozisyonlarında daha az yer aldıklarına değinmişlerdir.

Ataerkil toplum düşünce sisteminde kadın kendisine toplum tarafından verilen birincil görevlerini aksatmadan yerine getirmek koşuluyla daha az üretim kapasitesine sahip olan, daha fazla sorumluluk yüklemeyen, daha fazla zaman almayan sektörlere yönlendirilmiş olup bu durumda kadınlar için toplumun uygun görülmediği yöneticilik kavramı gibi daha üst görevleri seçmesinin önüne engel konulmuştur. Araştırmamıza katılan kadın yöneticiler de ataerkil yapının kadın üzerinde bıraktığı kadının sorumluluğunun fazla olması ve kadının kendine güven duygusunun yoksunluğunu hissetmesine ve hep kadının hep geri planda bırakıldığından yakınmaktadır.

KY9 ise diğer katılımcıların bahsetmediği bir durumundan şekilde bahsetmiştir:

“Kadınlar yönetilmeyi seviyor, sorumluluktan biraz kaçıyor. Çünkü evde yeterince sorumluluk var. İş hayatında sorumluluk biraz daha artıyor, onun üstesinden gelemeyeceğini düşünüyor ama koskoca aileyi de yönetiyor aslında. Çocuk, evlilik... Hayattaki çok fazla sorumluluk alma güdüsünden. Aslında olmaları gereken yerde değildir. Bence şu an meclisin yarısının kadın olması lazım. Kadın ne kadar iyi

eğitilirse onun da eğiteceği insanın çok iyi eğitileceğini düşünüyorum ama toplumu gelin görün ki ataerkil bir toplum, baskıcı bir eğitim.” KY9

KY9 kadınların sorumluluklarının fazla olmasından dolayı yöneticiliği tercih etmemesinden ve bunun yanında ülke yönetiminde yer alan kadın sayısının az oluşundan yakınmaktadır. Ülkemizde 1991 yılında mecliste olan 450 milletvekilinden kadın milletvekili sayısı 8 olmakla beraber %1,8 seviyesinde olmuştur. 2015 yılı seçimleri itibarı ile bu sayı 550 milletvekili arasında kadın milletvekillerinin sayısı 81'e çıkarak %14,7 seviyesinde olmuştur. Yaklaşık 27 yılda kadın milletvekili oranı 8 kat artış sağlanmıştır. Dünyada ise son seçimlerle birlikte kadın milletvekili oranı Kasım 2018 itibarı ile %24 seviyelerinde olmuştur. Ülkemiz dünya ortalamasının halen gerisindedir. Günümüzde değişik alanlarda ve boyutlarda kadın erkek eşitsizliği devam etmektedir. Dünyada ve ülkemizde kadın erkek eşitsizliğinin en belirgin olduğu alanlardan birisi de siyasi hayat olmuştur. Etkisini devam ettiren erkek egemen iş hayatı, kadınların siyasi yaşamda temsil oranlarının artmasının önünde de engel oluşturmaktadır. Kadıların siyasi hayatta ve karar verme mekanizmalarındaki artış sadece adaleti ve eşitliği sağlamanın bir gerekliliği olarak görülmemelidir. Temelde, dünyada siyaset ve yönetim mekanizmalarında kadınların bakış açısını daha etkin kılmakla, kadınların sorunlarının ve önceliklerinin çözümlenmesine yönelik şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır.

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan “Şu Anki Pozisyonunuza Yükselbilmek İçin Yaptığınız Çabalar Neler Oldu? “sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde “başarıya ulaşmak için çok çalışmak”, “herhangi bir çaba göstermemek” ve “kendini geliştirmek” olmak üzere üç kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4.13: Şu Anki Pozisyonunuza Yükselbilmek İçin Yaptığınız Çabalar Neler Oldu? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler	KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Başarıya ulaşmak için çok çalışmak	+	+			+		+	+	+	+		+		+	
Herhangi bir çaba göstermemek			+	+		+					+				
Kendini geliştirmek	+				+		+			+					+

Yukarıdaki tablo incelendiğinde kadın yöneticiler çoğunlukla üst yönetim pozisyonlarına yükselmek için çok çalıştıklarını ve kendini geliştirdiklerini vurgulamıştır. Bunun yanında bazı yöneticiler çarpıcı bir şekilde üst yönetim pozisyonlarına yükselmek için herhangi bir çaba göstermediklerini belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin verdikleri cevap incelendiğinde kendi tercihleri olduğunu ve görev yaptığı birimin teklifi ile yükseldiklerinden bahsetmişlerdir.

KY13 diğer katılımcıların bahsetmediği bir noktadan şu şekilde bahsetmiştir:

“İşten ayrıldığımda bir sonraki yere hep bir üst pozisyona geçerek geçtim onlarda da tamamen CV'im ve mülakatlar esnasında bıraktığım izlenim ile yaptığımı düşünüyorum. Güven kazanmaya çalıştım. Hem merkezi yönetime karşı bazı konularda böyle bir sessiz kalmaya çalıştım, izlemeye çalıştım, ne yapıldığını anlamak adına. Yani yönetici olarak kendi ekibimi kazanmaya çalıştım.” KY13

KY13 kurumu çözümlmek için belirli bir süre gözlem yaptığını, kendi ekibini kazanmaya çalıştığını ve her işe başlayışında yükseldiğini bunu da daha önceki tecrübelerine dayandırdığını vurgulamıştır. Yönetici yalnızca kendi ekibinin sorumlusu olduğu için ekibin saygısını kazanamaz. İşyerinin kendisine verdiği yetki belirli bir otorite sağlar ama iş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ekip ve yönetici arasında bir bağlılık köprüsü bulunmalıdır. Bu durumu da yöneticinin bizzat kendisi sağlamalıdır.

Bulut ve Bakan'ın 2005 yılında 200 yönetici ile yapmış oldukları bir çalışmada yönetici pozisyonundakilerin yüzde 73'ü, "güvenilir ve sevilir olmayı" başarılı olmak için mühim bir etken olduğu görülmüştür (Bakan ve Bulut, 2005: 92). KY13'ün görüşü doğrultusunda bu çabasının yapılan bir araştırma ile örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Tablo 4.14: Mesai ve Aile Hayatı Dengesini Nasıl Kurabiliyorsunuz? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler		Görüşler														
		KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Kurabiliyorum	Sorumluluğun eş ile eşit paylaşılması				+				+					+		
	Mesai saatlerini verimli kullanarak ek mesaiye kalmama	+				+			+							+
Kuramıyorum	Mesai saatlerinin uygun olmaması		+										+			
	Sosyal hayattan fedakarlık yapma		+				+	+		+						+
	Fazla sorumluluğun olması			+	+		+			+	+	+				
	Kendine az zaman ayırma			+			+	+				+				

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan "Mesai ve Aile Hayatı Dengesini Nasıl Kurabiliyorsunuz? "sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde "kurabiliyorum" ve "kuramıyorum" olmak üzere iki kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir. "Kurabiliyorum" cevabını veren yöneticilerin görüşleri incelendiğinde, "sorumluluğun eş ile eşit paylaşılması" ve "mesai saatlerini verimli kullanarak ek mesaiye kalmama" olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. "Kuramıyorum" cevabını veren yöneticilerin görüşleri incelendiğinde "mesai saatlerinin uygun olmaması", "sosyal hayattan fedakârlık yapma", "fazla sorumluluğun olması" ve "kendine az zaman ayırma" olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde mesai ve aile hayatı dengesini kurabilen 5 kadın yönetici görüş belirtmişlerdir. Mesai ve aile hayatı dengesini sağlayabilen 2 kadın yönetici bu dengeyi sorumluluğun eşi ile eşit paylaşılmasına ve eşinden destek görmesine dayandırmışlardır. 3 kadın yönetici ise mesai saatlerini verimli kullanmaya özen göstererek dengeyi sağlamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. 10 kadın yönetici de mesai ve aile hayatı dengesini kuramadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Mesai ve aile hayatı dengesini kuramayan kadın yöneticiler fazla sorumluluklarının olması nedeniyle sosyal hayatlarından fedakârlık yaptıklarını ve kendilerine az zaman ayırmaktan yakınmışlardır. KY4 ise mesai ve aile hayatı dengesini sağlayamadığı ve eşinden destek aldığını belirtmiştir. Araştırmamıza katılan 5 kadın yöneticinin (KY1, KY3, KY11, KY12, KY14 ve KY15) bekar oldukları, diğer kadın yöneticilerin evli oldukları göz önüne alındığında 10 kadın yöneticinin de sadece 3'ünün eşinden destek aldığını görmek ve bu sayede mesai ve aile hayatı dengesini sağladıklarını belirtmeleri gayet sevindirici gözükse de bu tabloya göre bu oran çok azdır.

