

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN 'CAM TAVAN SENDROMU': ORTA
VE ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLERİN, CAM TAVAN SENDROMU
HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN YÖNETİM VE İÇ İLETİŞİM AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK İSTANBUL ÖZELİNDE NİTEL BİR
ÇALIŞMA.**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜNEVVER ÖÇALIR

Ocak, 2017



[Münevver ÖÇALIR]

[Yüksek Lisans Tezi]

[2017]

**KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN ‘CAM TAVAN SENDROMU’: ORTA VE ÜST
DÜZEY KADIN YÖNETİCİLERİN, CAM TAVAN SENDROMU HAKKINDAKİ
GÖRÜŞLERİNİN YÖNETİM VE İÇ İLETİŞİM AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK İSTANBUL ÖZELİNDE NİTEL BİR
ÇALIŞMA.**

MÜNEVVER ÖÇALIR

Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi Programı’nda Yüksek Lisans derecesi

için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi amacıyla

Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne

teslim edilmiştir.

KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ

Ocak, 2017

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN 'CAM TAVAN SENDROMU': ORTA VE ÜST
DÜZEY KADIN YÖNETİCİLERİN, CAM TAVAN SENDROMU HAKKINDAKİ
GÖRÜŞLERİNİN YÖNETİM VE İÇ İLETİŞİM AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK İSTANBUL ÖZELİNDE NİTEL BİR
ÇALIŞMA.**

MÜNEVVER ÖÇALIR

ONAYLAYANLAR:

Yrd. Doç. Dr. Müberra Yüksel (Danışman) Kadir Has Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Ömer Faruk Görçün Kadir Has Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Güldem Baykal Büyüksaraç İstanbul Üniversitesi



ONAY TARİHİ: 11.01.2017

“Ben, Münevver Öçalır, bu Yüksek Lisans Tezinde sunulan çalışmanın şahsıma ait olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntılarını kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.”



Münevver ÖÇALIR

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN ‘CAM TAVAN SENDROMU’: ORTA VE ÜST
DÜZEY KADIN YÖNETİCİLERİN, CAM TAVAN SENDROMU HAKKINDAKİ
GÖRÜŞLERİNİN YÖNETİM VE İÇ İLETİŞİM AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK İSTANBUL ÖZELİNDE NİTEL BİR
ÇALIŞMA.**

Münevver Öçalır

Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi

Yüksek Lisans Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. Müberra Yüksel

Ocak, 2017

Bu çalışmanın amacı ekonomiye yön veren bazı önemli aile, ulusal, çokuluslu ve uluslararası şirketlerde görev yapan üst düzey kadın yöneticilerin, çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) ile birlikte cam tavan sendromunun aşılması ve çalışanlarla ilişkiler (iç iletişim) açısından değerlendirilmesine yönelik görüş ve düşüncelerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma çerçevesinde olgu bilim (fenomonoloji) yaklaşımı benimsenmiştir

Katılımcılar gönüllülük esasına uygun olarak, İstanbul ilinde çalışma ofisleri ve merkezleri bulunan özel şirketlerin orta ve üst düzey 19 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Seçilen kadın yöneticiler farklı üst düzey pozisyonlara sahiptir ve araştırmanın gerektirdiği çeşitlilik sağlanmıştır. Araştırma için verilere ulaşma yöntemi olarak mülakat yöntemi seçilmiştir. Görüşmeler katılımcıların ofislerinde, evlerinde ve sosyal alanlarda yapılmıştır. Verilere göre katılımcıların çoğu üst düzey yöneticiliğe; aileye mensupluğu ile birlikte akademisyenlik, danışmanlık, öğretmenlik gibi farklı tecrübelerden sonra geçmişlerdir. Katılımcılar üst düzey yöneticilik için çok çalıştıklarını, aile ve sosyal hayatlarından fedakârlık yaptıklarını özellikle annelik döneminde kırıma yaşadıkları ifade etmişlerdir. Kadın yöneticiler çalışan kadın olarak kariyer basamaklarını çıkarken en çok toplumsal engellerle karşılaştıklarını ve yöneticilerinden yoğun destek aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar kendi engellerinin çoğunlukla düşünce yapıları (çocuklarına yeterli zaman ayıramama endişesi ve eş desteği alamamak) ve iş-özel yaşam dengesindeki sorunlar olarak açıklamışlardır.

Katılımcılardan önemli bir kısmı da cam tavan sendromu yaşamadıklarını düşündüklerini ifade etmiştir.

Üst düzey kadın yöneticiler erkek mevkidaşları ile eşit olanaklara sahip olduklarını ve bunun sebebinin demokratik- özgürlükçü- eşitlikçi yapıya sahip şirketlerde çalışmak olduğunu belirtmişlerdir. Ülkemizde üst düzey yöneticilikte kadın temsilinin az olduğu ve bunun başlıca sebebinin kültürel kalıp yargılar ile birlikte gerek şirketlerin gerekse devletin yeterli güçlendirme politikalarına sahip olmayışı olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılar kota uygulaması, pozitif ayrımcılık, çalışan güçlendirme uygulamalarına inanmakla birlikte asıl çözümün örgütlerde eşitlikçi yapı olduğunu belirtmişlerdir. İç iletişim açısından örgütsel iletişim modellerinin kadın çalışanların güçlendirilmesinde etkili olduğunu özellikle serbest modelin kadın çalışanlara ifade özgürlüğü sunması, iletişimin hiyerarşiden bağımsız katılımılığı ve çok sesliliği desteklemesi nedeniyle örgüt ikliminde cam tavan etkisini azalttığını ifade etmişlerdir.

Katılımcılar göre örgütlerde cam tavan sendromu; ancak örgütün bir numaralı kişisi konuyu sahiplenirse, insan kaynakları ve kurumsal iletişim iş birlikteliği ile süreç yönetilirse ve devlet destekli güçlendirme politikaları yeterli seviyeye ulaşabilirse aşılabilir gözükmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Kadın Yönetici, Güçlendirme, Kurumsal İletişim, İç İletişim, Nitel Araştırma

ABSTRACT
MASTERS THESIS

**“GLASS CEILING SYNDROME” FROM CORPORATE COMMUNICATIONS
POINT OF VIEW: MID AND UPPER FEMALE MANAGERMENTS’ OPINIONS;
ISTANBUL WIDE STUDY ON EVALUATION OF RELATIONSHIP WITH
MANAGEMENT AND INTERNAL COMMUNICATION.**

Münevver ÖÇALIR

Corporate Communication and Public Relations Management, Master Programme

Advisor: Associate Professor Dr.Müberra Yüksel

January, 2017

The purpose of this study is empowering the female managers in some national, international and family owned companies as well as revealing their opinions on evaluation of relationships with employees (internal communication). Phenomenology approach has been accepted, within the framework of qualitative research.

19 mid and upper level female managers who work at private companies or headquarters in Istanbul participated on a voluntary basis. The chosen female managers have different level positions and provide the necessary diversity of their search. Interview was the chosen method for extracting the research information. Interviews took place in the participants’ offices, home and social areas. Data illustrates that most of the upper managers came to these positions after family, academia, consulting, teaching and other experiences. Participants stated that they work very hard, made family and social sacrifices specially during motherhood. Female managers stated that as they went up the career ladder, they faced hurdles from the society the most and received intense support from their managers. Participants defined the glass-ceiling as mainly opinion constructions, (worrying about not having enough time for kids and lacking support from spouses), problems between job-private life balance. A major portion of the participant expressed that they believe they experience glass ceiling.

Female upper managers stated that they have equal to their male counterparts and the reason being working in a democratic, free and equal companies. The reason for low number of female managers in our country is stated as cultural stereotypes and the lack of empowerment politics both from companies and the government. Participants stated that

though they believe in quota application, positive discrimination, employee empowerment, the main solution is equal structure in organizations. In terms of internal communication, they stated that organizational communication models are effective in empowering female employees. Especially when the free model offers freedom of expression to female employees, as well as the hierarchical independence of communication, and support for polyphony in the organizational climate. And all these help lessening the effects of glass-ceiling syndrome.

According to the participants, glass-ceiling syndrome can only be overcome if the number one persons in the companies own this topic and work together with human resources and corporate communication as well as enough government supported empowerment policies are reached.

Keywords: Glass–Ceiling Syndrome, Woman Manager, Empowerment, Corporate Communication, Internal Communication, Qualitative Research

TEŞEKKÜR NOTU

Bu çalışma, 16 yıllık profesyonel çalışma hayatımın 12 yılını geçirdiğim şirketimden beni bir kadın olarak oldukça etkileyen ve direkt tarafıma yönelik olmasa da kadına yönelik engelleme çabaları sonucunda ayrılmam ile başlayan süreçte filizlendi. Hiçbir şey olmamış gibi işime devam edebilir miydim? Belki evet. Tarafıma konmuş direkt bir engel de yoktu. Fakat yapamadım. Bu süreçte yakın çevrem beni profesyonel olmamak ile suçladı. Çünkü profesyonel olmak onlar için sadece kendini düşünmek demektir. Olayın bütününi yani erkek egemen yapıyı, kanunların kadınları hala tam anlamı ile koruyamadığını, örgütlerin kadın güçlendirme noktasında tam performansa geçemediklerini, sivil toplum kuruluşlarının tüm çalışmalarına rağmen yalnız bırakıldıklarını ve bu engellerin (cam tavanın) bir bütünleşememe konusu olduğunu tıpkı benim gibi onlarda bilmiyorlardı. Yaşadığım olumsuz deneyim ve kendimi geliştirme arzumu tez hocamın da destekleriyle bu çalışma da birleşti. Kurumsal iletişim açısından cam tavan sendromu araştırma konum; profesyonel iş tecrübem, mevcut akademik çalışmalar ve eğitimini aldığım kurumsal iletişim bakış açısıyla ‘pratikteki cam tavanının mevcut durumun nedir?’ sorusuna cevap arayışım ile gelişti.

Kadir Has Üniversitesi’nde yüksek lisans eğitimi alabilmeme vermiş olduğu destek ve katkılarından dolayı sevgili hocam Prof. Dr. Banu Baybars Hawks’a teşekkür ederim. Bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, tezimin tüm aşamalarını yakinen takip eden, desteğini, ilgisini, anlayışını sürekli üzerimde hissettiğim değerli tez hocam Yrd. Doç. Dr. Müberra Yüksel’e katkılarından dolayı çok teşekkür ederim. Profesyonel bir çalışan ve öğrenci olarak sürdürdüğüm yüksek lisans eğitimim süresince işverenim olarak bana göstermiş olduğu anlayış ve pilot çalışmama verdiği destek için Dr. Mine İzlem Doksatlı Saruhan’a çok teşekkür ederim. Üniversite hayatına birlikte başladığımız, acı tatlı ne varsa birlikte göğüs gerdiğimiz, desteklerini daima yanımda hissettiğim, verdiğim tüm kararlarda paylarının büyük olduğu dostlarım Bilun Yılgör ve Mine Samancı’ya tezime katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Öncelikle, erken kaybetmiş olsam da varlıklarını her daim yanımda hissettiğim rahmetli anneciğim Güler Vural Öçalır ve rahmetli babacığim Şerafettin Öçalır’a beni kararlarımda özgür bıraktıkları, güvendikleri, her daim yanımda oldukları ve beni bu günlere taşıdıkları için sonsuz teşekkür ederim. Kıymetli ablalarım, hayatım en önemli üç kadını Naime Öçalır, Nazan Öçalır (Atakanı), Hülya (Öçalır) Avcuoğlu’na, eniştem Yılmaz Atakanı’na ve teyzeciğim Fatma Solakoğlu’na yanımda oldukları, bana inanmaktan hiç

vazgeçmedikleri, yüksek lisans eğitimi almama maddi manevi zemin hazırladıkları için teşekkür ederim. Tanıştığımız günden itibaren her koşulda her daim yanımda olan, tezimi en az benim kadar benimseyip üstünde düşünen ve beni sürekli motive eden nişanım Murat Şekeroğlu'na, gönülden teşekkür ederim. Ön araştırma sürecindeki pilot çalışmam için destek veren, Avcılar Belediye Başkanı Dr. H. Handan Toprak Benli ve Dr. Bedriye Hülya'ya teşekkür ederim.

Son olarak tezimi tecrübeleri ve destekleri ile şekillendiren, görüşme fırsatı bulduğum ve mail yolu ile desteklerini aldığım 19 üst düzey kadın yöneticiye ve yöneticilere ulaşmamda gösterdikleri yakın ilgi için asistanlarına çok teşekkür ederim. Çalışmaya destek vermek istemekle birlikte zamansızlık sebebi ile görüşemediğimiz fakat yönlendirmeleri ile destek veren kadın yöneticilere de teşekkür ederim.

İthaf

Tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, ismimin asıl sahibi, rol modelim, Cumhuriyet kadını rahmetli anneannem Münevver Vural'a ve güçlü bir kadın olarak her koşulda yanımda olmuş canım annem rahmetli Güler Vural (Öçalır)'a şükranlarımı bildirmeyi bir borç bilir ve tezimi kendilerine ithaf ederim...

Münevver Öçalır, 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	III
TEŞEKKÜR NOTU	V
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar LİSTESİ	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
GRAFİK LİSTESİ.....	XII
FOTOĞRAF LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM - TANIMLAR	5
1.1 Problemin Durumu	5
1.2 Araştırma Sorusu	6
1.3 Alt Problemler	6
1.4 Çalışmanın Amacı	7
1.5 Çalışmanın Önemi	7
1.6 Çalışmanın Sınırlılıkları	8
1.7 Tanımlar	8
1.7.1 Yönetim ve Örgüt Kültürü	8
1.7.2 Yönetici	9
1.7.3 İnsan Kaynakları Yönetimi	13
1.7.4 Halkla İlişkiler	13
1.7.5 Kurumsal İletişim	14
1.7.6 İç İletişim.....	14
1.7.7 Örgütsel İletişim Modelleri	15
1.7.8 Formal ve İnfomal İletişim	19
1.7.9 Stratejik İletişim	20
İKİNCİ BÖLÜM - ALAN YAZIN TARAMASI	21
2.1. 2000'ler sonrası Ekonomide Kadın Yöneticiler	21

2.2. 2000’ler sonrası Türkiye’de Çalışan Kadınlarla Yönelik Düzenlemeler	22
2.3. ‘Erkek Egemen’ Söylem ve Öğrenilmiş Çaresizlik.....	24
2.4. Örgüt İçi Girişimcilik ve Güçlendirme (Empowerment)	25
2.4.1. Görgül Pilot Çalışma	28
2.5. Feminizm	30
2.6. Toplumsal Cinsiyet.....	31
2.7. Pozitif Ayrımcılık.....	32
2.8. Cam Tavan Sendromu	33
2.9. Üst Düzey Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunun Ana Sebepleri.....	38
2.9.1. Mesleki Cinsiyet Ayrımı (Occupational Gender Segregation)	38
2.9.2. Toplumsal Baskı- Cinsiyet Rollerini	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - YÖNTEM	41
3.1 Araştırma Modeli.....	41
3.2 Evren ve Örneklem.....	42
3.3 Verilerin Toplanması ve Analizi	44
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR.....	48
4.1. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Cam Tavan’ İle İlgili Görüşleri.....	48
4.2. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Kadın Yönetici Olmak’ İle ilgili Görüşleri	65
4.3. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Kadın Çalışanların Güçlendirilmesi’ İle ilgili Görüşleri.....	73
4.4. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Toplumun Kadına Bakış Açısı’ ile ilgili Görüşleri	79
4.5. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Kurumsal İletişim Açısından Cam Tavan’ ile ilgili Görüşleri.....	84
4.6. Geri Bildirim (Açık Uçlu Sorular)	91
BEŞİNCİ BÖLÜM - SONUÇ VE ÖNERİLER	93
5.1. Sonuç ve Öneriler	93
KAYNAKÇA	99
EK-1 YÖNETİCİ KATILIM İZİN FORMU	104
EK-2 TEZ ÇALIŞMASI BİLGİ FORMU	105
EK3 TEZ ÇALIŞMASI YARI YAPILANDIRMIL MÜLAKAT SORULARI.....	106

TABLolar LİSTESİ:

Tablo. 1. : Merkezi Model

Tablo. 2. : Y Model

Tablo. 3. : Zincir Model

Tablo. 4. : Dairesel Yöntem

Tablo. 5. : Çok Yönlü Model (Serbest Model)

Tablo. 6. : Ağ Modellerinin Karşılaştırılması

Tablo. 7. : Cinsiyete Göre Seçilmiş Göstergeler (2014)

Tablo. 8.: Örgüt Yapısı Piramidi

KISALTMALAR LİSTESİ:

- BM:** Birleşmiş Milletler
- CEDAW:** Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women- Kadınla Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Yok Edilmesi Sözleşmesi
- KSS:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- TÜİK:** Türkiye İstatistik Kurumu
- TÜSİAD:** Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
- UNDP:** United Nations Development Programme- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
- UNESCO:** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization- Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
- WEF:** World Economic Forum- Dünya Ekonomik Forumu

GRAFİK LİSTESİ:

Grafik 1. : Cam Tavan Sendromu Hakkında Bilgi Sahibi Misiniz?

Grafik 2. : Cam Tavanınız Ne İdi?

Grafik 3. : Ne Tür Engeller İle Karşılaştığınızı Düşünüyorsunuz?

Grafik.4.:OECD Ülkeleri 2016/3 Cam Tavan İndeksi Verileri Türkiye Sıralaması Hakkındaki Görüşlerinizi Paylaşabilir Misiniz?

Grafik. 5. :Örgütünüzde Pozitif Ayrımcılık Yapılıyor Mu?

Grafik. 6. : Örgütünüzde Kota Uygulaması Yapılıyor Mu?

Grafik. 7. : Orta / Üst Düzey Yöneticilik Sizin İçin Nasıl Gerçekleşti?

Grafik. 8. : Destekleyiciler Neler/Kimlerdi?

Grafik. 9. :Bu Hedefinizde Rol Modeliniz Var Mıydı?

Grafik. 10. : Genelde Hangi Rolünüzün Daha Ağır Bastığınızı Düşünüyorsunuz?

Grafik. 11. : Örgütünüzde Üst Düzey Yöneticilik Pozisyonda Yeterli Kadın Var Mı?

Grafik. 12. :Örgütünüzde İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışan Güçlendirme Projeleri Var mı?

Grafik. 13. : Örgütünüzde İnsan Kaynakları Yönetiminde Kadın Çalışan Güçlendirme Projeleri Var Mı?

Grafik. 14. : Kadın Çalışanlarınıza Ne Tür Destekler/İmkânlar Sunabiliyorsunuz?

Grafik. 15. : Toplumun Çalışan Kadınlara Bakış Açısının Nasıl Bir Yapıda Olduğunu Düşünüyorsunuz?

Grafik. 16. : Örgütünüzdeki Üst Yönetimin, Yönetim Anlayışı Nedir?

Grafik. 17. : Kurumsal İletişim Açısından Örgüt İçi İletişim Modeliniz Nedir?

Grafik. 18. : Cam Tavanın Aşılmasında Hangi Birim ve Yöneticiler Etkilidir?

FOTOĞRAF LİSTESİ:

Fotoğraf 1. : Etiksizlik Durumu Yol Haritası

Fotoğraf 2. : Mobbing (Yıldırma) Durumu Yol Haritası



GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı ekonomiye yön veren bazı önemli aile, ulusal, çokuluslu ve uluslararası şirketlerinde görev yapan üst düzey kadın yöneticilerin, çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) ile birlikte cam tavan sendromunun aşılması ve çalışanlarla ilişkiler (iç iletişim) açısından değerlendirilmesine yönelik görüş ve düşüncelerini ortaya koymaktır. Cam tavan sendromu disiplinler arası bir konu olmakla birlikte bireysel, toplumsal ve örgütsel bakış açılarından fazlasıyla etkilenmektedir. Örgütlerde ise stratejik olarak yönetilmesi bu sebeple kurumsal iletişim dolayısı ile iç iletişiminden beslenmesi gereken çağın önemli bir sorunudur. Bu sebeple cam tavan sendromu bu çalışmada kurumsal iletişim bakış açısı ile yönetsel olarak irdelenmiştir. Araştırma sorusu ‘Özel sektörde çalışan orta ve üst düzey kadın yöneticilerin, cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri nelerdir ve cam tavanın aşılmasında kurumsal iletişimin yeri ve önemi nedir?’ şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmada öncelikle yönetim, yönetici, kadın-erkek yöneticilerin özellikleri, iletişim ve örgütsel iletişim modelleri akademik yaklaşımlarla incelendi. Cam tavanın disiplinler arası bir konu olması sebebi ile de ilgili alanların tanımlarına yer verildi. İlk olarak cam tavan sendromunu girişimcilik ile ilişkilendirilerek sosyal, politik ve ekonomik üç girişiminin katkıları ile pilot çalışma yapıldı. Çıkan ön araştırma sonuçları cam tavan türlerinin uygulamadaki yansımaları gibiydi. Bu pilot araştırma beklendiği gibi sınırlı ve çeşitlilik açısından yetersiz kaldı.

İlerleyen bölümlerde güçlendirme, girişimcilik konuları cam tavan kavramı ve türleri üzerinde yoğunlaştı. Pilot çalışmanın detayları ve sonuçlarından bahsedildi. Dünya’da ve Türkiye’de cam tavan araştırıldı. Devletten sonraki en büyük örgütlerin şirketler olduğundan yola çıkarak Türkiye’deki önemli özel şirketlerin üst düzey kadın yöneticilerine, cam tavan kavramı ve temsil ettikleri şirketlerin çalışan kadınların güçlendirilmesi için neler yaptıkları ve kurumsal iletişimin kapsama alanı derinlemesine mülakatlarla araştırıldı.

Bununla birlikte toplumun ataerkil yapısı, çalışan kadınlara yönelik çıkarılan yeni kanunların uygulamadaki yansımaları, kadın rol model eksiklikleri, üst yönetimin yönetim anlayışı, Türkiye’de verilerle çalışan kadınların durumu alt sorularla görünmez tavan kavramı genişletildi. **İstanbul özelinde yapılan bu nitel çalışmada aşağıdaki dört ana soruya ilave sorularla birlikte cevap arandı.**

1. Cam Tavan Sendromu örgütlerde nasıl aşılabilir?
2. Üst Düzey Kadın Yöneticiler en çok hangi (bireysel, toplumsal, örgütsel) cam tavana takılmışlardır?
3. Kadın çalışanların güçlendirilmesi yoluyla cam tavan sendromu aşılabilir mi? Örgütlerde böyle bir İK politikası var mı?
4. Örgütsel iç iletişim modellerinin, cam tavanın kırılmasına etkisi var mıdır? Örgütler bu durumun farkındalar mı?

Araştırma kurumsal iletişim ve iç iletişim açısından ele alındı. Cam tavanın yönetsel açıdan değerlendirilebilmesi için örgütlerdeki yönetim ve karar mekanizmalarında söz sahibi olan kadın yöneticilere ulaşıldı. Özel sektörde kurumsal iletişimin kapsama alanı ile ilgili verilere ulaşmak, değinilmemiş alanlara dokunmak da çalışmaya farklılık kattı. Araştırma sırasındaki en şaşırtıcı tespit, mülakat yapılan üst düzey kadın yöneticilerin büyük bir kısmının cam tavan kavramı hakkında yüzeysel bilgilere sahip olmaları oldu. Mülakatlar öncesinde ve sırasında kurulan iletişim ile birlikte kavramın geniş olarak ele alınması ve sorularla irdelenmesi üst düzey kadın yöneticilerin ortalama 1-1,5 saat ilgisini konuya çekti. Görüşülemeyen fakat çalışmaya elektronik posta yolu katkı da bulunan üst düzey kadın yöneticiler de oldu. Üst düzey yöneticilerin kısıtlı zamanları olduğu düşünüldüğünde ilgi ve ayrılan zaman bakımından tatmin edici ve katılımcılar tarafından takdir gören bu araştırma, kavramın detaylı tanıtılmasına da katkı sağladı. Bu özelliği ile de araştırmanın sürpriz sonuçlarından bazılarını oluşturdu.

Çalışma esnasında niteliksel araştırma yöntemine başvuruldu. Türkiye'nin önemli dergilerinden Marketing Türkiye 'İş dünyasının marka kadınları 2016', Ekonomist Dergisi 'Türkiye'nin en güçlü 50 kadın CEO'su 2016', Fortune Türkiye 'En Güçlü 50 İş Kadını 2016', Capital 'Kadın dost 100 Şirket 2016' çalışmaları ve 'İş Dünyasındaki Marka Kadınlar' kitabı referans alınarak orta ve üst düzey kadın yöneticilere ulaşıldı. Kurumsal iletişim açısından cam tavanın, yönetilmesi gereken özel bir durum olması ve cam tavanın kadınların üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki görünmez engeller olarak tanımlanması sebebi ile yönetim ve karar mekanizmalarında söz sahibi olan orta ve üst düzey kadın yöneticiler seçildi. Böylece araştırmanın daha geniş kapsamla ele alınması, özellikle cam tavan ve kurumsal iletişim bağının üst yönetim tarafından nasıl okunduğuna dair verilere ulaşılması hedeflendi. Mülakatlar Türkiye'deki ulusal, çok uluslu, uluslararası ve aile şirketlerin de görev yapan orta ve üst düzey 19 kadın yönetici ile yapıldı. İki yönetici çalışmaya elektronik posta yolu ile katıldı.

Mülakat yapılan fakat zaman yetersizliği sebebi ile görüşmenin yarım kaldığı bir yönetici kalan soruları elektronik posta yolu ile cevapladı. Bu şirketlerin İstanbul'da genel merkezlerinin ya da ofislerinin bulunmasına dikkat edildi. Çalışmaya katılım anonim tutulmadı. Buradaki amaç katılımcı orta ve üst düzey kadın yöneticilerin temsil ettiği örgütlerin öncü uygulamalarından diğer örgütlerin de faydalanmasını sağlamak ve bu özelliği ile literatüre katkıda bulunmaktı. Bu sebeple mülakat sırasındaki izinler doğrultusunda araştırmaya katılan orta ve üst düzey kadın yöneticilerin kimlikleri ve temsil ettikleri örgütler araştırmada açık olarak belirtildi. Böylece farklı pozisyonlara ve şirket profillerine göre cam tavan-kurumsal iletişim ilişkisi, fikir ve uygulama farklılıkları ile birlikte değerlendirildi. Bir yönetici isminin tezde yer almasını istemedi. Mülakat için şirketlerin İnsan Kaynakları Müdürü, Kurumsal İletişim Müdür, İnsan Kaynakları Direktörü, Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Direktörü, Genel Müdür Yardımcısı, Grup Başkanı, Genel Müdür, CEO, Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Yönetim Kurulu Başkanı düzeyinde yönetim ve karar mekanizmalarında söz sahibi olan kadın yöneticiler seçildi. Çalışma, çeşitlilik açısından ön görülen düzeyle sınırlandı.

Referans çalışmadaki bütün kadın yöneticilere tarafsızlık ilkesi çerçevesinde eşit düzeyde iletişime geçildi. Merkezleri ya da ofisleri İstanbul'da bulunmayan yöneticiler, araştırma alanı dışında kalmaları sebebi ile çalışma dışı bırakıldı. Profesyonel iletişim platformu linkedin, elektronik posta ve telefon yolu ile iletişime geçildi. LinkedIn platformunun iletişim aracı olarak kullanılmasındaki amaç yöneticiler ile doğrudan iletişim kurmaktı. Böylece mülakat yapılan orta ve üst düzey kadın yöneticilerin bir kısmı ile bu platform üzerinden doğrudan iletişim kuruldu ve ilk ağızdan konu anlatılarak destekleri istendi. Profesyonel yönetici asistanlarının da üst düzey kadın yöneticiler ile iletişim kurulmasında aktif rol oynadığı görüldü. İki yönetici ile iletişim kurulmasında kurumsal iletişim aracılık etti. Yüz yüze iletişime geçilen orta ve üst düzey kadın yöneticilerin ortak özellikleri ise iç motivasyonlarının yüksek, geldikleri pozisyon için çok çalışmış ve iş-özel hayat dengesini kurabilmeyi başarmış kendine güvenen, cesur kadınlar olmalarıydı. Görüşülen üst düzey kadın yöneticilerin bazılarının şirketlerindeki iki pozisyonu birlikte yönettikleri, bazı yöneticilerin de farklı şirketlerde yönetim kurulu üyeliklerinin bulunduğu bilgisine ulaşıldı.

Mülakatlar genellikle orta ve üst düzey kadın yöneticilerin çalışma ofislerinde yapıldı. Bu esnada çalışma ortamları ve çalışanları ile ilişkileri gözlemlendi. Bununla birlikte çalışma için özel zamanlarını ayıran yöneticilerle ortak seçilen sosyal alan ve evlerinde mülakatlar yapıldı. Böylece bu çalışmaya katılmak için özel zamanlarını ayıran yöneticilerin aileleri ile

tanışma ve ev hayatlarına misafir olma fırsatı doğdu. Veri toplanırken karşılaşılan en büyük sorun üst düzey yöneticilerin zaman darlığıydı. Bu sebeple sadece bir yönetici ile 20 dakika iki yönetici ile 30'ar dakikalık görüşmeler yapılabilirdi. Bu kısa görüşmelerin biri sayesinde ilgili şirketin önemli bir araştırma şirketi ile yapmış olduğu çalışan kadınlara yönelik güncel bir araştırmaya ulaşıldı ve tezde yer aldı. Bir üst düzey yönetici yardımcısı ile birlikte görüşmeyi iki kişi olarak gerçekleştirdi.