Tablo 4.15: Çalıştığınız İş Yerlerinde Ücret ve Prim Açısından Kadın ve Erkekleri Karşılaştır Mısınız? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler	KY1	KY 2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Görüşler															
Ücret ve prim açısından bir farklılık yok	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Erkeğin daha fazla ücret alması													+		+

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan “Çalıştığınız İş Yerlerinde Ücret ve Prim Açısından Kadın ve Erkekleri Karşılaştır Mısınız?” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde “ücret ve prim açısından bir farklılık yok” ve “erkeğin daha fazla ücret alması” olmak üzere iki kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde 12 kadın yönetici ücret ve prim açısından herhangi bir farklılığın olmadığını, 2 katılımcı ise erkeğin daha fazla ücret aldığı görüşünde

bulunmuşlardır. KY14 ise işyeri gizliliği nedeniyle bir karşılaştırma yapamadığı yönünde görüşte bulunmuştur. Erkeğin daha fazla ücret aldıkları görüşünde bulunan kadın yöneticilerin cevapları incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

“Ben şu anda bilmiyorum ama son girdiğim şirkette eminim ki benimle aynı pozisyonda olan bir erkek yöneticiden daha düşük bir maaş teklifi ile gelindi bana. Emin misin, diye sorarsanız tabii ki bilmiyorum tamamen hissiyat olduğunu düşünüyorum ve bu zamana kadar da çalıştığım şirketlerde benzer şeyler yaşadım. Ya kadını iş hayatına daha mecbur olarak mı, nasıl olsa mecburlar nasıl olsa bu işi bulmuşlar mecburlar, bakış açısı. Erkeğin alanının daha geniş olduğunu düşünüyorlar. Kadının daha dar olduğunu düşünüyorlar bence.” KY13

“Erkek olarak zaten daha yüksek ücret aldıklarını söylemiştim çünkü kendim işe alım yaptıklarında da buna benzer şeylerle karşılaşıyorum. İşte evlenmiş iki yıl ara vermiş tekrar iş hayatına başlamak istiyor örnek veriyorum. Yine düşük maaştan başlamak zorunda kalabiliyor. İşte istediği pozisyonlarda çalışmamış açıkçası başka bir şirkete girerken de ya aynı ücretle geçmek durumunda kalıyor ya da daha düşük ücretle geçmek durumunda kalabiliyor. Primleri tarafında değil ama ücret kısmında evet bir eksiği var.” KY15

Birçok alanda kadınlar erkeklerden daha az hakka sahiptir karar verme mekanizmaları üzerindeki denetimi daha azdır ve daha uzun mesai saati harcamak zorunda kalırlar. Tüm bu durumlara rağmen yaptığı işlerin karşılığı hak ettiğinden daha az verilir. Cinsiyete göre farklılık gösteren eşit işe eşit ücret ödememesi cam tavan sendromunun önemli göstergelerinde birisidir. Bu konuda yapılan birçok çalışmada ve hazırlanan raporda, aynı iş veya aynı pozisyon için, ücret kısmında erkekler ile kadınlar arasında kadınları aleyhine çok büyük değişkenlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda kadın, ataerkil düzeni sürdüren aile yapıları ve toplumsal cinsiyet rolleri gereği üstlendiği ev işlerindeki yapılması gerekenler ve çocukların bakılma ihtiyacı gibi sorumluluklarının olması nedeniyle iş hayatında bulunmalarının yavaş olmaları, bir takım iş ve meslek kollarının toplum tarafından kadın ve erkeğe göre farklılaştırılması sonucu iş hayatındaki sayıları hep erkeğe göre düşük kalmaktadır.

Tablo 4.16: Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmaya Yükselmelerine Sağlanan Kolaylık ve Eğitim ile Erkeklerle Sağlanan Kolaylık ve Eğitimi karşılaştırır mısınız? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler		KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Görüşler																
Kadının ve erkeğin yükselmesine sağlanan kolaylık ve eğitim arasında farklılık yoktur		+				+			+		+		+		+	
Erkeğe daha çok kolaylık sağlanıyor	Erkek egemen iş hayatı			+						+		+		+		+
	Toplumsal cinsiyetçi yaklaşım		+	+	+		+	+				+		+		+

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan “Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmaya Yükselmelerine Sağlanan Kolaylık ve Eğitim ile Erkeklerle Sağlanan Kolaylık ve Eğitimi karşılaştırır mısınız?” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde “kadının ve erkeğin yükselmesine sağlanan kolaylık ve eğitim arasında farklılık yoktur” ve “erkeklerle daha çok kolaylık ve eğitim sağlanıyor” olmak üzere iki kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir. “Erkeğe daha çok kolaylık sağlanıyor” görüşünde bulunan kadın yöneticilerin verdikleri cevaplar incelediğinde “erkek egemen iş hayatı” ve “toplumsal cinsiyetçi yaklaşım” olmak üzere iki kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir. Araştırmamıza katılan 15 kadın yöneticiden 6’sı kadının ve erkeğin yükselmesine sağlanan kolaylık ve eğitim arasında farklılığın olmadığı görüşünde bulunmuşlardır. 9 kadın yönetici ise erkeğe daha çok kolaylık sağlandığını vurgulamıştır.

Örgüt politikaları, üst yönetimin çalışanlarına yönelik olarak belirlediği uygulamaların ve bakış açılarının tümüdür. Araştırmamızda kadın yöneticiler örgüt politikalarının erkeklerin lehine yönelik olarak şekillendiğinden yakınmaktadır. Kadın yöneticiler bunun nedenini ise erkek egemen çalışma hayatı ve toplumsal cinsiyetçi yaklaşım

olduğunu bu durumda da kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmede zorluk yaşadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.17: Size Göre İş Yerinizde Cinsiyetçi Bir Ayrım Ortamı Var Mıdır, Cinsiyetçi Ayrım ile İlgili Düşünceleriniz Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler	Görüşler														
	KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
İşyerimde cinsiyetçi ayrım yok	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan “Size Göre İş Yerinizde Cinsiyetçi Bir Ayrım Ortamı Var Mıdır, Cinsiyetçi Ayrım ile İlgili Düşünceleriniz Nelerdir?” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde bütün katılımcılar “işyerimde cinsiyetçi ayrım yok” görüşünde bulunmuşlardır. Araştırmamıza katılan 15 kadın yönetici işyerinde cinsiyetçi ayrımın olmadığı görüşünde bulunmuştur.

İşyerinde cinsiyet ayrımcılığı çalışanların algılama şekillerine göre birbirinden farklı veya benzer davranışlar sergilemelerine yol açabilmektedir. Örgütlerde çalışma hayatının niteliği bakımından kadın ve erkeğin kendi cinsiyetine dayalı ayrımcılığı algılamaları önem taşımaktadır. Bu algılamalar, kadın ve erkek çalışanın birbirlerine karşı farklı davranışlarda bulunarak kutuplaşmaya neden olabilmektedir. Çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı ağırlıklı olarak kadına yönelik engel olarak algılanmaktadır.

Bu bağlamda araştırmamıza katılan kadın yöneticilerin işyerlerinde cinsiyetçi ayrım yaşamamaları sevindirici bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak katılımcıların araştırmanın diğer sorularına verdikleri yanıtlar incelendiğinde cinsiyetçi ayrım ile ilgili bulgulara rastlanmıştır. Burada katılımcıların işyerlerinde kendilerine cinsiyetçi bir yaklaşımla yaklaşmadığı görüşünde bulunsalar da aslında hep yakındıkları bir cam tavan engelinden bahsetmişlerdir. Araştırmanın bu sorusunda katılımcıların soruyu algılama biçimlerinde farklılık olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte

işyerinde cinsiyet ayrımcılığı yaşamadığını ama var olduğunu düşünen KY2 ve KY5'in görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“Benim işyerimde ayırım yok ama var olduğunu düşünüyorum. Çok eskiden çalıştığım bir yerde bayanlar ofis temizliyorlardı. Çünkü hala anaç bir tavırla yaklaşılana, evin kadını, işyerinin de kadını gibi bir durum söz konusuydu. Ama şu an için böyle bir durum söz konusu bile değil tabii ki de.” KY2

KY2 kadının eskiden çalışma hayatında ikinci planda tutulmasından ve günümüzde ikinci planda olmadığından ve daha iyi şartlarda çalışma hayatında yer edindiğini vurgulamıştır. KY2, kadının geçmişte yaşadığı stereotiplerin yani kalıplaşmış düşüncelerin günümüzde etkisini devam ettirmediği düşüncesindedir.

“Rastladığım yok. Olduğunu düşünüyorum ama. Erkeklerin kendilerine bir kadın yöneticiyi kabullenmesi zor. Erkekler daha dominant olmayı istiyorlar. Kadınlardan emir almak hoşlarına gitmiyor.” KY5

KY5 erkeklerin kendilerine kadın yöneticiyi kabullenmesinin zor olduğunu, erkeklerin daha baskıcı karakter olmayı istediğini ve kadının kendisinden üst pozisyonda olmasını istemediğini vurgulamıştır. Erkeklerin bu düşüncelere sahip olmasını şu şekilde yorumlayabiliriz:

Yüzyıllar boyu, her toplumda ataerkil aile yapısı egemenlik sürmüştü ve bu durumun doğal bir sonucu olarak kadın erkek ayrımı devam etmiştir. Bu ayrımla birlikte meydana gelen toplumun yüklediği roller sonucu kadın evi ile özel yaşamı arasında sınırlandırılmıştır. Erkek, daha etkin bir pozisyon kazanmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak erkek çalışma hayatına egemen olmuş ve sayısının çokluğuyla devam eden yapıdan vazgeçmek istemediğinden dolayı kadını günümüzde de üst otorite olarak kabul etmemektedir. Sonuç olarak toplumsal cinsiyet ayrımcılığı kadınların yükselmesinin önünde bir cam tavan engeli olarak varlığını devam ettirmektedir.