Yine bir görüşme sırasında bir kadın yöneticinin vermiş olduğu bilgi ve destek neticesinde; TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) ve McKinsey işbirliği ile gerçekleştirilen '**Women Matter Türkiye 2016**' araştırmasının basın toplantısını katılımcı olarak izleme ve raporun detaylarını ilk ağızdan dinleme fırsatı doğdu. Bu rapor 2016 yılında 102 şirket ve 240 bin beyaz yaka çalışanla yapılan araştırmanın sonuçları niteliğinde olup yönetim pozisyonunda kadın temsiline azlığı, şirket politikalarını ve cinsiyet çeşitliliğinin örgütler tarafından nasıl okuduğuna dair verileri (aslında cam tavan engellerini) içeriyor olmasına rağmen kavram olarak '**cam tavan sendromu**' ndan bahsedilmemesi dikkat çekici önemli bir veri oldu. Bu rapor diğer güncel bir araştırma olarak tezde yer aldı. Mülakatların yoğun geçmesi, soruların düşündürücülüğü ve görüşmelerin uzun sürmesi (yaklaşık 1-1,5 saat) yöneticiler tarafından eleştirilen bir durum olsa da çalışma konusu itibariyle gerekli, bilgilendirici ve keyifli bulundu.

BİRİNCİ BÖLÜM

TANIMLAR

1.1 Problemin Durumu

Kadınların çalışma hayatına katılımı sanayi devrimden sonra gerçekleşmekle birlikte kültürel kalıp yargılar, toplumsal cinsiyet açısından dezavantajlı gruplar içinde yer alması, örgütlerin ataerkil yapıda ısrarcı olmaları ve devletin yeterli güçlendirme politikalarının bulunmayışı sebebi ile kadınlar hala çalışma hayatında tam temsiliyete ulaşamamışlardır. Dünya nüfusunun 7 milyarı geçtiği ve yarısına yakınının kadınların oluşturduğu düşünülürse bu yetersiz temsiliyet tüm dünya için ciddi bir sorun olarak varlığını sürdürdüğünü ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu konu uluslararası birçok platformlarda dile getirilmekte özellikle STK (Sivil Toplum Kuruluşu) tarafından ciddi gündem oluşturma çalışmaları bulunmaktadır. Bu kuruluşlara örnek olarak BM (Birleşmiş Milletler) özel bir kurumu olarak UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) ve UNDP (United Nations Development Programme), WEF (World Economic Forum), OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) gösterilebilir. Araştırma konusu dahilinde bu kurumların ilgili araştırmalara da yer verilmektedir.

TUİK (Türkiye İstatistik Kurumu) ‘İstatistiklerle Kadın, 2015’ verilerine göre (TUİK, İstatistiklerle Kadın, 2015, 2016);

- Türkiye nüfusunun (78 milyon 741 bin 53 kişi) **%50,2’sini erkek nüfus** (39 milyon 511 bin 191 kişi) ve **%49,8’ini kadın nüfus** (39 milyon 229 bin 862 kişi) oluşturdu.
- Kadınların istihdam oranı erkeklerin istihdam oranının yarısı kadar oldu. Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı 2014 yılında %45,5 olup, bu oran erkeklerde %64,8 kadınlarda ise %26,7 oldu.
- Eğitimli kadınların işgücüne katılım oranı daha yüksek oldu. Okur-yazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %16, lise altı eğitimli kadınların işgücüne katılım oranı %25,8, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %31,9, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %39,8 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,3 oldu.

Yine TUİK ‘İstatistiklerle Kadın, 2014’ verilerine göre kamuda üst düzey kadın yönetici oranı %9,4 oldu (TUİK, 2015). OECD ülkeleri cam tavan endeksi Mart 2016 verilerine göre de Türkiye sondan ikinci durumundadır (Economist, 2016). Bu veriler ile araştırmaya katılan orta ve üst düzey kadın yöneticilerle yapılan mülakat bulguları arasında da benzerlikler

mevcuttur. Cam tavan ise 1970’lerde Amerika Birleşik Devletlerinde, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmesini önleyen davranışsal ve örgütsel önyargıların yol açtığı görünmez yapay engelleri tanımlamak için bulunmuş bir terimdir (Wirth, 2001).

Cam tavan sendromu içinde birden fazla sebep barındırmasından dolayı toplumsal, bireysel ve örgütsel birçok duruma duyarlıdır. Bu sebebi ile örgütlerde kadın çalışanların yükselmelerinin önündeki önemli bir engeldir. İstatistikî veriler her ne kadar bu engelin varlığını tasdik ediyor ve olumsuz yorumlamaya açıksa da, Türkiye’de örgütler kadın istihdamını önemsemekte, kadın çalışanların çalışma hayatında güçlendirilmesine yönelik yeni nesil birçok uygulama kullanılmakta ve teknolojik gelişmelerden faydalanmaktadır.

“Cam tavan nedir? Örgütlerde nasıl anlaşılır?” Sorularının cevapları ve belli verilerin doğru yorumlanması cam tavanın anlaşılması noktasında itici güç olabilmektedir. Kadın çalışan sayısının yüksek olması o örgütte cam tavan olmadığı anlamına gelmemektedir. İşten çıkarılma oranının kadınlarda fazla olması doğrudan cinsiyet ayrımcılığına bağlanabilir. Cinsiyet ayrımcılığı, iş koşullarının kadının ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenmemesi ve kadın için zorlaştırılması gibi yollarla gizli ya da dolaylı da olabilir (Dökmen, 2010).

Yukarıda bahsi geçen genel durumlar ışığında bu çalışmanın amacı, ekonomiye yön veren bazı önemli ulusal, çokuluslu, uluslararası ve aile şirketlerinde karar mekanizmalarına yükselmiş üst düzey kadın yöneticilerin, çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) ile birlikte cam tavan sendromunun aşılması ve çalışanlarla ilişkiler (iç iletişim) açısından değerlendirilmesine yönelik görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmak ve kurumsal iletişimin buradaki yerini irdelemektir.

1.2 Araştırma Sorusu

Özel sektörde çalışan orta ve üst düzey kadın yöneticilerin, cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri nelerdir ve cam tavanın aşılmasında kurumsal iletişimin yeri ve önemi nedir?

1.3 Alt Problemler

1. Cam Tavan Sendromu örgütlerde nasıl aşılabılır?
2. Üst Düzey Kadın Yöneticiler en çok hangi (bireysel, toplumsal, örgütsel) cam tavana takılmışlardır?

3. Kadın çalışanların güçlendirilmesi yoluyla cam tavan sendromu aşılabılır mı? Örgütlerde böyle bir İK politikası var mı?
4. Örgütsel İç iletişim modellerinin, cam tavanın kırılmasına etkisi var mıdır? Örgütler bu durumun farkındalar mı?

1.4 Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, örgütlerde cam tavanı kırarak yönetim kademelerine ulaşmış kadın yöneticilerin yükselirken karşılaştıkları bireysel, toplumsal ve örgütsel engellerin üstesinden nasıl geldiklerinin ve cam tavanın aşılmasında kurumsal iletişimin yeri ve öneminin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma cam tavana maruz kalmış birçok kadın çalışana üst düzey yöneticilik yolunda çözüm önerileri sunmayı, konuya örgütlerin dikkatini çekmeyi ve literatüre katkı sağlamayı hedeflenmektedir.

Yoğunlukla cam tavan konusu insan kaynakları konusu olarak düşünülse de yapılan araştırmalar da iletişim ağlarının çeşitleri ile örgütün etkinliği arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu ortaya çıkarılmıştır (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012). Cam tavanın karmaşıklığı düşünüldüğünde doğru örgütsel iletişim modelinin seçilmesi gerekliliği de diğer dikkat çekilmek istenen konudur.

1.5 Çalışmanın Önemi

Sürdürülebilir ekonomik kalkınma çerçevesinde mevcut iş gücünü ekonomiye kazandırma ve sürekliliğini sağlamak önem arz etmektedir. Örgütler cinsiyet çeşitliliğine olan ihtiyaçlarını gün geçtikçe daha iyi görebilmekte ve bu konuda önemli adımlar atmaktadır. Bununla birlikte çalışan birçok kadın altından kalkamadığını düşündüğü sorumlulukları sebebi ile mevcut işlerinden ayrılmaktadır. Bu durum hem yetişmiş iş gücü kaybına sebep olmakta hem de kadını toplumda güçsüzleştirmektedir. Örgütlerde tüm sorunların üst düzey yönetimde temsil edilmesi gerekmele birlikte üst düzey kadın yöneticilerin azlığı sebebi ile kadın konuları tam olarak temsil edilememektedir. Eşitlikçi örgüt yapısına sahip olan şirketlerde bu durum kadın- erkek konusu olmaktan çıkmış ve çeşitlilik, sürdürülebilirlik içine alınmıştır. Fakat bunu gerçek anlamı ile Türkiye’de kaç örgüt başarabilmiştir?

Bu çalışmaya katılan orta ve üst düzey kadın yöneticiler, Türkiye’deki önemli aile, ulusal, uluslar arası ve çokuluslu şirketleri temsil etmektedir. Dolayısı ile bulgular açısından çeşitlilik ve şirket politikaları noktasında önemli uygulamaları içermektedir. Araştırmaya

katılan ya da katılmayan tüm şirketlere en önemlisi de çalışan kadınlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Cam tavan sendromu ile ilgili benzer çalışmalar yapılmakla birlikte katılımcı profili ve kurumsal iletişim bakış açısı ile yorumlanmış olması araştırmayı farklı kılmaktadır. Üst düzey yöneticiliğe giden çetrefilli yolda kadın çalışanlara motivasyon etkisi, bu vesile ile üst düzeyde kadının temsiline katkı sağlaması ve yeni yapılacak araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

1.6 Çalışmanın Sınırlılıkları

Katılımcılar İstanbul ilinde çalışma ofisleri ve merkezleri bulunan şirketlerin orta ve üst düzey 19 kadın yöneticisinden oluşmaktadır. Dolayısı ile sadece İstanbul'daki mevcut cam tavana yönelik bulgular içermektedir. İstanbul–Anadolu ayrımı görülememektedir. Mülakat soruları örgütsel yönetim, güçlendirme politikaları ve iletişimle ilgilidir.

Katılımcıların Türkiye'deki ulusal, çok uluslu, uluslararası ve aile şirketlerin de görev yapan orta ve üst düzey 19 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Bu sebeple başlangıç ve orta seviyedeki kadın çalışanların görüşlerini, onların kariyer planlamasını ve örgütsel kariyer yönetimini içermemektedir. Katılımcıların tamamı kadındır ve konuyla ilgili erkek yöneticilerin düşüncelerini içermemektedir. Bu konulardan dolayı araştırma sınırlıdır.

1.7 Tanımlar

1.7.1 Yönetim ve Örgüt Kültürü

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlaki anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma “örgüt kültürü” adını veriyoruz. Makro açıdan, yani toplum kültür düzeyinden bakıldığında ise işletme veya örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürüdür (Eren, 2015).

Kültür örgüt içinde çalışanları ve örgütün amaçlarını birbirine bağlar. Eğer kültür bu toplayıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıftır ve bu takdirde insanların örgüte ve birbirlerine sadakatleri azalır. Bu durumda eğer ekonomik amaçlı bir kuruluş (işletme) ise çalışanlar sadece

maddi çıkarları için örgütte hizmet etmiş olurlar. Bu nedenle kültür örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların inanç ve bağlılığı güçlüdür ve birbirine benzemektedir. Birbirlerine de güçlü bir grup oluşturur ve birbirlerine sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin oluşturduğu kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler (Eren, 2015).

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan diğer kavramda kahramanlardır. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır. Bunlar yol gösterici birer dev sembolde sayılır. Çünkü çalışanlar veya örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın birer canlı sembolüdür. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kimselerdir (Eren, 2015).

Örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları hareket geçiren diğer bir husus da sloganlardır. Örgüt kültürünün kökleşmesine önemli bir role sahip olan diğer kavram ise seremonidir (Eren, 2015).

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz (Eren, 2015). Bunlar; ‘Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inançlar ve değerler olarak yer alır. Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır.’

1.7.2 Yönetici

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır (Eren, 2015). Kadın ve erkek arasındaki kimyasal farkların varlığını kabul etmek önemlidir. Bu farklar kişinin iş yapış şekline, yönetim şekline ve sosyal hayatına kadar bir sürü alanda kendini farklı şekilde göstermektedir. Bu farklılıklar bir cinsi diğerinden daha iyi yönetici yapmamaktadır. Cinsiyet çeşitliliğinin bulunduğu örgütlerde bu durum avantaja çevrilebilmekte ve sürdürülebilirlik açısından önemsemektedir.

Kadın yöneticilerin yönetim tarzları insana, sürece ve çok yönlü iletişime dönükken erkek yöneticilerin süreçten çok sonuçla ilgili ve agresif oldukları bilinmekle birlikte bu farklılıklar beyinlerindeki kimyasal değişiklikten kaynaklanmaktadır. Ortalama erkek ile ortalama kadının beyinlerindeki dopamin (hızlandırıcı) ve serotonin (uyarı sinyali etkisi) düzeyleri değişiktir. Dopamin erkeklerde yüksek miktarda bulunur. Serotonin kadınlar da daha düşük miktarda bulunur. Erkeklerin beyninden testosteron kadınlarınkine oranla daha yüksek düzeylerde bulunur, buda erkeleri daha saldırgan ve rekabetçi kılarken, kadınlar başkalarının duygularını öne alırlar. Erkekler tartışmayı kestirip atamayı tercih ederken, kadınlar tartışma ve diyalogdan yanadır. Erkek beyni eylem için yaratılmıştır; kadının beyni dinlemek ve konuşmak suretiyle ilişki kurmak için yaratılmıştır (Cook & Rothwell, 2004).

Geleceğin lider yöneticileri, değişimin yarattığı bu dünya konjonktüründe yenilikçi bir misyon ve vizyon ile donanmak durumundadırlar. Bu açıdan bakıldığında, işletmelere yön veren ve onların gelecek dinamikleri üzerinde nihai belirleyiciler olan lider yöneticilerin rekabetçi piyasa koşullarındaki yönlendirici rolü insan kaynakları performansı ve kurumsallaşma açısından önemlidir (Zeydan & Akın, 2010).

Örgütlerin karmaşık yapıları düşünüldüğünde liderlerin aynı andan birden çok görevleri üstelendikleri günümüz şartlarında kadın ve erkeğin beyindeki kimyasal farklılıklar konsantrasyon sırasında bile kadınların beyinlerinin her iki yarısını açtığını gösteriyor. Kadınlarda karmaşık işlere giderken beyinlerinin iki yanını da aynı anda devreye sokma eğilimi gözleniyor. Bu durum kadınların aynı anda çok işi yapma ve birçok farklı şey düşünme bakımından erkeklerden üstün kılıyor (Cook & Rothwell, 2004).

a- Kadın Yönetici

Genel olarak toplumumuzda yöneticilik erkek işi olarak görülmektedir. Yöneticilik cinsiyetten bağımsız, yöneticinin yöneticilik alt yapısı ve kabiliyetleri ile ilgili, öğrenilmiş ve geliştirilmesi mümkün bir liderlik kavramıdır. Yöneticilik erkeklere atfedilmiş bir kavram olarak algılanması sebebi ile yöneticinin erkelere özgü özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu durum nedeniyle başarılı birçok kadın yönetici için ‘erkek gibi kadın’ denilmekte ve iltifat olarak görülmektedir. Hâlbuki yönetim ve kadın-erkek yönetici tartışmalarını cinsiyet temelli değerlendirmek yerine yöneticiyi bir birey olarak etkileyen faktörlere değinmek yerinde olacaktır. İnsanlar çevreleriyle sürekli olarak iletişim halinde bulunan kişilerdir. Bundan dolayı çevreden birçok değer almakta ve bu değerleri kendi değerleri ile bütünleştirmek durumundadır. Yöneticiler de belirli bir kurum veya kuruluşun

başında o kuruluş için çaba gösteren kişilerdir. İster üst kademe, ister orta kademe ister alt kademe yöneticisi olsun faaliyet gösterdiği alanda belirli pozisyonlarda, hangi tür işi yaparsa yapsın, bu işi yönetici belirli değer ve değer yargılarına göre yapmak durumundadır. Bu değerler aşağıda sıralanmıştır (Uçar, 2006).

- İçinde Bulunduğu Toplumun Yapısı ve Toplumsal Değerler
- Aile Yapısı ve Yetiştirilme Tarzı
- Siyasal İlgi ve Çevre
- İnançlar ve Dini Değerler
- Ahlaki Değerler
- İletişim Becerileri
- Eğitim Türü ve Düzeyi
- Kişilik Yapısı

Kadın yöneticilerde cam tavan olarak nitelendirilen ve kadın yöneticilerin tepe yönetim kademelerine ulaşmasını engelleyen cinsiyet temelli unsurlar bütünleyici bakış açısıyla bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar olmak üzere üç temel başlık altında toplanmaktadır.

Cam tavan algısına neden olan bireysel engeller, kadın yöneticilerin iş ve aile rollerinin gereklerini yerine getirmek için “Çoklu Rol Üstlenmesi” ve yükselmesinin önündeki engellerin farkında olmasından ve yükselmesinin getireceği sorunları yaşamaktan kaçınmasını ifade eden “Bireysel Tercih ve Algı” dan oluşmaktadır.

Cam Tavan algısına neden olan örgütsel engeller çeşitlilik göstermektedir. Bireysel unsurlara kadın yönetici yeri geldiğinde müdahale edebilirken, örgütsel unsurları etkileme şansı oldukça düşüktür. Bu unsurlar (Taşkın & Çetin, 2012);

- Örgüt Kültürü
- Örgüt Politikaları
- Örgüt İklimi (Yenilikçi, Destekleyici, Bürokratik)
- Mentor Eksikliği
- Fırsat Eşitliğinin Olmayışı
- İletişim Ağlarına Katılamam
- Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller
- İş Hayatında Kadın Algısı

Cam Tavan algısına neden olan toplumsal engeller toplumun çalışan kadına bakış açısı ile doğrudan ilgilidir. Bu engeller toplumsal kalıp yargılar ve mesleki cinsiyet ayrımı şeklinde kadınların yükselmelerinin önüne düşünsel setler şeklinde karar verme süreçlerini etkilemektedir. Yükselen eğitim düzeyleri ve işgücüne katılım oranları kadınların özellikle hizmet sektöründe yönetici ve profesyonel mesleklerindeki tedrici artışına katkıda bulunmaktadır. Ancak kadınların üst düzey yöneticiler arasındaki oranları hâlâ çok düşüktür ve azınlık bir kadın grubunun yüksek pozisyonlarda yer alışıyla çoğunluk kadın grubunun güvencesiz işlerde yoğunlaşması çalışan kadınlar arasında kutuplaşmayı ve gelir eşitsizliğini arttırmaktadır (Toksöz, 2011).

Çeşitli araştırmalar kadın yöneticilerin olumlu yanlarını; insancıl olmaları (dost canlısı), eşitlik yanlısı olmaları, organize ve etkin olmaları olarak olumsuz yanlarını ise; kişilere öncelik vermeleri, duygusal olmaları ve tepkilerini belli etmeleri, kendilerine güvenlerinin az olması olarak göstermektedir (Barutçuoğlu, 2002). Kadın yöneticiler günümüzde bu olumsuz olarak değerlendirilen özelliklerini olumluya çevirmeyi başarmış ve sürdürülebilirlik kavramında duygusal zekâ, sempati, hümanist yaklaşım, iletişimi önemli bir yer tutar.

b- Erkek Yönetici

Liderlik her şeyden önce, insanlara hem çalıştıkları kuruluş hem de bunun içindeki kendi rolleri konusunda umut veren gelecek vizyonları tasarlamaktır. Kadınlar beyinlerinin her iki alanını devreye sokarken erkekler beynin sağ yarısını kapatarak, bugünü hiç karıştırmadan gelecek üzerinde yoğunlaşma yeteneği ile önemli ve hızlı karar verebilirler (Cook & Rothwell, 2004).

Erkek yöneticiler üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar erkeklerin olumlu ve olumsuz yanlarını göstermektedir (Barutçuoğlu, 2002).

- Fazla şekilci olmak ve görevin her koşulda yapılmasını istemek.
- Çalışanlara uzak, ulaşılması güç olmak
- Otoriter ve saldırgan olmak
- Cinsiyet ayrımı yapmak, erkek yöneticilerin olumsuz yanlarını göstermektedir.

1.7.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yıllarda, özellikle ABD’de ve Avrupa’da daha fazla sayıda işletmenin farklılıkların yönetimini uygulamaya başlaması, insan kaynakları yönetiminin ve insan kaynakları yöneticilerinin rollerini de o oranda artırmaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yöneticilerinin karşılaştığı temel güçlük, değişmekte olan işgücünü işletmeye çekmek ve elde tutmaktır. İK yöneticileri, farklılık gereklerini karşılamak, farklılığı geliştirmek ve 21.yy’ın işgücünün verimliliğini ve etkinliğini teşvik etmek üzere bir dizi farklı stratejileri içeren bir insan kaynakları planı hazırlamalıdır (Tozkoparan & Vatansever, 2011)

1.7.4. Halkla İlişkiler

Örgüt veya işletmenin çalışmalarının halka, halkın düşünce ve beklentilerinin kuruluşu doğruluk, dürüstlük, inandırıcılık, süreklilik ilkeleri çerçevesinde aktarılması ve böylece karşılıklı yaraları ve sürekliliği olan çift yönlü bir iletişimin kurulması amacını taşıyan Halkla İlişkiler, kamuoyunun örgüte ilişkin eğilimlerini, tutum ve beklentilerini saptayarak, kuruma uygun iyileştirilmenin yapılması için öneride bulunmak; insan davranış ve tutumlarının gerçek nedenlerini anlamak; örgüte ilişkin olarak kamuoyunda ortaya çıkmış olan yanlış anlamaları önlemek; kuruluşla halk arasında karşılıklı saygı ve toplumsal sorumluluk duygularını geliştirmek; özel çıkarlarla kamusal çıkarlar arasında uyum sağlamak; mal ve hizmetlerin gelişmesine katkıda bulunmak; demokratik değerlerin gelişmesine katkıda bulunmak gibi ortak amaçlar altında özetlenebilir. Örgütlerde, başarılı bir halkla ilişkiler faaliyetinin geliştirilmesi, örgüt içi ve örgüt dışına yönelik etkili bir iletişimin varlığıyla ilgilidir (Ertürk, 2007).

Bir örgütte, örgüt içi iletişimin varlığı her zaman söz konusudur. Örgüt içindeki çalışanlar hem birbirleriyle hem de yöneticileriyle gerek formel gerekse informel yollardan iletişim kurarlar. Bir örgütün hiyerarşik olarak örgütlenişi ise; çalışanlar arasında belirgin bir biçimde ayrılmış ilişki yapılarına yol açmaktadır. Söz konusu ayrışma çoğu zaman birimler içinde ve arasında gerçekleşen iletişim sürecini yavaşlatmaktadır. İletişim hızının yavaşlaması ve birimlerin giderek uzmanlaşmaları sonucu birimler arasındaki iletişim bağlarının kopması ve çatışmaların artması ise örgütteki iklimi ve kültürü olumsuz yönde etkilemekte, bu durum da örgütün verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır. İşte halkla ilişkiler biriminin faaliyetleri bu noktada devreye girmektedir (Becerikli, 2007).

Halkla ilişkilerin örgüt-hedef grup ilişkisinin genişlemesiyle ortaya çıkan sorun, özellikle ABD’de “publicrelations”ın içerdiği anlamı, değişimi, gelişimi karşılayamamasından

kaynaklanmasıdır. Bu nedenle de kurumlar/şirketler gittikçe daha çok “Stratejik İletişim”, “İletişim Yönetimi”, “Kurumsal İlişki Yönetimi” gibi yeni adlara yönelmektedir. Alandaki ulusal ve uluslararası örgütlenmelerin toplantılarındaki değişmez konulardan biri bu yeni kavram arayışıdır. 20-25 yıl önce ABD’de örgütlerde “Halkla İlişkiler” kavramıyla tanımlanan birimlerin oranı % 47 idi. Son yıllarda kurumların iletişim işlerini gören birimlerinin adlandırılmasında değişimler görülmektedir: “Kurumsal İletişim”, “Kurumsal İşler”, “Kurumsal İlişkiler” ve “İletişim Merkezi” adlarının oranı % 60’dır (Yıldız, 2010).

1.7.5. Kurumsal İletişim

Toplumsal sistem olarak kurumların oluşması ve buldukları çevre içinde varlıklarının devam ettirebilmesi için ve dışta kurdukları iletişime ve bu iletişimi de belirli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır. Bu bağlamda kurumların başarısının iletişimlerinin etkinliği doğrultusunda arttığını söylemek mümkündür. Kurumun imajının güçlenmesi, iletişim becerilerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda kurumun tüm paydaşları ile iletişim halinde olması ve her platformda bunu geliştirmesi gerekmektedir (Vural & Öksüz, 2008).

1.7.6. İç İletişim

Örgütün iç ve dış çevresi ile etkileşiminde iletişim temel bir araç niteliğindedir. Örgütler iletişim politikalarını belirlerken, temel amaçları örgütte elverişli bir iletişim iklimi oluşturmaya çalışırlar (Tutar, Örgütsel İletişim, 2009). Burada da iç ve dış iletişim devreye girmektedir.

Algılama; insanların çeşitli duyuları (görme, işitme, koklama, dokunma ve tatma) yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlama ya da yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir (Eren, 2015). Mesaj iletilmek istenen fikirlerdir. Bir mesaj ister eğitici, bilgilendirici, ikna edici, tamamlayıcı ya da eleştirel ve mizahi olsun bu yönde mesajın etkili ve uygun olması ile iletişim yetkinliğinden söz edilebilir. Kanal, mesajı alıcıya taşıyan ortam ve medyadır.

İç iletişim, örgüt sınırları içerisinde gönderilen ve alınan mesajları ifade etmektedir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

1.7.7. Örgütsel İletişim Modelleri

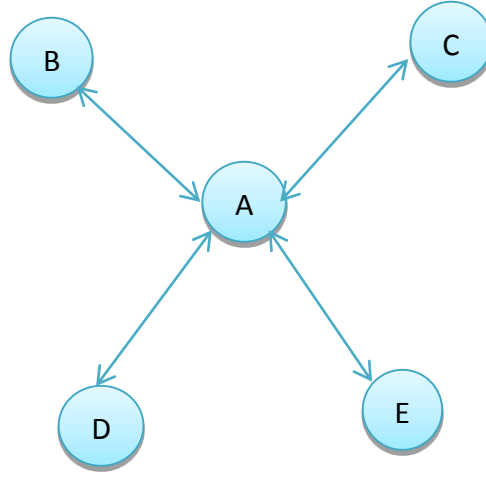
İletişim ağları, temel olarak örgüt üyelerinin birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkilerden ya da karşılıklı etkileşimlerden ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda iletişim ağları bir örgütte mesaj akışını yönlendirmeye, kişiler arasında anlayış geliştirmeye hizmet etmekle kalmamakta, bunun yanında örgüt ve grupların yapısı hakkında da önemli bilgiler vermektedir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerek kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer iş gören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedir (Eren, 2015)

Örgütlerde iletişim ağları, örgüt üyeleri arasındaki faaliyetlerin uyumlaştırılmasını, bilgi alışverişinin kolaylaştırılmasını, örgüt ile dış çevresi arasındaki bilgi ve veri değiş tokuşunu sağlamaktadır (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

Bir grubun ya da takımın üyeleri arasındaki etkileşimin seviyesi, iletişim kanallarının yapısından etkilenir. İletişim kanallarının beş temel türü vardır: tekerlek, daire, serbest, y modeli ve zincir. (Mullins, 2010).

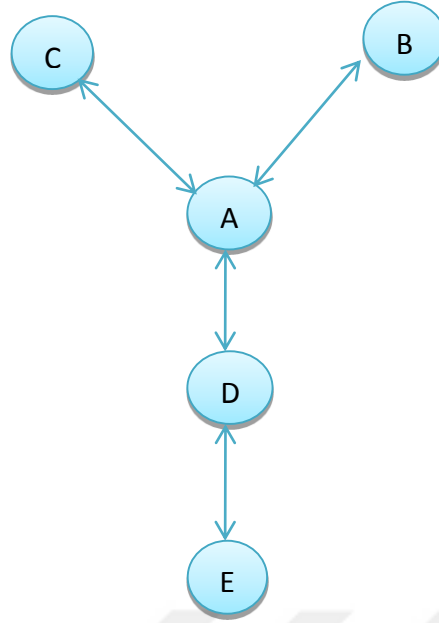
Merkezi Model (tekerlek modeli), en merkezi yapılandırma modelidir. Bu ağ, basit görevler için çok verimlidir. Problemler daha hızlı, daha az hatayla ve daha az bilgi akışıyla çözülür. Bununla birlikte problemler karmaşıktıkça ve bağlantı kişisinden talepler arttıkça verimlilik azalır. Bağlantı kişisi ağın merkezindedir. Etkinliklerle bilgi akışlarının odağı ve grup görevlerinin koordinatörü olma işlevini gerçekleştirir. Merkezi kişi, grubun lideri olarak algılanır ve üst seviyede tatmin yaşar. Diğer yandan, çevredeki üyeler için tekerlek modeli en az tatmin sağlayan ağdır (Mullins, 2010).