Tablo 4.18: Günümüzde Kadınların İş Hayatında Yer Edinmesine ve Yöneticilik Pozisyonuna Yükselmelerine Toplumun Bakış Açısı Nasıldır? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler Görüşler	KY1	KY 2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Toplumun, geçmişe göre kadının iş hayatında yer edinmesine olumlu yönde bakış açısının olduğu	+							+				+	+		+
Toplumun, ataerkil düşünce sisteminin etkisine bağlı olarak çalışma hayatında kadına karşı olumsuz bakış açısını devam ettirdiği		+	+	+	+	+	+		+	+	+			+	
Toplumda kadına güven eksikliğinin olması		+				+		+							

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan “Günümüzde Kadınların İş Hayatında Yer Edinmesine ve Yöneticilik Pozisyonuna Yükselmelerine Toplumun Bakış Açısı Nasıldır?” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde ‘toplumun, geçmişe göre kadının iş hayatında yer edinmesine olumlu yönde bakış açısının olduğu’, “toplumun, ataerkil düşünce sisteminin etkisine bağlı olarak çalışma hayatında kadına karşı olumsuz bakış açısını devam ettirdiği” ve “toplumda kadına güven eksikliğinin olması” olmak üzere iki kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmamıza katılan 15 kadın yöneticiden 5’ü toplumun geçmişe göre kadının iş hayatında yer edinmesine olumlu yönde bakış açısının olduğunu, 10 kadın yönetici ise

ataerkil düşünce sisteminin etkisine bağlı olarak çalışma hayatında kadına karşı olumsuz bakış açısını devam ettirdiği yönde görüşte bulunmuş ve bu yöneticilerden 3'ü de toplumda kadına güven eksikliğinin bulunduğu yönde görüş belirtmiştir.

KY8 diğer katılımcıların bahsetmediği bir durumdan şu şekilde bahsetmiştir:

“Bence toplum istiyor, yani görünürde istiyor fakat görünmez bir bilinçaltı bariyer var ve kadınları analitik ve stratejik bulmadıkları için duygusal buldukları için de belirli yerlere getirmekte zorlanıyor. Bunun da sebebinin gördüğü rol modeller olduğuna inanıyorum. Kadınlar daha böyle yanlış ve duygusal kararlar alabilen kişiler gibi dururken, erkekler daha stratejik sorunları çözebilen daha analitik bakabilen kişiler olarak algılanıyor. Bunun çok sebebi var; çocuk yetiştirme biçimi, onlara atanan roller, anne babanın yaptığı hatalar, okulda yapılanlar... Birincil sebebin açıkçası bu bariyer olduğuna inanıyorum. Toplumdaki bu bariyer. Bunu da çözenin sebebi gerçekten kilit pozisyonlara kadınlar getirmek, akıllı kadınları getiriyor olmak. Ben birçok yerde orayı çekip çeviren güçlü bir kadın profilini gördüğüm zaman daha farklı olacağım bence. Yani toplum özünde istiyor bence kadınları kabul etti eskisi gibi değil bence.” KY8

KY8 toplumun geçmişe göre kadını kabul ettiğini ama kadınların duygusal olmaları nedeniyle bir güven eksikliği duyduğundan ve dolayısıyla kadınların önünde bir bariyer olduğundan yakınmaktadır. Bu bariyerlere kaynak olarak, kadınların gördüğü rol modellerin az olması veya toplumda devam eden ataerkil yapının aileler tarafından rol model alındığı için temelde çocuğu yetiştirme tarzındaki sorunlar olduğu şeklinde görüşte bulunmuştur. KY8 aynı zamanda bu duruma bir çözüm önerisi olarak, kilit pozisyonlara kadınların getirilmesi ile diğer kadınlara rol model olması için çalışmaların yapılması gerekliliğini belirtmiştir.

Kadın rol modeller, kadın çalışanlar için onlara birer örnek olabilecekleri için önemi daha da artmaktadır. Kadın rol modeller, alt pozisyonda görev alan kadınların kariyerlerini geliştirebileceği gibi kadın yöneticilere de oldukça faydalı olmaktadır. Dolayısıyla kadın rol modellerin, iş hayatında yönetici pozisyonunda bulunan kadınlara terfi etmelerine katkı sağlamakta ve gelişmesine destek olmaktadır. Ancak, kadınlar, kadın rol model eksikliği yaşamaktadır. Bu durumun da nedeni olarak rol modellik yapacak kadın yöneticilerin az olmaları düşünülmektedir. Kadınların yönetim pozisyonlarındaki sayılarının az olmaları nedeniyle rol modellerin sayılarının

az olması ile bu durumun kadınların kariyer geliştirmelerini olumsuz yönde etkilediği düşünölmektedir (Karaca, 2007: 61-62).

Tablo 4.19: Ölkemizde Kadın Yönetici Sayısının Yetersiz Kalmasının Nedenleri Nelerdir? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler Görüşler	KY1	KY 2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
Ataerkil toplum yapısı	+		+	+	+	+	+	+		+	+		+		+
Kadının sorumluluğunun erkekten daha fazla olması				+	+	+			+					+	
Erkek egemen iş hayatı					+		+	+					+		
Kadının kendini geri plana atması	+	+			+			+	+			+			

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan “Ölkemizde Kadın Yönetici Sayısının Yetersiz Kalmasının Nedenleri Nelerdir?” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde “kadının sorumluluğun erkekten daha fazla olması”, “ataerkil toplum yapısı”, “kadının kendini geri plana atması”, “erkek egemen iş hayatı” ve “kadının kendini geri plana atması” olmak üzere dört kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmamıza katılan 15 kadın yöneticiden 13’ü ölkemizde kadınların yönetici pozisyonunda az yer almasının nedenini ataerkil toplum yapısına, 5 kadın yönetici kadının sorumluluğunun erkekten daha fazla olmasına, 4 kadın yönetici erkek egemen iş hayatının olmasına, 6 kadın yönetici ise kadının kendini geri plana atmasına bağlamıştır.

Ölkemizde kadın yönetici sayısının istenilen seviyelerde olmadığı çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu durumun nedenlerinden birisi şüphesiz ataerkil toplum yapısı ve onun kadına verdiği dezavantajdır. Ataerkil toplum yapısının bir gerekliliği olarak ortaya çıkan, kadına evde annelik ve eş olma rolleri verilirken,

erkeğe de otorite kaynağı olma rolü verilmiştir. Bu durumun da sonucu olarak çalışma hayatına erkek egemen olmuş, kadının sorumluluğun fazla olması nedeniyle kadın kendini geri çekerek arka plana atmış ve iş hayatındaki sayısı erkeklere karşı ezici bir skorla gerilerde kalmıştır. Kadının iş hayatında karşısına çıkan engeller onu üst pozisyonlara yükselmelerinin önünde bir bariyer oluşturmuş ve üst yönetim pozisyonlarında yeterli oranlarda temsil edilememiştir. Araştırmamıza katılan kadın yöneticiler de bu durumun nedenlerini de benzer bir şekilde ataerkil yapının uzantılarının etkilerini belirterek yakınmalarını dile getirmişlerdir.

KY7 diğer katılımcıların bahsetmediği bir durumdan şu şekilde bahsetmiştir:

“İşte kadınların geçmişten günümüze arka planda bırakılması. Yavaş yavaş iş hayatına girmesi ve kadın çalışanların daha yavaş bir şekilde iş yaşamına sokulması. Geçmişten Osmanlı döneminde kadın çalışmaz mantığı ile başladığı için bu etkili olmuştur.” KY7

KY7 diğer katılımcılardan farklı olarak kadınların yönetici pozisyonunda yetersiz sayıda olmasının nedenini kadınların arka planda bırakılması ve kadınların iş hayatına yavaş bir şekilde girmesinden kaynaklandığını düşünmektedir. Burada KY7 kadınların iş hayatına yavaş bir şekilde girmesini aslında kadınların iş hayatına geç atılması şeklinde düşünmektedir.

KY14 diğer katılımcıların bahsetmediği bir durumdan şu şekilde bahsetmiştir:

“Şirketlerin kadın çalışan hedeflerin olmaması, verilmemesi. Aslında anormal durumun yirmi beş tane erkek yöneticinin olduğu şirkette garip karşılanması gerekirken normal karşılanması. Sonuçta erkekler bunu garipsemeyecek işlerine gelecek böyle devam ettiği sürece. Belki de o yüzden işte bu hedeflerin verilmemesi. Hani yarı yarıya vesaire olması gerekiyor pozitif ayrımcılık şirketlerde kesinlikle hedef olarak verilmesi gerekiyor.” KY14

KY14 şirketlerin kadın çalışan hedeflerinin olmamasından dolayı üst yönetim pozisyonlarında kadınların yetersiz sayıda kaldıklarından yakınmaktadır. Bu bağlamda şirketlerde üst yönetim pozisyonundaki kadın sayısının artırılması planlanmalı ve örgüt kültürüne de işe alımla ilgili kararları yansıtılmalıdır. Boş pozisyonlara kadınlar için hedefler tayin ederek bilhassa da üst düzey makamlara gelme kriterlerin herkes tarafından şeffaf halde bilinir olabilmesi, cinsiyet eşitliğinin

şirket içinde farkındalığının artırılması, kadın çalışanlara yönelik eğitim programlarının yapılması, şirketlerin bu konuda uygulayabilecekleri stratejilere iyi bir örnek oluşturacaktır.