Tablo 1: Merkezi Model

Bu modelde grubun bütün üyeleri (B,C,D,E) merkezde bulunan ‘‘A’’ bireyi ile iletişim kurmakta ama kendi aralarında doğrudan iletişim kuramamakta; ancak merkezi ‘‘A’’ bireyi aracılığı ile iletişim kurabilmektedirler. Bu sistemde merkezdeki ‘‘A’’ bireyi yetki ve denetim gücüne sahiptir. ‘‘A’’ bireyi yeteneksizse, diğer bireylerin kendi aralarında iletişim kurması olanaksız olduğundan, sorunlar ortaya çıkabilir. Bu model, karmaşık sorunların çözümünde grup üyelerinin katılımına olanak vermediği, grup üyelerinin modellerinin bozulmasına, tatminsizliğe yol açtığı için başarısız olarak nitelendirilebilir. Modelin olumlu tarafı ise bilginin çabuk aktarılmasını sağlaması ve doğruluk derecesinin yüksek olmasıdır (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

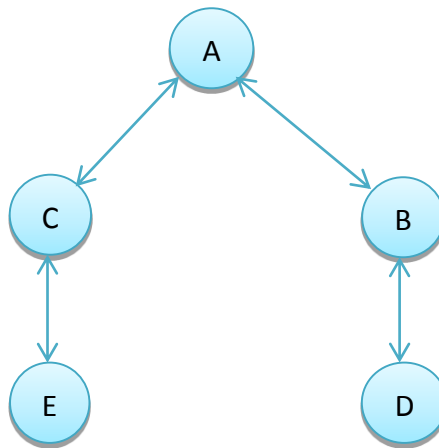
Y Model, başlangıçta açık ve demokratik bir yapıya sahip olan fakat daha sonra kapanarak otokratik bir grup yapısına dönüşen iletişimi yansıtır. İşin yerine getirilmesinde hız yüksek, mesajın iletilmesindeki doğruluk derecesi iyi ve lider belirgindir. Ancak grup üyelerinden bir kısmı, yetkilerin giderek tek kişi de yani ‘‘A’’da toplanmasından huzursuzluk duyarlar, bu nedenle moral düşük ve tatmin zayıftır.



Tablo 2: Y Model

Bu modelde, örgüt yapısında daha aşağı bir kademede bulunan bir bireyin bilgi kaynaklarıyla doğrudan ilişki kurabilmesi nedeniyle daha güçlü bir duruma geçmesi söz konusudur. Tekerlek modelinde olduğu gibi ‘A’ güçlü konumda olan bireydir. Bilgi ‘A’ ya kademe kademe gelmektedir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012)

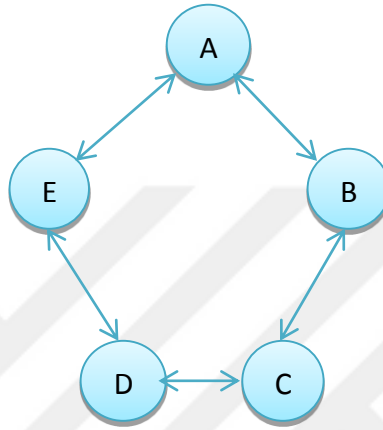
Zincir Model,tekerlek modelinden sonra örgütlerde merkeziyetçiliğe en çok yol açan iletişim modelidir. Bu tip iletişim ağında, zincirin iki ucundaki üyelerin grubun sadece iki üyesiyle iletişim kurma olanakları olduğu halde, merkezdeki birey yine örgütün tüm üyelerinden bilgi alma olanağına sahiptir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012). Zincir model tek bir çizgi şeklinde de gösterilmektedir.



Tablo 3: Zincir Model

Zincir modelinde de merkezdeki ‘‘A’’ bireyinden uzaklaştıkça çalışanların morali düşer. Bilgiler kademe kademe atlatıldığından doğruluk olasılığı ve hızı azalır. Lider yumuşak, herhangi bir sorumluluk üstlenmeyen, önemli bir rolü olmayan bir kişidir. İletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlediğinden grubun bazı üyeleri dışarıda kalabilir. Bu durum bireyler arası ilişkilerin zayıflamasına ve grup veriminin düşmesine neden olabilir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

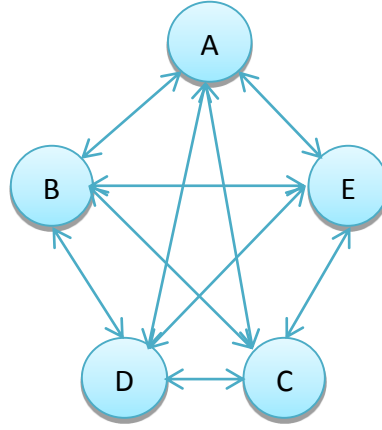
Dairesel Model:



Tablo 4: Dairesel Model

Daire modelinde grup üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma olanakları diğer modellerden daha fazladır. Bu nedenle, merkezde iletişim tekeline sahip kişiler ortaya çıkamamaktadır. Grup demokratik bir yapıya sahip olduğundan baskın bir lider yoktur. Bireylerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Merkezleşme derecesi düşüktür. Çalışanların morali yüksek ancak bilgi pek çok kişiden geçtiği için doğruluğu azalır. Bu modelde mesajlar yavaş aktığı gibi karar verme hızı da düşüktür (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

Çok Yönlü Model (Serbest Model): Tüm kanal ağı tam anlamıyla tartışmanın ve katılımın olduğu dağınık bir ağıdır. Bu ağ en çok, karmaşık problemlerin çözülmesi için tüm üyelerin arasında üst seviye bir etkileşimin gerektiği durumlarda işe yarar. Liderin kim olduğunu tahmin etmek çok zordur. Üyeler için tatmin seviyesi oldukça yüksektir. Tüm kanal ağı baskı altında ayakta durmakta zorlanabilir. Bu durumda ya parçalanacaktır ya da tekerlek ağı olarak yeniden yapılacaktır (Mullins, 2010)



Tablo 5: Çok Yönlü Model (Serbest Model)

Çok yönlü model (serbest model), çağdaş yönetim ve örgüt kurumlarının gerçekleştirmeye çalıştığı ancak çok az örgütte görülebilen ideal bir iletişim modelidir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2012).

Tablo 6:Ağ Modellerinin Karşılaştırılması (Koçel, 2003)

Ölçütleri	Merkezi	Y	Zincir	Dairese I	Çok Yönlü (Serbest)
Merkezileşme Derecesi	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Haberleşme Kanalı Sayısı	Çok az	Az	Orta	Orta	Çok yüksek
Önderlik Tatmin	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Hız	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk (Accuracy)	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

1.7.8. Formel ve İnfornel İletişim

Karşılıklı duygu, düşünceye bilgi paylaşımı süreci olan iletişimin, örgütsel boyutunda formel iletişim ve infornel iletişim yer alır (Bektaş & Erdem, 2015).

Örgütlerde gerçekleşen iletişim, öncelikle örgütün hiyerarşik düzeni doğrultusunda biçimsel (resmi, biçimsel) yapı özelliği gösterir. Bu iletişim biçimi, genellikle örgütün kuralları

ile tanımlanır ve akış biçimi örgütün yapısını gösteren şemalarla gösterilir. İletişimi, en genel şekli ile biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Böyle bir ayrım bir grupta gerçekleşen iletişimin, örgütleyicinin planlamasına bağlı olup olmamasına göre yapılmaktadır. Eğer iletişim biçimsel bir grupta örgütleyicinin önerdiği biçimde gerçekleşiyorsa biçimsel (formel) iletişim olacaktır; buna karşılık biçimsel bir grup içerisinde, örgütleyicinin düzenlediği şeklin dışında ve biçimsel olmayan grup ilişkisine bağlı olarak gerçekleşiyorsa, biçimsel olmayan (informel) iletişimden söz ediliyor demektir (Tutar, Örgütsel İletişim, 2009).

Formel iletişim genellikle örgütsel hiyerarşide ve formel yapılarda kullanılır. Formel iletişimde örgüt ve üyeleri arasındaki işle ilgili bilgilerin, hiyerarşik yapı göz önünde bulundurularak akışı sağlanır. Organizasyondaki informel iletişim belirli kurallar içerisinde olmayan, örgüt içindeki kararları etkileyen kişiler arası ilişkiler ağı ile kendini gösterir (Barutçu & Haşiloğlu, 2010).

1.7.9. Stratejik İletişim

‘Stratejik iletişim’, genel anlamda planlı iletişim kampanyalarını tanılamak için kullanılan bir kavramdır. Stratejik iletişim yönetiminde iletişim, **kuruluşun yönetim fonksiyonu** olarak ele alınır (Çınarlı, 2009).

Stratejik iletişim, uygulanacak kurumsal politikaların belirlenmesinde bir “yol haritası” çizilmesine rehberlik eder. Bu sayede, ilgili kamuoyu ile paylaşılacak “mesajların” içeriğini doldurarak “ne” söylenebileceğini saptamakta, “el yordamı” ile yapılan iletişim çalışmalarını yerine “neyi”, “niçin” ve “nasıl” yaptığını bilen ve kurumsal itibarı güçlendiren bir vizyon ortaya koyar. Stratejik iletişim salt en uygun mesajın ilgili kamuoyuna ulaştırılmasını, kamuoyunun bilgilendirilmesini amaçlayan kaynak odaklı pasif bir iletişim süreci değil, belirlenmiş mesajların kurumun vizyon ve hedeflerine uygun şekilde ilgili kamuoyu ile paylaşılmasını ve kamuoyu algısının olumlu şekilde şekillenmesini sağlayacak ve etkilemeyi esas alan aktif bir iletişim sürecidir (Gürcan, 2012).

İKİNCİ BÖLÜM

ALAN YAZIN TARAMASI

2.1. 2000'ler sonrası Ekonomide Kadın Yöneticiler

Türkiye'nin son 30 yıllık tarihine bakıldığında göze çarpan değişimlerin temelinde kadınlar var. Bugün eğitimden finansa, medyadan iletişime, birçok sektörde çalışan ve yönetici olan kadınların ciddi bir egemenliğinden bahsetmek mümkün (Türk, 2005) .

Katılımı cesaretlendiren, güç ve bilgiyi paylaşan, işi heyecanlı ve zevkli bir hale getiren kadın yöneticiler 2000'li yılların yeni yönetim anlayışını belirlemektedir. Kadınlar, bugün özellikle bilişim, finans, insan kaynakları, reklamcılık, halkla ilişkiler ve müşteri hizmetleri gibi geleceği çok açık olan alanlarda yoğun bir şekilde çalışmaktadırlar. Zirveye giden en kestirme yollar bu alanlardan geçmektedir. Kadınlar da önlerine çıkabilecek görünür ya da görünmez engelleri aşacak donanımları ve gücü kazanarak kendilerini hazırlamaktadırlar (Barutçuoğlu, 2002).

Türkiye'nin sürdürülebilir büyüme ve kalkınma hedefleri doğrultusunda kaynaklarının etkin kullanımı bir zorunluluktur. Türkiye'de nüfusun yarısına yakın bir kısmının kadın olması kadın kaynaklarının iş gücü olarak etkin kullanımı, kalkınma hedefleri bakımından önem arz etmektedir (Şimşek, 2008).

Sürdürülebilir ekonomik kalkınma açısından kadının çalışma hayatına katılımı, ücretlendirme, siyasi hayata katılımı hala istenilen seviyeye ulaşamamakla birlikte gelişim yönünde ilerlemektedir.

Türkiye istatistik kurumu – TUİK; 7 Mart 2016 tarihli 'İstatistiklerle Kadın, 2015' verilerine göre (TUİK, İstatistiklerle Kadın, 2015, 2016) ;

- Türkiye nüfusu 31 Aralık 2015 tarihi itibarıyla 78 milyon 741 bin 53 kişi oldu.
- Türkiye nüfusunun %50,2'sini erkek nüfus ve %49,8'ini kadın nüfus oluşturdu.
- Okuma yazma bilmeyen kadın nüfus oranı erkeklerden 5 kat fazladır.
- Kadınların istihdam oranı erkeklerin istihdam oranının yarısı kadar oldu.
- Eğitimli kadınların işgücüne katılma oranı daha yüksek oldu.
- Kadınlar tüm eğitim düzeylerinde erkeklerden daha düşük ücret.
- Kadınlar siyasi alanda erkeklere göre daha az yer aldı.

Tablo 7: Cinsiyete Göre Seçilmiş Göstergeler (2014) (TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2015, 2016)

Seçilmiş Göstergeler	Erkek	Kadın
Okur-yazar olmayan nüfus oranı (25+ yaş) (%)	1,8	9,2
Yüksekokul veya fakülteden mezun nüfus oranı (25+ yaş (%)	16,2	11,7
İstihdam oranı (15+ yaş)(%)	64,8	26,7
İş gücüne katılım oranı (15+yaş)(%)	71,3	30,3
Genç işsizlik oranı (15-24 yaş)(%)	16,6	20,4

2.2. 2000’ler sonrası Türkiye’de Çalışan Kadınlarla Yönelik Düzenlemeler

Türkiye’de 2000’ler sonrası kadın hakları ile ilgili önemli adımlar atılmıştır. Önemli uluslararası insan hakları sözleşmelerine taraf olmuştur. Bu gelişmeler aşağıdaki gibidir (Dışişleri Bakanlığı, 2011):

- Avrupa Birliği müktesebatına uyum çerçevesinde 17 Ekim 2001 tarihinde yürürlüğe giren Anayasa değişiklikleri ile aile içinde **kadın-erkek eşitliği kavramını güçlendirici hükümler eklenmiştir.**
- 1 Ocak 2002 tarihinde yürürlüğe giren ‘Yeni Medeni Kanun’ Anayasa değişikliklerini tamamlayıcı niteliği ile **kadının hem aile içinde hem toplumsal yaşamdaki konumunu güçlendirmiştir.**
- Türkiye, altı temel BM insan hakları sözleşmesine taraftır. Bu sözleşmelerden kadın haklarına ilişkin düzenlemeler içeren ‘**Kadınlara Karşı Her Türkü Ayrımcılığın Önlenmesi**’ hakkında sözleşmeye (CEDAW) 1985 yılında taraf olan Türkiye, anılan sözleşmenin ek protokolünü de 8 Eylül 2000’de imzalamış. Ek Protokol Kasım 2001’de TBMM Genel Kurulu’nda onaylanmış, 18 Eylül 2002 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.
- Evli kadının çalışması hususuna da Yeni Medeni Kanun’un 192. maddesinde açıklık getirilerek, “Eşlerden hiçbiri iş veya meslek seçimi konusunda diğ erinin iznini almak zorunda değildir” ibaresine yer verilmiştir.
- 17 Mayıs 2004 tarihinde Anayasa’nın 90. maddesinde yapılan değişiklikle, CEDAW sözleşmesi de, normlar hiyerarşisi bakımından kendisine aykırı düşebilecek ulusal düzenlemeler karşısında üstün konuma getirilmiştir.
- 22 Mayıs 2004 tarihinde yürürlüğe giren Anayasa değişiklikleri çerçevesinde Anayasa’nın “Kanun önünde eşitlik” konulu 10. maddesinde yapılan düzenlemeyle,

“Kadın ve erkek eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçirilmesini sağlamakla yükümlüdür” hükmü getirilerek kadın-erkek eşitliği güçlendirilmiş ve bu yönde kurumsal düzenlemelerin yaşama geçirilmesi karara bağlanmıştır.