Tablo 4.20: Kadınların Yöneticilikte Sahip Oldukları Özellikler ile Erkeklerin Yöneticilikte Sahip Oldukları Özellikler Arasında Ne Gibi Benzerlikler veya Farklılıklar Vardır? Sorusuna Verilen Yanıtlar

Kişiler Görüşler	KY1	KY 2	KY3	KY4	KY5	KY6	KY7	KY8	KY9	KY10	KY11	KY12	KY13	KY14	KY15
	Kadınların erkeklere göre daha duygusal olması	+	+	+	+		+		+			+	+	+	+
Kadınların erkeklere göre daha anlayışlı olması	+		+												
Kadınların erkeklere göre ayrıntıcı bakış açısının daha fazla olması					+			+	+			+			+
Kadının kaptisli olması			+		+	+	+		+	+					
Kadınların erkeklere göre daha dikkatli ve planlı çalışması					+		+	+		+					
Kadının IQ seviyesinin erkeklere göre daha yüksek olması								+					+		
Kadınlarda çekememezlik duygusunun erkeklere göre daha fazla olması									+	+			+		
Kadının baskın karakter olmak zorunda kalması									+				+		+

Çalışma sorularımızdan bir diğeri olan “Kadınların Yöneticilikte Sahip Oldukları Özellikler ile Erkeklerin Yöneticilikte Sahip Oldukları Özellikler Arasında Ne Gibi Benzerlikler veya Farklılıklar Vardır?” sorusuna verilen yanıtları incelediğimizde “kadınların erkeklere göre daha duygusal olması”, “kadınların erkeklere göre daha

anlayışlı olması”, “kadınların erkeklere göre ayrıntıcı bakış açısının daha fazla olması”, “kadının kaprisli olması”, “kadınların erkeklere göre daha dikkatli ve planlı çalışması”, “kadının IQ seviyesinin erkeklere göre daha yüksek olması”, “kadınlarda çekememezlik duygusunun erkeklere göre daha fazla olması” ve “kadının baskın karakter olmak zorunda kalması” olmak üzere sekiz kategoriye ayrılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmamıza katılan 15 kadın yöneticiden 13’ü kadınların erkeklere göre daha duygusal olduğunu, 2 kadın yönetici kadınların erkeklere göre daha anlayışlı olduğunu, 5 kadın yönetici kadınların erkekler göre ayrıntıcı bakış açısının daha fazla olduğunu, 6 kadın yönetici kadınların kaprisli yöneticiler olduğunu, 4 kadın yönetici kadınların erkeklere göre daha dikkatli ve planlı çalıştığını, 2 kadın yönetici kadınların IQ seviyelerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu, 3 kadın yönetici kadınlarda çekememezlik duygusunun erkeklere göre daha fazla olduğunu ve 3 kadın yönetici de kadının baskın karakter olmak zorunda kaldığı yönünde görüşte bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin 2’si kadınların IQ seviyelerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görüşünde bulunmuştur. Bu bağlamda yapılan birçok araştırmaya göre, kadın ve erkeğin IQ seviyelerinin eşit olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS) gibi testlerde de cinsiyet temelli olarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: Erkekler, uzamsal ilişkilerde daha iyi performans gösterme eğiliminde iken kadınlar, sözel ve okuma becerilerde erkeklerden daha iyi oldukları sonucudur (McCarthy, 2005).

KY3 diğer katılımcıların bahsetmediği bir durumdan şu şekilde bahsetmiştir:

“Kadınlar daha çok barışçılar, daha anlayışlılar daha iyi kavriyorlar daha bütünsel bakıyorlar erkekler de ego problemi çok fazla oluyor. Basit şeylere takılıyorlar. Kadınlar daha sonuç odaklılar. Kadınlar daha düşük ücretle çalışabiliyorken erkekler daha hırslı daha fazlasını istiyorlar o yüzden barışçıl değiller. Kadınlarda yükselme bakış açısı çok az.” KY3

KY3 kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin yöneticilik kavramında sahip oldukları özellikleri karşılaştırdığında, kadınların daha barışçıl daha anlayışlı daha sonuç odaklı olduğu görüşünde bulunurken erkeklerin daha egolu oldukları yönünde görüş belirtmiştir. Bu görüş, kadınların daha kaprisli olduğunu belirten diğer kadın

yöneticilerin görüşlerine aykırı bir görüş niteliğindedir. KY3'ün görüşü burada dikkat çekici niteliktedir.

Steven, kadın ile erkeğin birbirinden farklı yönetsel özelliklere sahip olmalarının doğal olarak olguya yaklaşımlarını etkileyerek, kadının arkadaşlık ilişkilerine önem vermeye, esnek ve hoşgörülü olmaya yönelik yönetici olmasına yardımcı olacağını bildirmiştir (Nalbant, 2002: 113). Goleman, altı liderlik tipinden duygusal zekanın altında yatan yetenekleri incelendiğinde; başarmak için çalışmak, özgüven, empati kurma, ilişki kurma, iletişim, iş birliği, takım liderliği, vicdanlı olma, başkalarını geliştirme ve kendini tanıma şeklinde bir sınıflandırmayı yapmıştır. Bu durumda kadınların duygusal olmalarından dolayı yöneticilikte bir avantaja sahip olduğunu söyleyebiliriz (Goleman, 2000: 82-83).

Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerin vermiş oldukları “kadınların baskın karakter olmak zorunda kalması” cevabını şu şekilde inceleyebiliriz: Kadınların iş yaşamına geç girmiş olmalarının yanında tepe noktasında bulunan üst makamlara yükselmelerini engelleyen görünmesi mümkün olmayan diye tabir edilen “Cam Tavan” bu bariyerlerden birisidir. Bunun yanında kadın yöneticilerin belirli bir süre sonra işlerini devam ettirdikleri ortamlarda davranışlarını çeşitlendirerek erkek yöneticilerin davranışlarına uymaya çalışarak şirkette çalışan hem cinslerine erkek yöneticilerin davranış tarzlarına benzeri davranışları şeklinde ortaya çıkan “Kraliçe Arı Sendromu” olarak tanımlanan bu kavram, kadınların kadın yöneticilerle iş hayatında karşılaştığı sorunlardan bir başkasıdır (Zel, 2002: 39-48). Kadın yöneticinin iş yerinde otoriteyi sağlamak adına böyle bir kimlik değiştirerek farklı davranış özelliklerine bürünmesi diğer çalışan kadınlara ezilmişlik duygusunu vermesinin yanı sıra kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmeye bakış açısını da olumsuz yönde etkileyecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM

Bu araştırmada, iş yaşamında belirli başarılar elde etmiş ve liyakat sahibi 15 kadının, kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlar ve bu duruma çözüm önerileri ile üst düzey yönetici mevkilere yükselirken karşılaşılabilecek “cam tavan” engellerine yönelik görüşlerini açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, araştırmamızda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara göre uygulayıcılara araştırmacılara öneri niteliği taşıyabilecek yargılara yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Hemen hemen birçok alanda olduğu gibi iş hayatında da kadına karşı cinsiyet ayrımcılığının yapılması, günümüzde uluslararası arenada ortak bir sorun olarak varlığını devam ettirmektedir. Bu bağlamda, ILO'nun yayınladığı “İstihdam ve Meslekte Ayrım Yapılmasını Yasaklayan”, “Eşit İşe Eşit Ücret”, “Analığın Korunması”, “Aile Sorunları Olan Kadınların Çalışması” başlıklarına sahip ve Birleşmiş Milletler tarafından toplum yaşantısının ve bunun bir parçasını oluşturan iş hayatındaki kadının pozisyonuna ilişkin esasları içeren bu raporlar konunun önemini sürekli güncel bir şekilde korumaya ve sorunları çözmeye yöneliktir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 206). Tüm dünyada bu yerleşik kalıpların değiştirilmesine yönelik çalışmalara rağmen, kadın gelişmiş toplumlarda dâhi geri planda kalmış; toplum kadına daha çok “anne” ve “eş” olma rolünü yüklemiştir. Kadın toplumun kendisine yüklediği geleneksel eş ve annelik rolünü yerine getirmeye çalışırken, iş hayatında da görev olarak erkeklere göre daha fazla sorumluluk almaktadır (Bedük, 2005: 113). Ekonomik anlamda da çalışma ihtiyacını hisseden kadınlar, ev kadını olarak ve anne olarak birçok zorluklar ile karşı karşıya kalmakta, iş hayatında karşılaşılan bu zorluklara, toplumsal baskıların etkisi de eklenince kadınların sorumlulukları artmaktadır (Aytaç, 2005: 27). Burada çalışma saatlerinin fazla olması ve özellikle anne olarak çalışan kadınlara yönelik yasa ve yönetmeliklerin yeterli olmaması ve uygulamada yaşanan sıkıntılar nedeniyle kadınlar mesai ve iş hayatı dengesini kurmada zorlanmakta dolayısıyla kendini çalışma hayatından somutlamaya kadar bir süreç izlemektedir.

İş hayatında aktif olarak çalışan kadınlar kariyerlerini ancak belirli bir seviyeye kadar çıkararak görünmez engeller ile karşılaşması ve toplumsal önyargılardan dolayı, üst yönetim pozisyonlarına yükselmesinin önünde engel oluşturulması olarak da tanımlanan cam tavan sendromu, son dönemlerde oldukça ilgi çekici konulardan birisi haline gelmiştir. Kadın çalışanın, kariyerini geliştirme arzusunda olup da cam tavan engellerinin farkına varmasının sonucunda, uğradığı hayal kırıklığının işyerine olan etkisi açısından incelendiğinde, bu cam tavan engellerinin araştırılması ve çözüm yollarının geliştirilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde;

Başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler sorulduğunda katılımcılar, adil olmak, yöneticiler için gerekli yeterliliğe sahip olmak, verimli olmak, ek sorumluluk alabilmek, personele destek olmak ve empati yeteneğinin güçlü olması şeklinde yanıtlar vermiştir. Diğer bir soruda ise, kadın ve erkek yöneticilerin sahip oldukları benzer ve farklı özelliklerin neler olabileceği sorulmuş, bu soruya katılımcılar, kadınların erkeklere göre daha duygusal olduğu (%87), kadınların erkeklere göre daha anlayışlı olduğu (%13), kadınların erkeklere göre ayrıntıcı bakış açısının daha fazla olduğu (%33), kadınların erkeklere göre daha dikkatli ve planlı çalıştığı (%27), kadınların IQ seviyelerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu (%13) ve kadının baskın karakter olduğu (%20) yönünde olumlu cevaplar verirken, kadınların daha kaprisli yöneticiler olduğu (%40), kadınlarda çekememezlik duygusunun erkeklere göre daha fazla olduğu (%20) yönünde cevaplar vermiştir.

Üst düzey yönetici pozisyonlarına aday olmayı düşünen katılımcıların kendine güven ve yetkinlik duygusuna sahip olmalarından dolayı aday oldukları, üst düzey yönetici pozisyonuna aday olmayanların ise, başkasının teklifi ile yönetici pozisyonuna yükseldikleri, mevcut pozisyonundan memnun oldukları veya kadın olarak sorumluluklarının fazla olmasının adaylığının önündeki engeller olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu doğrultuda çoklu rol üstlenmenin cam tavan sendromuna sebep olan faktör olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz.

Konuyla bağlantılı olarak, yöneticilik yapan katılımcıların şu an ki pozisyonlarına yükselebilmek için yaptıkları çabalara bakıldığında, önemli oranda çok çalışarak ve kendilerini geliştirerek bu pozisyona yükselebildiklerini az sayıda katılımcının ise herhangi bir çaba göstermeden başarıyı yakaladıklarını ifade ettikleri görülmüştür.

Araştırmada, katılımcıların yöneticiliğe geçişte, adayların değerlendirilmesi sırasında, adil olmayan bir şekilde kayırmacılık yapılması ve kadına karşı cinsiyetçi bakış açısıyla karşılaştıklarını düşündükleri, bu doğrultuda, üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmede ise, adaletli bir sistemin olmaması, değerlendirilmelerin objektif olarak yapılmaması, üst yönetimin cinsiyetçi ve kadına karşı olumsuz bakış açısı ve kayırmacılık gibi engellerle karşılaştıkları görülmüştür. Çalışan kadınların iş hayatlarında karşılaştıkları sorunlarına verilen yanıtlarda; ataerkil toplum yapısının etkisi, kadınların birbirini çekememesi, işverenin kadına karşı olan önyargısı, cinsiyetçi yaklaşımların getirdiği sorunlar ile günlük hayatta kadının önceliklerinin farklı olmasının etkili olduğu söylenmiştir. Bu doğrultuda, bir çözüm arayışı olup olmayacağı göz önüne alındığında, katılımcılar, güçlü bir kadın vurgusu yaparak, mücadeleciler, kendine güvenen işiyle ilgili yetkinliklere sahip, duygularını kontrol edebilen kadınların bu sorunları aşabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca hem iş hem de sosyal hayatın içindeki kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmasını, kendilerine yönelik devlet desteğinin artırılmasını, aile eğitimi çalışmalarının uygulanmasını, mesai ve aile hayatı dengesini sağlamaya yönelik çalışmaların olmasını ve kadınlara aile hayatının planlanmasına yönelik sosyal çalışmaların artırılmasını sağlanması gerektiğini de beklemektedirler. Katılımcılar önemli ölçüde rahatsızlık duydukları ataerkil toplum yapısından vazgeçilmesini istemekte ve kadın erkek eşitliğinin sağlanması yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bağlamda literatüre baktığımızda da benzer konuların önem kazandığı görülmektedir. Öyle ki; Öçalır'ın yaptığı çalışmanın sonucuna göre, ataerkil toplum yapısının kadına yüklediği sorumluluklarla (kadının evlat-kardeş-eş-anne ve çalışan olma durumu) birlikte kadın çalışanların iş-özel hayat dengesini kurmaktaki zorlukları da göz önüne alındığında bu çok rollü yapı bazı durumlarda örgütlerce, bazı durumlarda ise kadınlar tarafından çalışma hayatında engel olarak görülebilmektedir. Kadınlar bu engellerin çoğu zaman farkına varamadıkları için mevcut durumu kabul edip iş hayatından fazla sorumluluk almaktan kaçabilmekte engelleri aşmaya uğraşmamaktadır. Araştırmadaki bulgular bu engelleri yine kadınların birtakım seçimler yaparak aştıklarını, kadınların en çok kariyerlerinde toplumsal engellerle birlikte çocuk engeline takıldıklarını göstermektedir. Katılımcılar asıl kırılma noktalarının doğum sonrası çocukla iş hayatı arasında vicdan muhakemesi noktasında yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışan kadınların en çok da bu noktada suçluluk duygusuna kapıldıklarını ve güçlendirilmeye ihtiyaç duyduklarını

paylaşmışlardır. Çocuk bakım konusunda imkânları doğrultusunda ailelerinden ya da yardımcılarından destek almışlardır (Öçalır, 2017: 94).

Bingöl vd.'in yaptıkları başka bir çalışmada; aile ve iş hayatındaki üstlendiği sorumluluklarının fazla olmasından üst makamlara yükselme istek ve heveslerinin olmadığını ortaya konmuştur. Bununla birlikte erkek egemen iş hayatı ve toplumsal cinsiyetçi yaklaşım nedeniyle üst düzey pozisyonlara yükselmede eğitim ve kolaylığın erkek lehine daha çok sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır (Bingöl vd., 2011: 115-132).

Katılımcılara erkek yöneticilerle karşılaştığı sorunların, kariyer planlarını etkileyip etkilemediği sorulduğunda; katılımcılar, büyük çoğunlukla herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Az sayıda katılımcı ise, kadın olmanın dezavantajlı durumları olması nedeniyle durumdan etkilendiğini belirtmiştir.

Kadınların hemcinsleri tarafından karşılaştığı engellere bakıldığında ise, birbirini çekememezlik durumuna bağlı sorunlar, kadınların birbirlerinden destek görmemesi ve özeleştirici eksikliğinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kraliçe arı sendromu ve yön gösteren kişinin (mentor) eksiklik olması cam tavan sendromuna sebep olan engellerin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar, aynı üniversiteden kendisi ile mezun olan ve beraber işe başladıkları arkadaşlarının pozisyonları ile kendilerinin pozisyonlarını değerlendirdiklerinde; çoğunluk olarak aynı düzey pozisyonda olduklarını, bunun yanında bazı arkadaşlarının daha alt veya daha üst pozisyonda olduklarını belirtmişlerdir.

Kadınların erkeklere göre yönetici pozisyonunda daha az yer almasının nedenlerine bakıldığında, katılımcıların yine, ataerkil toplum yapısının etkilerini fazlaca önemseydiğini ve kadının kendine güven duygusunun eksikliğini hissetmesinin de önemli olduğunu görmekteyiz. Ayrıca, kadınların iş hayatına geç girmesi ve iş hayatında çalışan kadın sayısının yetersizliği, kadınların sorumluluğunun fazla olması da kadınların yöneticilik tercihlerini etkilemektedir. Bu doğrultuda, diğer bir soruda ülkemizde kadın yönetici sayısının yetersiz kalmasının nedenleri de katılımcılara sorulmuş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan kadın yöneticiden büyük çoğunluğu (%87) ülkemizde kadınların yönetici pozisyonunda az yer almasının nedenini ataerkil toplum yapısına bağlamıştır. Erkek egemen iş hayatında, kadının sorumluluğunun erkekten daha fazla olması ile kadının kendini geri plana atması ulaşılan diğer sonuçlar olarak karşımıza çıkmıştır.

Çalışan kadınların en büyük sorunlarından biri olabilecek mesai ve aile hayatı dengesini kurmak konusunda katılımcılarımız daha çok olumsuz düzeyde yanıtlar vermişlerdir. Bu yanıtlara bakıldığında; kadınların sosyal hayatlarından fedakârlık yaparak, daha fazla sorumluluk alarak, kendilerine daha az zaman ayırarak bu dengeyi kurmaya çalıştıklarını görmekteyiz. Az da olsa mesai saatlerinin uygun olmaması da bu dengenin kurulmasını zorlaştırmaktadır. Aksine bu dengeyi kurabiliyorum diyenler ise, sorumluluklarını eşi ile eşit paylaşarak, ya da mesai saatlerini verimli kullanarak sorunu aştıklarını ifade etmektedirler.