‘4857 sayılı İş Kanunu’ ve ‘5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’ nezdinde kadınlara tanınan haklar özetle aşağıdaki gibidir (Savran, 2015):

- Kadınlara sağlanan doğum borçlanması,
- Emzirme ödeneği,
- Doğum ve süt izni,
- Memurlar için doğum yardımı ödeneğinin bulunması,
- Kadın memura 24 aya varana kadar aylıksız izin,
- Kadın çalışana doğumdan önce ve sonra analık iş göremezlik izni,
- Kadınlara yönelik yeraltında ve su altında çalışma yasağı,
- Kadın çalışana 6 aylık ücretsiz izin hakkı,
- Malul çocuğu bulunan kadınlara yönelik fiili hizmet süresi zammı hakkı,
- Yardımcı üreme yöntemi (tüp bebek)
- Gebe çalışan kadın açısından fazla çalışma saatinin engellenmesi.

Ayrıca kamuoyu tarafından ‘**Aile Paketi**’ olarak bilinen ‘**Ailenin ve Dinamik Nüfus Yapısının Korunması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı**” kabul edilmiş ve aşağıdaki ilave haklar tanınmıştır (Milliyet, 2015).

- Analık izni biten kadın memur isteği halinde tüm doğumlarda 6 aya kadar günlük çalışma süresinin yarısı kadar çalışabilecek.
- Evlat edinen memurlar da aynı haklardan yararlanacak.
- Doğum yapan kadın işçiye, ücretsiz izin süresi kadar doğum sonrası yarım çalışma ödeneği ödenecek.
- Kadın işçilerin, analık izni ve yarı zamanlı çalışma sonrasında mecburi ilköğretim çağının başladığı tarihi takip eden aybaşına kadar kısmi süreli çalışma talebi karşılanacak. Bu talep, geçerli fesih nedeni sayılmayacak.

2.3. 'Erkek Egemen' Söylem ve Öğrenilmiş Çaresizlik

Bütün Dünya'da kadın emeğinin esnek ve informel üretim süreçlerinde giderek daha fazla yoğunlaştığı tespit edilmektedir. Türkiye'de de özellikle 2000'li yıllar boyunca kadın istihdamında esnek üretim biçimlerinin ve informelleşmenin birer norm halini aldığını görüyoruz. Bununla birlikte kadınlar ev içindeki işlerden ve bakım işlerinden sorumlu tutuluyorlar. Güçlü ataerkil ilişkilerin 'kadın işi' ile 'erkek işi' arasında yaptığı kategorik ayrım Türkiye'de ve dünyada ev işlerinin ve bakım işlerinin kadın işi olarak görülmesine zemin hazırlıyor.

Ücretli iş esas olarak erkek işi olarak itelendiği için kadınların emek piyasasındaki konumu erkeklerden farklı bir biçim almaktan kurtulamıyor: Kadınlar, genellikle kocanın - ya da ailenin- gelirine katkıda bulunmak, koca işsiz kaldığında ailenin geçimini üstlenmek üzere; ya da kriz dönemlerinde olduğu gibi -başka şansları kalmadığı için- bir ayakta kalma stratejisi olarak ücretli iş arıyorlar. Kadınları, yine erkeklerden farklı olarak, sadece 'işçi' olarak görmek olanaklı değil. İstihdama katılmak kadınların ev içindeki yüklerini ortadan kaldırmıyor. Bu durumda ücretli iş kadınlar için 'ikinci mesai' anlamına geliyor. Kadın emeğinin günümüz kapitalist toplumdaki bu konumu ataerki ile sermayenin dayanışması çerçevesinde belirleniyor. Ataerkil ilişkiler sermayeye 'ucuz', 'güvenilir', 'sabırlı', 'itaatkar' bir emek havuzu olarak kadınları sunuyor. Ataerkiye yaslanan sermaye birikimi ataerkil ilişkileri yeniden üreterek ona güvence sağlıyor (Dedeoğlu & Öztürk, 2010).

Klasik ataerki bir krize girdiğinde, birçok kadın erkeklerin yükümlülüklerini yerine getirmeleri için ellerindeki tüm baskıyı kullanmaya devam edebilir. Ve kadınlar aşırı bir baskı olmadığı müddetçe çizgiyi aşarak haklarının temelinden ödün vermeyeceklerdir. Ve saygınlıklarını kaybetmeyeceklerdir. Pasif direnişleri, itaat etme ve uyma karşılığında bu ataerki iş anlaşması korumasından paylarına düşeni alma şekline bürünecektir. (Kandiyoti, Bargaining with Patriarchy, 1988)

Türkiye örneğinde öne çıkan bulgular, kapitalizm ve ataerkil sistem ilişkisi bağlamında tarif edilen kadının toplumsal konumu ile örtüşmekte; kadınların ev içi roller olan annelik ve eşlik ağır basarken, emek piyasasına eklenmeleri ancak ataerkil sistemin elverdiği sınırlılıklar içinde gerçekleşmektedir. Bu sınırlılıklar kapitalist sistem içinde kadın emeğinin değersizleşmesi ile sonuçlanmakta ve kadın emeğini çoğunlukla informel alana hapsedmektedir. Ataerkil sistem içinde kadınların asli görevi annelik ve eşlik olarak

belirlenince, kadınların emek piyasalarındaki konumları otomatik olarak ikincil öncelikte olmakta; kadın emeği ancak ailenin ihtiyaçları söz konusu olduğunda işgücü piyasasına eklenmektedir (Dedeoğlu & Öztürk, 2010).

Öğrenilmiş çaresizlik kavramı sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında kalan organizmanın, kontrolün mümkün olduğu sonraki durumlarda bile içinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirdiğinden olaylar karşısında hareketsiz kalmasını ifade etmektedir (Güler, 2006).

Öğrenilmiş çaresizlik, bir bireyin herhangi bir durum ya da olay karşısında çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, bir şey yapsa bile hiçbir şeyin değişmeyeceğini, olayların kendi kontrolü altında bulunmadığını ve o konuda asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp cesaretini yitirmesidir (Sekman, 2006).

Öğrenilmiş çaresizliğin kaynaklarını dış etkenler ve bireyin kendinden kaynaklanan etkenler olarak sınıflandırmak mümkündür. Yapılan deneylerin bulgularına göre kadınlar erkeklere göre öğrenilmiş çaresizliğe karşı daha fazla duyarlıdırlar (Güler, 2006).

Araştırmalar öğrenilmiş çaresizlik ve depresyon arasında kesin bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Mağdur kadının durum üzerinde hiçbir kontrolünün olmadığını algılaması kilit önem taşımaktadır. Kendini algılamayı meşru görmeyi öğrenmek, öğrenilmiş çaresizliğin yerine özgüveni ve güçlü olma hissini koyabilmek için temel görevdir (Kiefer, 1990).

2.4. Örgüt İçi Girişimcilik ve Güçlendirme (Empowerment)

Yaklaşık 250 yıl önce tanımlandığı düşünülen girişimcilik kavramı, içine yeni anlamlar yüklenerek yıllar boyu gelişim ve değişim göstererek günümüz ekonomisine yön verecek kadar güçlenmiştir. Özellikle kadınlar tarafından cam tavanın aşılması yönünde bir alternatif olarak da görülebilmektedir.

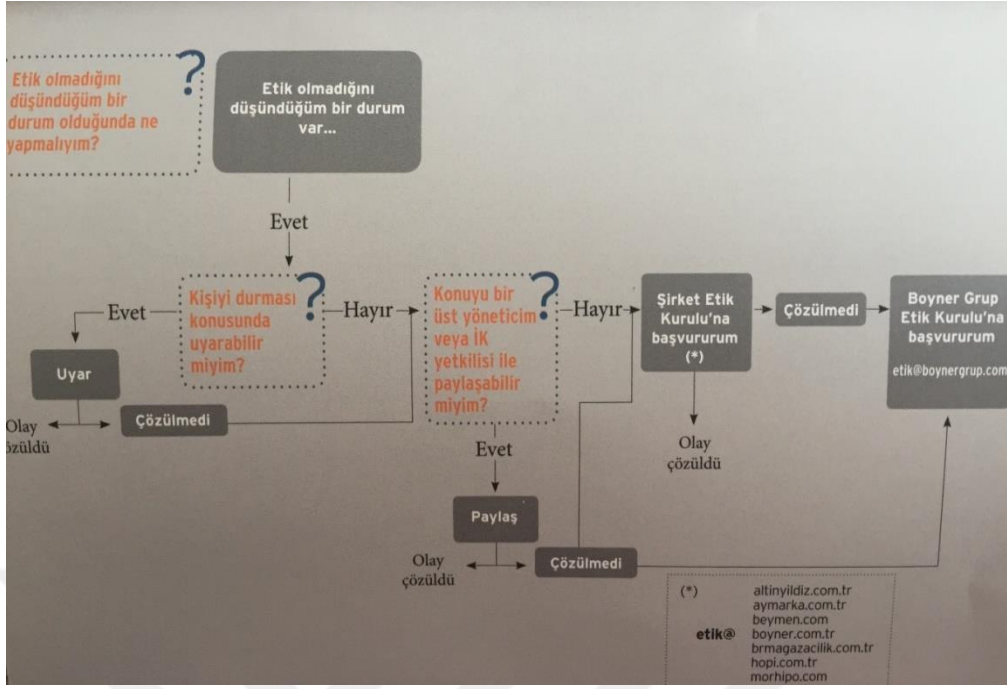
20. yüzyıla kadar girişimci kavramı, para ve sermaye sahibi olan ve iş yapan kimseler için kullanılmış; daha çok kendi işini kuran, çeşitli üretim faktörlerini bir araya getiren ve üretim sürecinde bulunan ve bunun sonucunda da kar elde etmeyi amaçlayan kişi olarak tanımlanmıştır (Emsen, 2001/1). 20. yüzyılda ise kavrama yeni anlamlar yüklenmiş ve girişimcilik risk alma, yenilik yakalama, fırsatları değerlendirme ve tüm bunları hayata geçirme

süreci olarak tanınamıştır (Besler, 2010). Sadece para veya sermaye sahibi olmak girişimci olmaya yetmez hale gelmiştir. Kendi bilgi ve yetenekleri ile birlikte emek, sermaye, doğal kaynaklar ve hammaddeyi bir araya getirerek, üretim ve dağıtım süreçlerini gerçekleştiren kişi olmasının yanında girişimciden yenilikçi, yaratıcı ve dinamik olması da beklenir hale gelmiştir (Besler, 2010).

Personel güçlendirme (empowerment) global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı (veya önemini artırdığı) yönetim kavramı olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003). Güçlendirme örgütlerde yönetime katılım, iletişim, motivasyon ve bununla birlikte çalışanlarla yetki paylaşımı olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışanlarda mevcut bilgi birikimindeki artış, uzmanlaşma, kendine güvenin ile birlikte güçlendirme gerçekleşmektedir. Güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkma sebepleri arasında teknolojik gelişmeler, müşterilerin bilinç düzeyindeki artış ile birlikte beklentilerindeki değişiklikler, rekabetin artması, çalışanların eğitim düzeyindeki artış ile birlikte örgütlerden beklentilerinin de artması, örgütlerdeki emir-komuta sistemlerini yerini serbest yönetim anlayışına bırakması ve sürekli değişen dış çevre gösterilebilir.

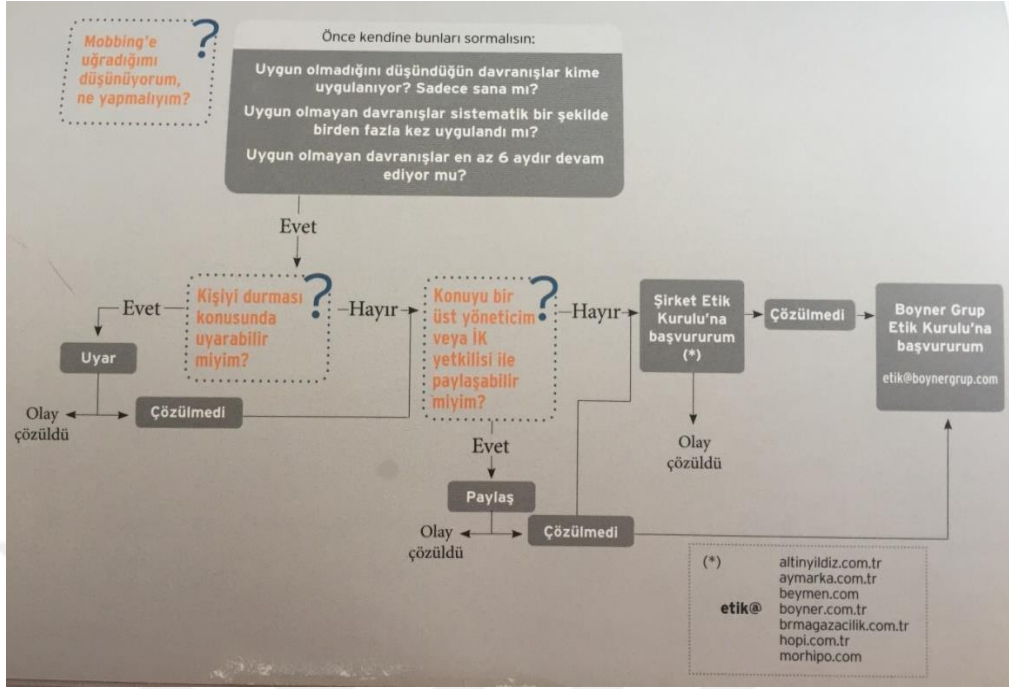
Güçlendirme için gereken kriterler; örgütün vizyonunun güçlendirmeye açık olması, çalışanların durumu ve yöneticinin yönetim kabiliyetidir. Bu üç unsurun varlığı halinde güçlendirme derecesini arttırmak mümkün olacaktır. Başka bir deyişle çalışanların yaptıkları işe bakış tarzları ve davranışları farklılaşmaya başlayacaktır (Koçel, 2003). Örgütlerin gerekli iş prosedürlerinin net olarak belirlenmesi, vizyon ve misyonun içselleştirilmesi, ödüllendirme sisteminin varlığı, tüm iletişim araçlarının kullanılması, yıllık eğitim planlarının oluşturulması, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi (annelik sürecinin desteklenmesi, etiksizlik halinde alınacak aksiyonların belirlenmesi vb.) güçlendirmeyi desteklemekte ve gerçekleşmesini tetiklemektedir. Bu durumlara örnek olarak aşağıdaki çalışma ilkeleri el kitapçığı bölümleri gösterilebilir.

Resim 1: Etiksizlik Durumu Yol Haritası (BoynerGrup, 2015)



Yukarıdaki görselde açık olarak gösterildiği gibi etik dışı bir durum gerçekleştiğinde gidilecek yollar bellidir. Çalışan bu yolu izlemesi durumunda herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağı çok nettir. Durumu çözmesi bir kişinin tekelinde değildir. Konu bağımsız bir kurul tarafından değerlendirilebilmektedir.

Resim 2: Mobbing (Yıldıрма) Durumu Yol Haritası (BoynerGrup, 2015)



Yukarıdaki görselde mobbing (yıldıрма) durumunda izlenecek yol net olarak gösterilmiştir. Sorunun çözülmesi ya da çözülememesi bir kişinin tekelinde değildir. Konu bağımsız bir kurul tarafından değerlendirilebilmektedir.

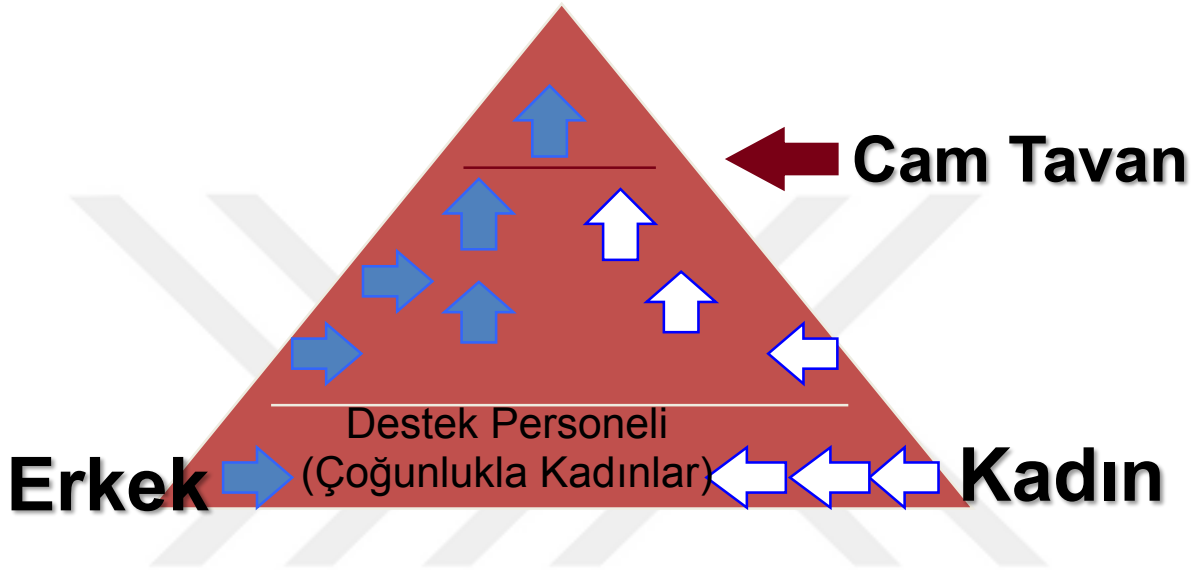
Örnek olarak verilen açık uygulamalar güçlendirme (empowerment) noktasında çalışanın kendisini güvende hissetmesini sağlamakla birlikte motivasyonu yükselterek özellikle kadın çalışanların güçlenmesini önemli ölçüde destekleyecektir.

2.4.1. Görgül Pilot Çalışma

Bu pilot çalışmanın amacı '**cam tavan sendromunun girişimcilik yolu ile aşılması mümkün mü?**' sorusunun araştırılması ve yöntemin test edilmesidir.

Girişimcilikte üst düzey kadın yöneticilerin cam tavan sendromunu nasıl yaşadıklarını ve nasıl aştıklarını ortaya çıkarılması noktasında nitel araştırma dâhilinde olgu bilim yaklaşımı benimsenmiştir. Böylece girişimci üst düzey kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin deneyimlerinin araştırılması hedeflenmiştir. Pilot çalışma kapsamında yapılan mülakatlarda; **bireysel cam tavan, toplumsal cam tavan, örgütsel cam tavan** açısından girişimci üst düzey kadın yöneticiler incelenmiş ve kadın yöneticilerin girişimcilik yoluyla güçlendirilmesinin cam tavan sendromuna etkisi irdelenmiştir.

Cam tavan 1970'lerde Amerika Birleşik Devletlerinde, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmesini önleyen davranışsal ve örgütsel önyargıların yol açtığı görünmez yapı engelleri tanımlamak için bulunmuş bir terimdir (Wirth, 2001). Cam tavan kavramı ilk kez 1986'da **Wall Street Journal** raporunda kullanılmıştır. Söz konusu rapor, kadınların üst düzeylere ulaşmasının firma geleneği ve basmakalıp yargılardan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Cam tavan araştırmalarının odak noktasını kadın iş görenlerin üst pozisyonlara yükselme ve ücret artışları oluşturmaktadır (Anafarta, Savran, & Yapıcı, 2008).



Tablo 8: Örgüt Yapısı Piramidi (ILO, 1950-2010 (1997))

Literatürdeki cam tavan sendromu tanımları incelendiğinde hepsinin ortak noktasının görünmeyen engeller sebebi ile kadın çalışanların kariyerlerinde yükselememelerinin önündeki uçurumların resmedildiği görünmektedir.

Pilot çalışma olması sebebi ile 8 girişimci üst düzey kadın yönetici ile mülakat yapılması planlanmıştır. Olgu bilim yaklaşımı çerçevesinde cam tavan sendromunu yaşamış ve tecrübelerini dışa aktarabilecek üst düzey politik, sosyal ve ekonomik kadın yöneticiler hedeflenmiştir. Üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınlara ulaşmanın zorlukları sebebi ile 3 kadın girişimciyle mülakat yapılabildiği görülmüştür.

Verilerin toplanabilmesi için 3 üst düzey kadın yöneticiye öncelikle elektronik posta ile ulaşılmış araştırma konusu hakkında bilgi verilmiş ve gönüllük esasları doğrultusunda katılımları istenmiş ve görüşme talep edilmiştir. Elektronik postalara cevap alınamaması sebebi ile ilgililere telefonla ulaşılmış, istek tekrarlanmış ve randevu alınmıştır. Görüşmeler kadın girişimcilerin makamlarında 1-1,5 saatlik görüşmeler şeklinde yapılmıştır (Haziran-Temmuz

2016). Görüşme öncesinde çalışmanın amacı hakkında tekrar bilgi verilmiş, tüm verilerin bilimsel amaçlı kullanılması ve isimlerinin raporda kullanılması yönünde izin alınmıştır. Girişimcilerin makamlarında yapılan görüşmeler esnasında iş yoğunlukları, çalışanları ile olan iletişimleri ve ofis ortamları da gözlemlenmiştir. Girişimcilere iki bölümden oluşan sorular yöneltilmiştir. İlk bölüm kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan 24 soruluk bilgi formu niteliğindedir. Bu bölüm girişimcilerin isteği üzerine kendileri tarafından doldurulmuştur. İkinci bölümde girişimcilere 34 yarı yapılandırılmış mülakat sorusu yöneltilmiş ve 1-1,5 saatlik görüşmeler sağlanmıştır. Görüşmeler sırasında girişimcilerin izni alınarak hem ses kayıt cihazı kullanılmış hem de notlar alınmıştır.

Bu pilot çalışmada kadın girişimcilere odaklanılmış, benzer aile, eğitim ve kültür yapılarına sahip oldukları için çeşitlilik sağlanamamıştır. Özellikle siyasi konularda çekimser davrandıkları ve fikirlerini tam olarak paylaşmadıkları gözlemlenmiştir. Katılımcı sayının azlığı sebebi ile ulaşılan veriler sınırlıdır ve mevcut durumu tam anlamıyla analiz etmek için yeterli değildir.

Pilot çalışmada mülakat yapılan sosyal, ekonomik ve politik girişimci üst düzey kadın yöneticilerin cam tavan sendromunun literatürdeki mevcut tanımlarına uygun engellerle karşılaştıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılar kariyerleri boyunca toplumsal cam tavana takılmış ve girişimcilik yoluyla aşmaya çalışmışlardır. Derinlemesine mülakatlar da asıl engele kadın olarak takıldıklarını ve Türk toplumunun çalışan kadını kariyer alanında tam olarak kabul edemediklerine inandıkları görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda ‘Özel sektörde çalışan orta ve üst düzey kadın yöneticilerin, cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri nelerdir ve cam tavanın aşılmasında kurumsal iletişimin yeri ve önemi nedir?’ Sorusu yönünde araştırma genişletilmiştir.

2.5. Feminizm

Feminizm için genel bir tanımlamadan söz etmek oldukça güçtür çünkü tarih boyunca kadın kurtuluş veya özgürlük hareketi birçok anlam geliştirmiştir. Bunun nedeni ise, bu hareket içerisinde mücadele eden kadınların düşüncelerinin, sorunlarının, kültürel konum ve politik amaçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Tunç, 2013).

Kadınların çok büyük bir kısmı feminizm kavramını duymamış ya da anlamayacak bir kadınlık durumunda içinde buldukları halde feminizm ülkemizde son yılların sıcak konularından biri olmayı sürdürmektedir. Feminizm’i ‘kadınların toplum içindeki yer ve

haklarını genişletmeyi ön gören bir öğreti ve bu amaçla gerçekleştirilen eylemler dizisi' olarak tanımlamak mümkündür. Ayrıca cinslerin (kadın-erkek) eşitliği kuramına dayanarak kadınlara eşit haklar isteyen temelde kadın ile erkek arasındaki iktidar ilişkisini değiştirmeyi amaçlayan bir siyasal akımdır (Arat, 2010).

Feminist kadın hareketleri toplumu dönüştürücü bir güç oluşturma idealine sahiptir. Türkiye'de kadın hareketlerinin pek çoğu örgütler değil, kişiler vasıtasıyla yürütülmekte ve bu kişiler arasında farklı zaman ve mekânlarda çeşitli birliktelikler söz konusu olmaktadır. Eskiye dayalı bu yaklaşım bugün de pek çok olayda eylem veya söylem birliği şeklinde kendini göstermektedir. Hele 2000'li yıllara girerken farklı kadın hareketlerinin birbirine daha da yakınlaştığı göz önüne alındığında bu ayrımı belki de bundan sonra yapabilmek çok da mümkün olmayabilir (Kara, 2016).

2.6. Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet (sex) ve toplumsal cinsiyet (gender) konusu ile ilgili araştırmaların artmasına paralel olarak, belki birazda pratik nedenlerle cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ayrımı üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. İngilizcede cinsiyet için sex (okunuşu:seks), toplumsal cinsiyet için gender (okunuşu: cendir) terimleri vardır. Böyle bir ayrıma ihtiyaç olduğu için, Türkçede, başka terimlerden söz edilmekle birlikte, bu iki kavram cinsiyet ve toplumsal cinsiyet terimleriyle karşılanmaya çalışılmaktadır. Yaygın kullanılan ve tek bir sözcükten oluşan terimlerin olmaması belki bu konudaki görüş açısını yansıtmaktadır (Dökmen, 2010).

Toplum, kadın ve erkeğe farklı davranır; onlara farklı özellikler, davranışlar, görevler yükler. Örneğin, genelde kadınlar 'ev işlerini' yürütmesi istenirken, erkekten 'ailenin gelirini' sağlaması beklenir. Kadın ve erkek birlikte çalışıyor olsalar bile en azından iş dönüşü erkeğin yeri televizyonun karşısı, kadının yeri mutfaktır. Kadınlardan ve erkeklerden beklenen roller, davranışlar, duygular, faaliyetler farklıdır (Dökmen, 2010).

Evin ve ailenin mekânsal ve toplumsal kapalılığa ev ekseni çalışmanın görünmezliği arasındaki bağlar var. Hem enformelleşmeyi hem ataerkilliği düşünürken, mekan kurucu bir öge olarak belirir. Mekan üç temel şekilde karşımıza çıkmakta: a) Mekanın getirdiği fiziksel koşulları: Evin dört duvarıyla sağlanan izolasyon, görünmezlik ve saklama süreçlerinde önemlidir. b) Ataerkilliğin mekanı cinsiyete göre bölmesi c) mekana yüklenen anlamlar ya da

mekana yazılanların mekandaki yaşantıları onu anlamlandıran ideoloji bağlamında pekiştirmesi. Başka bir deyişle, ataerkil cinsiyete dayalı iş bölümü mekân üzerinden de inşa edilebilir. Ya da cinsiyete dayalı iş bölümü mekanı da böler ve bölünen mekan anlayışı toplumsal cinsiyet hiyerarşisini kuvvetlendiren bir algı haline gelir (Dedeoğlu & Öztürk, 2010).

2.7. Pozitif Ayrımcılık

Gerek ulusal gerekse uluslar üstü düzeyde kadınlara yönelik hukuki düzenlemelerin ön plana çıkmasında 1970'lerde şekillenmeye başlayan kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık kavramının önemli katkıları olmuştur (Yorgun, 2010).

Pozitif ayrımcılık; azınlık grupların kanun önünde eşit olmalarına rağmen işleyişte aynı eşitliğe sahip olamamaları sebebi ile geliştirilmiş, uygulamada varlığı hissedilen özel bir imtiyaz olarak tanımlanabilir. Kişinin din, dil, cinsiyet, siyasi görüş veya etnik kökeni nedeni ile bir ayrımcılığa uğraması karşısında bu kişilere ayrımcılık yapılmaması ve diğerleri konumuna getirilmemeleri bir bakıma eşit davranma ilkesini gerekli kılar. Böyle bir ayırım olmaksızın bazı kişilere diğerlerine göre eşit davranılmaması karşısında benzerler arasında bir olumsuzluğu gidermek de gene eşit davranma ilkesi devreye sokar. Pozitif ayrımcılık da sonuçta var olan bir eşitsizliğin giderilmesi için bu defa pozitif ayrımcılığın uygulanmasını gerekli kılar ki bu da sonuçta bir eşit işlem yükümlülüğüdür (Ulucan, 2014).

Pozitif ayrımcılık ile ilgili yerine kullanılan farklı terimlerde kullanılmaktadır. Pozitif ayrımcılık, bir toplumda dezavantajlı konumdaki insan gruplarının lehine geliştirilen politika, strateji, yöntem ve uygulamaların bütününe verilen isimdir. Pozitif ayrımcılık uygulamaları adı geçen dezavantajlı kişilerin iş ve eğitim yaşamında ayrıcalıklı muamele görmeleri amacına yönelir. Literatür ve uygulamada pozitif ayrımcılık kavramının yanı sıra; Yapıcı eylem ("affirmativeaction") tersine ayrımcılık, tercihli muamele, gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Akbaş & Şen, 2013).