Bu bağlamda, Kara'nın 2015 yılında 13 kadın yönetici ile yaptığı çalışmanın sonucuna bakıldığında benzer sorunların kadınları etkilediği görülmüştür. Araştırmasında, katılımcılardan 4'ü eşinden manevi açıdan desteklenmeyen kadın çalışanların üst pozisyonlara ilerlemede zorlu süreç yaşayacakları görülmüştür. Katılımcılardan 8'i şirketlerde kota uygulamalarının kadınlar açısından üst makamlara yükselmede gereklilik olduğunu söylemişlerdir. Katılımcıların 2'si mesai saatlerinin fazla olması ve üstlendikleri sorumluluklar kadınların kendilerini huzurlu hissetmemelerini meydana getirdiğinden yükselmelerini engelleyebileceği yönünde görüşte bulunmuşlardır. Katılımcılardan 5'i çalışma saatlerinin esnetilmesiyle üst seviye makamlarda bulunan kadın sayılarında artmaya neden olacağı görüşü belirtilmiştir. Yine araştırmaya katılan 2 kadın yönetici çocuk, eş, ev ve işle alakalı üstlendiği görevlerini yapmaya çabalayan kadınlar sorumluluklarının çok olmasından ve tüm bu sorumlulukları yerine getirmeye çalışan kadınların zamanın kendilerine yetmediğinden sıkıntı yaşadıklarını dile getirmişlerdir (Kara 2015:102-188).

Gün geçtikçe iş hayatına daha fazla katılan kadınlar çalıştıkları iş yerlerinde ücret ve prim açısından kadın ve erkekleri karşılaştırmaları istendiğinde belki de toplumun genelini memnun etmesi gereken yanıtlar vermişlerdir. Verilen yanıtları incelediğimizde büyük oranda ücret ve prim açısında bir farklılık olmadığını ifade etmişlerdir. Az da olsa erkeğin daha fazla ücret aldığını belirten katılımcılar ise bu durumdan rahatsız olduklarını dile getirmişlerdir. Tabi ki buradaki yanıtlar katılımcılarımızla sınırlıdır. Öyle ki; Dünya Ekonomik Forumu'nun 149 ülkede yaptığı, cinsiyet eşitliği 2018 yayınladığı rapora baktığımızda, dünya ülkelerinin cinsiyet eşitliğine göre sıralandığı listenin ilk sıralarında İzlanda, Norveç, İsveç ve Finlandiya bulunurken, Türkiye listenin sonlarında yer alarak 130'uncu olmuştur.

Rapora göre kadınların eşit işe eşit ücret almaları ve iş yerinde eşit bir şekilde temsil edilmeleri için 217 yılın daha geçmesi gerekmektedir (WEF, 2018).

Araştırmada katılımcılara üst düzey yönetici olmaya yükselmelerinde sağlanan kolaylık ve eğitim ile erkeklere sağlanan kolaylık ve eğitimi karşılaştırmaları sorulduğunda, herhangi bir farklılık olmadığını düşünenler (%40) azınlıkta kalmış, erkeklere daha çok kolaylık sağlanıyor diyen çoğunlukta ise, önemli oranda, toplumsal cinsiyetçi yaklaşımın olduğu belirtilmiş, diğer sebebin ise erkek egemen iş hayatının olduğu görülmüştür.

İş hayatındaki kadınların bir cinsiyet ayrımı ile karşılaşabileceğinden hareketle katılımcılara kendi iş yerinde cinsiyetçi bir ayrım ortamı olup olmadığı varsa bununla ilgili düşünceleriniz neler diye sorulduğunda, beni de çok şaşırtan bir sonuç ortaya çıkmış ve katılımcıların tamamı işyerinde cinsiyetçi bir ayrımın olmadığı görüşünde bulunmuştur. Sadece bir katılımcı geçmişte böyle bir sorunla karşılaştığını belirtmiştir. Bu sonuç katılımcılarla sınırlı olmakla birlikte, katılımcıların sorulara verdikleri diğer yanıtlarda, bu ayrımcılığın izleri olduğu da yadsınamaz. Konuyla ilgili literatüre bakıldığında cinsiyetçi ayrımcılığın yaşanabildiği de görülebilmektedir. Bu doğrultuda; Fine'nın da ifade ettiği gibi "Siz kişisel olarak bu kalıp yargılara inanmasanız bile; "Kadın; merhametli, çocukları seven, bağımlı, kişiler arası hassasiyete sahip, bakan, büyüten. Erkek; lider, agresif, hırslı, analitik, rekabetçi, egemen, bağımsız ve bireyci. Zihninizin o kadar etik olmayan bir kısmı vardır." görüşünde bulunmuştur. Toplumsal cinsiyet ayrımcılığıyla ilişkili bu kalıp düşünceler, kadın ve erkeğin algılanmasına ve değerlendirilmesine şekil verir. Buradan hareketle kalıp düşünceler, kadının ve erkeğin kendisine yönelik olarak sergilenen davranışlara ilişkin aynı zamanda birer şekillendirici mekanizmasını ve davranışların temelini oluşturur (akt. Eagly, 1998: 82).

Geçmişten günümüze pek de alışık olmadığımız iş hayatında kadınların yer almasından hareketle katılımcılara, "Kadınların iş hayatında yer edinmesine ve yöneticilik pozisyonuna yükselmelerine toplumun bakış açısı nasıldır?" diye sorulmuş ve önemli ölçüde, toplumun ataerkil düşünce sisteminin etkisine bağlı olarak çalışma hayatında kadına karşı olumsuz bakış açısının devam ettiği ayrıca halen kadına güven eksikliğinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmamıza katılan katılımcıların ancak üçte biri toplumun geçmişe göre kadının iş hayatında yer

edinmesine olumlu yönde bakış açısının olduğunu belirtmiştir. Yüzyıllar boyu, her toplumda ataerkil aile yapısı egemenlik sürmüş ve bu durumun doğal bir sonucu olarak kadın erkek ayrımı devam etmiştir. Bu ayrımla birlikte meydana gelen toplumun yüklediği roller sonucu kadın evi ile özel yaşamı arasında sınırlandırılmıştır. Erkek, daha etkin bir pozisyon kazanmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak erkek çalışma hayatına egemen olmuş ve sayısının çokluğuyla devam eden yapıdan vazgeçmek istemediğinden dolayı kadını günümüzde de üst otorite olarak kabul etmemektedir. Sonuç olarak toplumsal cinsiyet ayrımcılığı kadınların yükselmesinin önünde bir cam tavan engeli olarak varlığını devam ettirmektedir.

5.2. Öneriler

Günümüzde iş hayatında kadın çalışan sayısı hızla artıyor olsa da üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın yönetici sayısının bu durumla orantılı olarak artmaması, özel ve kamu hizmet sektörlerinde cam tavan engellerinin halihazırda hakimiyet gösterdiğinin önemli bir kanıtıdır. Bu nedenle de bu sektörlerde yapılacak olan bir dizi düzenlemeler ile özellikle örgütlerin personellere karşı izlediği politikalarla bu cam tavan engellerini ortadan kaldırmaya yönelik çözüm yolları, kadın işgücünden üst düzey yönetim pozisyonlarında daha fazla faydalanılmasını beraberinde getirecektir.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Kadınlara, fırsat eşitliği ilkesine göre erkeklerle eşit bir şekilde kariyer geliştirme olanağını sağlayabilecek şekilde çalışma saatleri esnek olacak şekilde uygulamaya konmalıdır. Örgütün kadın veya erkek personel ayırt etmeden personellerine kariyer geliştirme planlamalarında sağlanan kolaylık ve eğitim fırsatlarından eşit bir şekilde faydalanılmaya yönelik olarak planlanması gerekmektedir. Üst düzey pozisyonlara yükselme süreçlerinde eşit imkanlar tanımak, ataerkil toplum yapısı sistemine dayanan cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırarak üst düzey pozisyon mekanizmalarında liyâkatı benimsemek gibi örgütün bu düzenlemeleri oldukça faydalı olacaktır. Kadınlara karşı cinsiyet ayrımcılığı olan bu kariyer geliştirme engellerinin oranı ülkemizde oldukça fazladır ve her kurumun şartlarına spesifik olarak bir “kadın kotası uygulamasının” koyulması bu durumu ortadan kaldırma yönüne atılacak önemli bir adımdır. Bu uygulama, kadınların kariyer engellerinden biri olarak görülen “erkek yöneticilerden kaynaklanan engellerin” ortadan kaldırılmasına yönelik oldukça etkili bir adım olacaktır. Ayrıca, aile hayatının planlanmasına yönelik kreş, anaokulları gibi

sosyal merkezlerin sayısının artırılması devlet desteği ile sağlanmalıdır. Bu bağlamda Küçük’un 2015 yılında yaptığı ‘‘alışma hayatında kadınlar ve karşılaştıkları sorunlar’’ adlı çalışmasında araştırmaya katılan 45 kadından 15’i çözüm önerisi olarak kadınların çocuklarına yönelik ev veya iş yerlerinin yakınında belediye kreşleri, etüt merkezleri gibi ocuk bakım alanları kurulabilir, önerisinde bulunmuşlardır. Bu çalışmanın sonucu araştırmamız ile benzer sonuç göstermektedir (Küçük, 2015:10-15).

Yeni yetişen nesillerin daha bilgili olmaları açısında aile eğitim programları hazırlanmalıdır. Bunula birlikte kadınların st düzey yönetici pozisyonlarına yükselebilmek ve var olan pozisyonlarını koruyabilmesi adına yetkinliğe sahip olunmasının gerekliliği ve kadının kendine güven duygusunu arttırarak daha mücadeleci olarak pes etmeme duygusu aşılanmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırma özel ve kamu hizmet sektörlerinde görev yapan 15 kadın yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Özel ve kamu hizmet sektörlerinde görev yapan daha fazla katılımcıya ulaşılarak yeni araştırma yapılabilir. Ayrıca var olan potansiyeli ortaya çıkarabilmek, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunları açığa çıkarabilmek amacı ile sadece kadın yöneticilerin görüşleri incelendiği başka bir nitel araştırma yapılabilir. Bununla birlikte araştırmada kullanılan veri toplama formu araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup sonraki araştırmalar için yol gösterici olabilir. Bütün bunlara ek olarak sonraki yapılacak araştırmalarda katılımcıların cinsiyetçi ayırım ile ilgili görüşleri derinlemesine incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Generic, Social And General. Psychology Monographs*, 126(3): 269.
- Akgeyik., T. vd. (2009). *İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi*, Sosyal Siyaset Konferansları 56.kitap. İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 96.
- Akoğlan, M. (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 75.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şen, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4): 157.
- Akşit, A. N. (2014). Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(9): 85.
- Altan, Ş. ve Ersöz, A. (1994, Mart) "Kadının Çifte Yükümlülüğü. *Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni*, 21.
- Ancis, J. R. and Phillips, S. D. (1996). Academic Gender Bias and Women's Behavioral Agency Self-Efficacy. *Journal of Counseling & Development*, 75(2): 135.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 15(4): 111-137.
- Arıkan, S. (1997). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Hacettepe Üniversitesi, Ankara 47-48.
- Ashforth, B. H. (1995). Emotion in the Workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(4): 100.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization. *Academy Of Management Review*, 14(1): 34.
- Atay, A. (1998). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Boyutları ve Etenler 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, Ankara: TODAİE Yayınları, 250-285.
- Aydın, N. (2012). Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: Siyasetin Bürokrasi İronisi. *Sayıştay Dergisi*, 85(5): 60.

- Ayrancı, E. ve Gürbüz, T. (2012). Considering Glass Ceiling in Turkey: Ideas of Executives in Education Sector Regarding Women in the Workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4): 126-151.
- Aytaç, S., (2005). Kadının Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller, www.maksimum.com/kadin/haber/49/23837.php.htm [13 Nisan]
- Bedük, A. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12): 113.
- Bailey, K.D. (1982). *Methods of Social Research*, (2nd ed). New York: The Free Press, 18.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Lieke, L. (2012). Work Engagement, Performance, And Active Learning: The Role Of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 555.
- Blau, F. (2006). *New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires*, Cornell University. ILR School, New York. 13.
- Bartos, O. (1996). Postmodernism, Postindustrialism and the Future. *The Sociological Quarterly*, 37(2): 13.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları, 13.
- Başaran, N. ve Nuroğlu, E. (2015). İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 149.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59(1): 125.
- Baxter, J. and Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis a comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2): 275.
- Bell, L.E. and Nkomol, S.N. (1995). *Gender Issues In Organizations*. METU, *Gender and Women’s Studies*, 236-237.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. and Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3): 305.
- Biçerli, K. ve Özer, M. (2004). Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5): 59.
- Bilgin, B. (2012). Çalışma Yaşamında Kadın ve Yasal Düzenlemeler, www.tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2012-99-1164.htm [15 Ocak], 313-314.

- 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. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1): 115-132.
- Bozkurt, Ö., ve Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, (Seriye Sezen, Çev.), Ankara: TODAİE Yayınları, 265.
- Bulut, Y., ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9): 92.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1): 389.
- Cai, Y., and Kleiner, B. H. (1999). Sex Discrimination in Hiring: The Glass Ceiling. *Equal Opportunities International*, 18(2/3/4): 51-55.
- Ceylan, İ. (2014). Türkiye’de Kadın Yönetici Oranı Geriledi, www.kariyer.net/ik-blog/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi.htm [6 Haziran].
- Chadwick, B.A., Bahr, H.M., and Albrecht, S.L. (1984). *Social Science Research Methods*, New Jersey: Prentice-Hall, 102.
- Cleveland, J. N., Stockdale, M. and Murphy, K. R. (2000). *Women and Men in Organizations: Sex and Gender Issues at Work*. Lawrence Erlbaum Associates Inc. New York, 145.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2016). *Designing And Conducting Mixed Methods Research*, New York: Sage, 199.
- Cova, B. (1996). *The Postmodern Explained of Managers, Implications for Marketing, Business Horizons*, 16.
- Deemer, C. ve Nancy, F. (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans*, (Sinem Özer, Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, 89.
- Draulans, V. (2003). *The glassceiling: realityormyth? A genderanalysis of leadership, Ethical Perspectives*, 10(1): 66.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glassceiling: The effects of sexratios and work-life programs on female leadership at the top, *Human Relations*, 56(5): 542.
- Drucker, Peter, E. (1980). *Managing the Turbulent Times*, New York: Harper&Row, 10.
- Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy Of Management Journal*, 34(3): 520.

- Doğru, A. (2010). Kadın alışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi rneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ktahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 49.
- Eagly, A. (1999). *Gender and Leadership: A Review of Pertinent Research*, Harmony Forum of The Symphony Orchestra Institute Evanston: Symphony Orchestra Institute, 82.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 16-27.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde rgtsel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 254.
- Ergeneli, A ve Ceren, A. (2004). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın alışanlar ve st Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 89.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü-Amme İdaresi Dergisi*, 11(2): 19.
- Falk, E. and Grizard, E. (2003). *The glassceilingpersists: The 3rd annual APPC report on womenleaders in communicationcompanies*, Annenberg Public Policy Center, The University of Pennsylvania, Pennsylvania, 6.
- Flick, U. (2014). *An Introduction To Qualitative Research*, New York: Sage, 77.
- Foster, Pamela, J. (2012). *Leader-Member-Exchange and the Workplace Bully*. Doctor of Philosophy, Kansas State University, Manhattan, 49.
- Glass Ceiling Commission, (1995). *Glass Ceiling Commission-A Solid Investment: Making Full Use of theNation's Human Capital*. Federal Publications, 120.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that Gets Results*, Harvard Business Review, 82-83.
- Gkakın, Z.Ö. (2000, Nevşehir). *Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye'de Girişimci Kadın Profili*, 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 106.
- Grove, R. and Montgomery, P. (2016), Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap, University of Louisiana at Lafayette University of Louisiana at Lafayette.
https://www.researchgate.net/publication/242783132_Women_and_the_leadership_paradigm_bridging_the_gender_gap [26 Nisan]
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, California; Sage Publications, 16.

- ILO, (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum: Global Report, *International Labour Office*, Geneva, 9.
- ILO, (2017). World Employment Social Outlook: Trends for Women, *International Labour Office*, Geneva, 50.
- İraz, R., (2009, 21-23 Mayıs). Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 277-284.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- Johns. M. L. (2013). Breaking the glassceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions, *Perspectives in Health Information Management*, 1.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 695.
- Kang, I., Lee, K.C., Lee, S. and Choi, J. (2007). Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior*, 23: 113.
- Kara, B. (2015). *Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen "Cam Tavan Sendromu"na İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 102-188.
- Karaca, A. (2007). *Kadın ve Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya, 61-62.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28(4): 1-20.
- Kaskel, R. J. (2000). *Value Congruence and Satisfaction, (Unpublished Doctoral Dissertation)*, The California School of Professional Psychology at Alameda, California, 26.
- Kilduff, M. and Mehra, A. (1997). Postmodernism and Organizational Research. *Academy of Management Review*, 22(2): 454.
- Kirwan-Taylor, H. (2013). *Suffering from ... Queen bee syndrome?* Management Today, 14.
- Klemesrud J. (1981) Women in Medicine Find a Need for Support, www.nytimes.com/1981/04/13/style/women-in-medicine-find-a-need-for-support.html?sec=health.htm [05 Eylül].

- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *C.Ü. İİBF Dergisi*, 6(1): 199-206.
- Koçak, O. ve Hayran, N. (2011). Çalışma hayatında kadına yönelik taciz (mobbing): Kocaeli-Körfez ilçesi örneği, *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*. Saraybosna-Bosna Hersek, 115.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16 bs., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 85.
- KONDA, (2011). Siyasette Kadın Temsili Araştırması, www.konda.com.tr/tr/rapor/siyasette-kadin-temsili/.htm [14 Nisan].
- Korkmaz, A. ve Gülsüm, K. (2012). Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 2-57.
- Krenier, K. (1992). The Postmodern Epoch of Organization Theory. *International Studies of Management and Organization*, 22: 41.
- KSSGM. (1998). *Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi*, Ankara: Cem Web Ofset.
- Küçük, M. (2015). Çalışma Hayatında Kadınlar ve Karşılaştıkları Sorunlar: Bir İşverene Bağlı Olarak Çalışan Emekçi Kadınlara İlişkin Bir Araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 7(1): 10-15.
- Leiter, M.P. and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 297
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 165–184.
- Heinz Leymann, “The Definition of Mobbing at Workplaces”, The Mobbing Encyclopedia, (t.y.), [http:// www.leymann.se/English/12100E.HTM](http://www.leymann.se/English/12100E.HTM), Erişim: 10.07.2018.
- Lockwood, N. (2004). The glassceiling: Domestic and international perspectives. *Society for Human Resource Management*, 7(5): 2-3.
- Longo, P. and Straehley, C. J. (2008). Whack! I've hit the glassceiling! Women's efforts to gain status in surgery. *Gender Medicine*, 5(1): 88.
- Marshall, C. and Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*, New York: Sage, 99.
- McCarthy, A. A. (2005). Male Versus Female Intelligence: Does Gender Matter? www.community.healthgate.com [05 Mayıs].

- Mızrahi, R ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 150-155.
- Morrison, A. M. (1995). *What are The Glass Ceiling Barriers?, Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 36.
- Nalbant, M. (2002). *Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması*. Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 113.
- Nayır, D. Z. (2008). İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri. *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 634.
- Omonijo, D., Uche, O., Nwadiafor, K. L., and Rotimi O. A. (2013). A Study of Sexual Harassment in Three Selected Private. *Faith-Based Universities, Ogun-State, South-West Nigeria*, 1(9): 255.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2): 87.
- Öçalır, M. (2017). *Kurumsal İletişim Açısından 'Cam Tavan Sendromu: Orta Ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin, Cam Tavan Sendromu Hakkındaki Görüşlerinin Yönetim ve İç İletişim Açısından Değerlendirilmesine Yönelik İstanbul Özelinde Nitel Bir Çalışma*. İstanbul Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 94.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2): 117–135.
- Özdemir, A. (2013). Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1): 100.
- Özler, N. D. ve Dirican, M. (2014). Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39: 292.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*. Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 77.
- Patton, M.Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evulation*, Newbury Park, CA.: Sage, 108.
- Place, R. K., (2011). Power and Gender of the Crossroads: Aqualitative Examination of the Rexus of Power and Gender in Public Relation, www.prismjournal.org/homepage.htm [28, Aralık].

- Prendergast, C., Topel, R. H. (1993). *Favoritism in Organizations. Nber Working Paper Series*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 39.
- Rosener, J. B. (2006). *Kadınların Liderlik Tarzları İş Yaşamında Kadınlar*, (Leyla Aslan, Çev.), İstanbul: MESS Yayınları, 128.
- Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y. and Ramay M. I. (2012). Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction: A Study From Public Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6): 761.
- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 6(3): 1218.
- Sawang, S. (2012). Is there an Inverted U-shaped Relationship Between Job Demands and Work Engagement-The Moderating Role of Social Support. *International Journal of Manpower*, 33(2): 179.
- Seçer, B. (2009). Kadınların sendikalara yönelik tutumları ile cinsiyet ayrımcılığı algılarının sendika üyesi olma isteğine etkisi. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(23): 42.
- Seymen, Y. (1992). *Kadın ve Sendika*, Ankara: Sosyal Demokrasi Yayınları, 12.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 31.
- Soysal, A. (2010). Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1): 83-114.
- Soysal, A. ve Baynal, T. (2016). Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2): 260.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 29.
- Spector, P.E. and Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model Of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12: 272.
- Stewart, C.J. and Cash, W.B. (1985). *Interviewing: Principles and Practices*, 4th ed, Dubuque. IO: Wm. C. Brown Pub, 7.

- Sümer, H.C. (2006). Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club, *Sex Roles*, 55: 63-72.
- Tashakkori, A. and Teddlie, C. (2010). *Sage Handbook Of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 231.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33: 19-34.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *EJOVOC: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2): 137.
- Toksöz, G., Alev Ö., ve Bedriye, P. (2001). *Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet*, Ankara Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 7.
- Tunç, A., Uslan, Y. U. ve Gökçe, A. F. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Personel ve Yönetici Olarak "Kadının Varlığı": Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Örneği*, (Gülseren Ağırdağ, Çev.) *Türkiye'de ve Dünyada Kadın Araştırmaları*, Adana: Çukurova Üniversitesi Basımevi, 12.
- TÜİK, (2007). *Hane Halkı İşgücü İstatistikleri*, (Ankara: TÜİK Matbaası Yayınları).
- TÜİK, 2014 ve Sonrası Hane Halkı İşgücü İstatistikleri, www.biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr.htm [16 Mart]
- TÜİK, (2017). İstatistiklerle Kadın, www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594.htm [03 Mart].
- Tüsiad ve Kagider (2008). *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri*, İstanbul: TÜSİAD, 145.
- Umberson. D., Chen, M. D., House, J. S., Hopkins, K., and Slaten, E. (1996). The Effect of Social Relationships On Psychological Well-Being: Are Men and Women Really So Different? *American Sociological Review*, 837-857.
- Urhan, B. (2014). *Sendikasız Kadınlar Kadınsız Sendikalar*, İstanbul: KADAV Yayınları, 20.
- Usluer, L. (2000). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlarına Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 34.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 135.

- Yılmaz, E. (2011). An Investigation Of Teachers' Loneliness in The Workplace in Terms of Human Values They Possess. *African Journal of Business Management*, 5(13): 5070-5075.
- Yılmaz, T. (2013). *Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromunu İlişkin Algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 24-47.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında kadın Yöneticilerin Algılaması ve “Kraliçe Arı Sendromu”. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2): 39-48
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: a Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3): 420.
- Wirth, L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. *International Labour Office: Geneva*, 4-5.
- WEF. (2018). World Economic Forum, The Global Gender Gap Report 2018“, <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018> [14 Nisan]. “Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın Gücünün Konumu: Bursa Örneği“, www.tisk.org.tr.html [05 Eylül].

EKLER

1.Görüşme Soruları

Demografik Bilgiler

Yaşınız:

Medeni Durumu:

Eğitim Durumu:

Çocuk Sayısı:

İş Yerindeki Göreviniz Nedir?

İş Yerindeki Pozisyonunuz Nedir?

Çalıştığınız İşyerindeki Deneyiminiz (Tecrübeniz) :

() 0-3 Yıl () 3-6 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 Yıl Ve Üzeri

Sektördeki Çalışma Süreniz

() 0-3 Yıl () 3-6 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 Yıl Ve Üzeri

Çalışma Soruları:

- 1) İş Değiştirme, Terfi/Pozisyon Geçmişiniz Nedir?
- 2) Yönetici Pozisyonuna Aday Oldunuz Mu ya da Terfi Talebiniz Oldu Mu?
(Oldu İse Nedenleri, Olmadı İse Nedenleri?)
- 3) Kendinizi Bir Pozisyon İçin Adaylar Arasında Değerlendirdiğinizde Herhangi Bir Şekilde Adil Olmayan Bir Durumla Karşılaştığınızı Düşüyor Musunuz?

- 4) İş Hayatınızda Hemcinsleriniz Tarafından Herhangi Bir Engelle Karşılaştınız Mı?
- 5) Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmede Karşılaşacağınız Engeller Size Göre Neler Olabilir? (Üst Düzey Yönetici Konumunda İse: Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Ulaşmada Karşılaştığınız Engeller Neler Oldu?)
- 6) Yöneticilik Kavramı Size Göre Ne İfade Ediyor, Başarılı Bir Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler Neler Olmalıdır?
- 7) Erkek Yöneticilerle Karşılaştığınız Sorunlar, Kariyer Geliştirme Hedeflerinizi Etkiledi Mi?
- 8) Aynı Üniversiteden Sizinle Beraber Mezun Olan, Beraber İşe Başladığınız Arkadaşlarınız Hangi Pozisyonlardalar?
- 9) Size Göre Çalışan Kadınların İş Hayatlarında Karşılaştıkları Sorunlar Nelerdir?
- 10) İş Hayatında Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileriniz Nelerdir?
- 11) Kadınların Erkeklerle Göre Yönetici Pozisyonunda Daha Az Yer Almasının Nedenleri Size Göre Nelerdir?
- 12) Şu Anki Pozisyonunuza Yüklebilmek İçin Yaptığınız Çabalar Neler Oldu?

13) Mesai ve Aile Hayatı Dengesini Nasıl Kurabiliyorsunuz?

14) Çalıştığınız İş Yerlerinde Ücret ve Prim Açısından Kadın ve Erkekleri Karşılaştır Mısınız?

A) Kadınlar Erkeklerle Göre Daha Az Ücret Alıyorsa Nedenleri:

- Kadınların Mesaiye Daha Az Kalmaları,
- İşyerinde Erkeklerle Daha Fazla Görevler Verilmesi,
- Örgütün Adaletsiz Davranması.

15) Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmaya Yükselmelerine Sağlanan Kolaylık ve Eğitim ile Erkeklerle Sağlanan Kolaylık ve Eğitimi Karşılaştır Mısınız?

16) Size Göre İş Yerinizde Cinsiyetçi Bir Ayrım Ortamı Var Mıdır, Cinsiyetçi Ayrım ile İlgili Düşünceleriniz Nelerdir?

A) İşyerimde Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmamaktadır.

B) İşyerinde Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılıyorsa Nedenleri:

17)Günümüzde Kadınların İş Hayatında Yer Edinmesine ve Yöneticilik Pozisyonuna Yükselmelerine Toplumumuzun Bakış Açısı Nasıldır?

18) Ülkemizde Kadın Yönetici Sayısının Yetersiz Kalmasının Nedenleri Nelerdir?

19) Kadınların Yöneticilikte Sahip Oldukları Özellikler ile Erkeklerin Yöneticilikte Sahip Oldukları Özellikler Arasında Ne Gibi Benzerlikler veya Farklılıklar Vardır?