Pozitif ayrımcılık örgütlerde cinsiyet çeşitliliğini desteklemek, özellikle kadın çalışan sayısını arttırmak, üst düzey yönetimde temsiliyeti sağlamak adına benimsenmiş bir özerkliliktir. Bazı örgütler eşitlikçi yapıları sebebi ile pozitif ayrımcılık yapmalarını gerektiren bir durum olmadığını düşünmektedir. Gerek uluslararası belgelerde, gerekse ulusal hukukta hukuksal eşitliğin yanı sıra fiilî eşitliğin de sağlanması amacıyla, kadınlar için özel düzenlemeler yer almaktadır. Pozitif ayrımcılık olarak anılan bu düzenlemeler, demokratik eşitlik anlayışına aykırı değil, bilakis eşitliği gerçekleştirici önlemlerdir (Dinçkol, 2005/2).

2.8. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan sendromu, kadın çalışanların kariyer basamaklarını çıkarken karşılaştıkları fakat tam olarak tarif edilemeyen, gözle görülmeyen, çalışma hayatında hissettirilen engellere verilen isim olarak tariflemek yanlış olmayacaktır. Her ne kadar kadına yönelik olduğu bilinse de tüm azınlık gruplar için (dın, ırk, cinsiyet, cinsel eğilim, etnik köken sebepli) bir tavamdan söz etmek mümkündür. Cam tavan algısını izah etmek için öncelikle öğrenilmiş çaresizlik teorisine kısaca değinmekte fayda bulunmaktadır. Zira cam tavan algısının temelinde kadınların veya diğer azınlık gruplarının belirli şartlar sonucunda kendilerini çaresiz hissettikleri ve mücadele etmekten vazgeçtikleri gerçeği yatmaktadır (Gül & Oktay, 2009).

Cam tavan bireysel, toplumsal ve örgütsel birçok durumdan etkilenen komplike değerlendirmesi gerek özel bir durum statüsündedir. Statü inanışları sosyal hiyerarşilerin oluşmasında merkezi rol oynadığı için, beklenti durumları teorisine göre kadınların otorite, liderlik ve iktidar mevkilerini elde etmesinin önüne çok güçlü bir engel olarak çıkan şey, cinsiyetçi stereotiplerin statü unsurundan kaynaklanır. Statü yaklaşımı dikkatli bir analizi mümkün kılar. Bu kapsamda kadınların karşısındaki engeller statü temellidir ve bu bakımdan diğer düşük statülü grupların yüzleştikleriyle benzerlik gösterir ya da cinsiyete özgüdür (Ridgeway, 2001).

Yapılan alan taraması sonucundaki değerlendirmelerime göre;

Bireysel cam tavan sebepleri aşağıdaki unsurlar içinde değerlendirilebilir:

- Cinsiyetlere atfedilmiş roller sebebi ile kadının iş yükünün fazlalığı,
- Toplumsal değerlerin kayıtsız şartsız sorgulanmadan kabul edilmesi,
- İş, aile, çalışma üçgenine yetişememe sebebi ile suçluluk duygusuna yenik düşülmesi,
- Gelişime ve değişime kapalılık ya da gerekli imkânlarla ulaşmadaki zorluklar,
- Sistemin değişmeyeceğine olan inanç,
- Kariyer hedefli olmamak,
- Var olanla yetinmek yükselmek istememek,
- İş yükünün artmasını istememek.

Bireysel cam tavan, kadın çalışanların iş hayatını sonlandırma kararları vermelerinde en önemli sebepler arasında gösterilebilir.

Toplumsal cam tavan sebepleri aşağıdaki unsurlar içinde değerlendirilebilir.

- Ataerkil/ Erkek egemen toplum yapısı,
- Kadınlara yönelik toplumsal kalıp yargılar,
- Toplumun alışan kadına bakış açısındaki olumsuzluklar,
- Kadın alışan güçlendirmesine yönelik devlet politikalarının yetersizliği
- Kamuda kadın temsili yetinin yetersizliği,
- Mesleki cinsiyet ayrımı,
- KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) projelerindeki artışa rağmen yeterli olamayışı,
- Kadınlarla zor iletişim kurulacağına olan kuvvetli inanç,
- Kadın işgücünün hafife alınması ve kayıt dışı ekonomi olarak değerlendirilerek toplumda gcszleştirilmesi.

Toplumsal cam tavan, üzerinde hızlı gelişmelerin sağlanabileceği yapıda olmamakla birlikte, gelişime ve değişime de belli noktalarda direnç göstermektedir.

Örgütsel cam tavan sebepleri aşağıdaki unsurlar içinde değerlendirilebilir.

- Tarafsızlık ilkesine aykırılık,
- Cinsiyet körlüğü,
- Pozitif ayrımcılık (koruma/ kollama amaçlı) eksikliği,
- Kadınlara yönelik kalıp yargılar,
- Kadınlardan erkek gibi düşünme ve çalışmalarının beklenmesi,
- Örgüt kültürünün ataerkil/ erkek egemen yapıda olması,
- Örgüt içi iletişim modellerinin yetersizliği ya da yeterliliğin kğıtta kalmış işleyişe geçememiş olması,
- Kadın alışan güçlendirme politikalarındaki yetersizlikler,
- Kota uygulamasının yetersizliği dolayısı ile örgütte kadınların yeterince temsil edilememeleri ve mesleki cinsiyet ayrımcılığı.

Örgütsel cam tavan, ekomonik zorunluluklar sebebi ile birçok şirketin üzerine eğilemediği özel bir konudur. Cam tavan kavramı ilk kez 1986'da Wall Street Journal raporunda kullanılmıştır. Söz konusu rapor, kadınların st düzeylere ulaşmasının firma geleneği ve basmakalıp yargılardan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Cam tavan araştırmalarının odak noktasını kadın iş görenlerin st pozisyonlara yükselme ve ücret artışları oluşturmaktadır (Anafarta, Savran, & Yapıcı, 2008). O zamandan beri gazeteciler ve kamu

tarafından, kadınların ancak belli bir seviyeye kadar ilerlemesine izin veren görünmez ama güçlü bir engel olarak kabul edilmektedir (Carli & Eagly, 2001).

Dünya çapında mesleklerin cinsiyete göre ayrışması demek olan yatay mesleki ayrışma azalmıştır. İhracata yönelik sanayileşme kadınlar için pek çok yeni iş alanı açarak yatay ayrışmayı azaltmış ancak mesleklerin kendi içindeki cinsiyet eşitsizlikleri varlığını korumuştur (Toksöz, 2011).

1945’de Amerika’nın San Fransisko şehrinde Birleşmiş Milletler Teşkilatı kurulmuştur. Birleşmiş Milletler Teşkilatı’nda kadınların gelişmesinde ve yükselmesinde önemli bir yer teşkil eden “Kadının Statüsü Komitesi” 1946’da kurulmuştur. (Özsoy, 1996)

Eylül 1995’de yapılan sivil toplum kuruluşlarının bir araya geldikleri **4. Dünya Kadın Konferansı’nda** dünya nüfusunun %50’den daha fazlasını oluşturan kadın ve çocuklar üzerinde yoğunlaşmıştır. Pekin konferansındaki ilgilenilmesi gereken **kritik alanlar** içinde yetki ve karar vermenin bütün düzeyler de paylaşılması açısından kadınla erkek arasındaki eşitsizlik ve kadınların ilerlemesini sağlayacak bütün düzeylerdeki mekanizmaların yetersizliği de yer almaktadır. (Özsoy, 1996)

Türkiye’de ise kadın haklarını üç dönemde değerlendirmek mümkündür (Gönül, 2015).

1. **İslamiyet’ten önceki dönem:** Kaynaklar, kadınların at bindiğinden, ok kılıç gibi savaş aletleri kullandığından, savaştığından ve özgür bir yaşam sürdürdüğünden söz eder.
2. **İslamiyet’ten sonraki dönem:** Kadınların özgürlüklerinin azaldığı ve erkekler tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde yaşamlarını sürdürdükleri anlatılır.
3. **Batı kültürünün etkisine girdikten sonraki dönem:** Kadınlar sosyal, ekonomik ve kültürel haklarını savunmaya, aramaya ve kazanmaya başlarlar.

Türk toplumunda cinsler arası asimetri hane, sınıf ve iş gücü piyasalarının sınırlarını aşan pek çok kültürel pratikle üretilebilmekte, temsil edilmekte ve yeniden üretilebilmektedir. Türk toplumunu etkisi altına alan karmaşık ve çoğu zaman çelişkili sonuçlar doğuran güçlü karşıt akımlar erkek egemenliğinin değişik kurumsal bağlamdaki etkilerini yer yer güçlendirmekte, yer yerde zayıflatmaktadır (Kandiyoti, Cariyeler Bacılar Yurttaşlar Kimlikler ve Toplumsal Dönüşümler, 1997).

UNDP 2015 ‘İnsani Gelişme Raporuna’ göre Türkiye 72. sırada ve yüksek insanı gelişme kategorisindedir. Rapor, kadınların çalışma dünyasında hem ücretli hem de ücretsiz işlerde dezavantajlı olduklarını nedenleriyle birlikte ortaya koymaktadır. Ücretli çalışma dünyasında, kadınlar iş gücüne erkeklerden daha az katılıyorlar, daha az para kazanıyorlar, daha çok güvencesiz olarak istihdam ediliyorlar ve üst yönetim ve karar verme pozisyonlarında yeterince temsil edilmiyorlardır (UNDP, 2015).

Raporun detaylarına bakıldığında (UNDP, 2015) ;

- Türkiye’nin ‘**İnsani Gelişme Endeksi**’ değeri 0,761. Bu değer insani gelişmede eşitsizlik farkı düşüldüğünde 15,8’lik bir kayıpla 0,641’a iniyor.
- Türkiye, 2014 endeksinde 0,359’luk toplumsal cinsiyet eşitsizliği endeksi değeriyle 155 ülke arasında 71. sırada yer aldı.
- Türkiye’de parlamentodaki sandalyelerin yüzde 14,73’ünde kadın milletvekilleri oturuyor.
- Kadınların iş gücü piyasasına katılımı yüzde 30,3 iken, erkeklerin katılım oranı yüzde 71,3 oranında seyrediyor.

WEF 2016 ‘Global Cinsiyet Ayrımı Raporuna’ göre; Türkiye 144 ülke içersinde 130’cu sıradadır (WEF, 2016).

Bu araştırmalara ek olarak Türkiye özelinde yapılan araştırmalarda bulunmaktadır.

Ipsos Sosyal Araştırmalar Enstitüsü’nün **Danone Nutricia Anne Bebek Beslenmesi** için gerçekleştirdiği “**Çalışan Annelerin 1000 Günü Araştırması**” bilgisayar destekli yüz yüze anket yöntemi ile 72 tanesi hamile 544 anne, 305 baba ve 222 yönetici ile yapılmıştır ve sonuçlarına aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (IPSOS, 2015).

- Türkiye’de babaların bebek bakımına yaklaşımları son derece gelenekseldir. Yüzde 75’i çocuk bakımında asıl sorumluluğun annede olduğuna inanıyor, yüzde 77’si çocuğuna eşinden başka birinin bakmasını uygun bulmuyor, yüzde 71’i eşinin çocuk bakımı için işten ayrılmasını destekliyor.
- Yöneticiler yüzde 91 oranında işyerlerini anne baba dostu olarak değerlendiriyor. Ama işyerlerinin sadece yüzde 2’si kreş için maddi yardım veriyor, yüzde 5’inde kreş var. Cevap veren yöneticilerin sadece yüzde 9’u işyerinde emzirme odası olduğunu belirtiyor.

- Türkiye’de her 4 kadından birisi evlendikten ve çocuk sahibi olduktan sonra işten ayrılıyor
- İşi bırakan kadınların yarıdan fazlası (%56) olumsuz duygular içerisinde.
- Anne baba dostu işyeri kavramı henüz Türkiye’de yaygın bir konsept değil ve iyi örnekler çok fazla bilinmiyor.

TÜSİAD ve McKinsey işbirliği ile Türkiye özelinde ilk defa 2016 yılında gerçekleştirilen **‘Women Matter Türkiye 2016’ araştırması için** Türkiye’nin önde gelen 102 şirketini incelemiştir. 11 sektörde giriş seviyesinden genel müdür seviyesine kadar 240 bin beyaz yaka çalışanını kapsayan bir araştırmadır ve sonuçları aşağıdaki gibi açıklanmıştır (McKinsey, 2016).

- Üst yönetim takımlarında kadınların yer almasının şirketlerin finansal performansına olumlu katkısı olduğu gözlemlenmiştir.
- Farklı fikir, bakış açısı ve tarzların bir araya gelmesiyle takım performansının arttığı görülmektedir.
- Türkiye'deki lider şirketlerde kadın temsil oranı uluslararası örneklerin biraz altındadır. **Türkiye’de lider şirketlerdeki kadın temsil oranı %41.**
- Kadın temsil oranı üst yönetim seviyesine çıktıkça azalmaktadır. **Şirketin farklı kademelerindeki kadın temsil oranı giriş seviyesi %42, üst yönetim %25, genel müdür %15**

Tüm bu araştırmalar ve veriler ışığında Türkiye’de cam tavan sendromu hem bireysel hem örgütsel hem de toplumsal hayatta yoğun olarak yaşanmakta olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca aynı veriler gelişme gösterdiğimiz alanlara da yer vermektedir. En önemli gelişme de UNDP 2015 **‘İnsani Gelişme Raporuna’** göre Türkiye’nin yüksek insanı gelişme kategorisinde yer almasıdır. Bununla birlikte Türkiye özelinde STK’ların ve özel şirketlerin bu araştırmaları alan yazına veri katmaktadır.

2.9. Üst Düzey Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunun Ana Sebepleri

2.9.1. Mesleki Cinsiyet Ayrımı (Occupational Gender Segregation)

Kadınlar göz önündeki alanları tercih ederken, erkekler risk almanın, heyecanın ve içinde mücadelenin bulunduğu alanları seçme eğilimlidir. B tipi kişiler, yani çiftçi yapıdaki insanlar, zeka ve yeteneklerini gereksiz yerde harcayıp zamanlarını yanlış noktada kullandıkları için istedikleri başarıyı elde edemezler. Ama A tipi, yani avcı karakterdeki insanlar, hedef piramidinde belirledikleri alanlarda daha başarılı olabilirler. Bu sebeple sosyal mesleklerde kadın ve erkek arasında başarı farkı, kültürel etkilere değil, önceliklerine bağlanmalıdır. Mesela hemşirelik ve halkla ilişkiler gibi alanlarda kadınlar daha başarılıyken, siyaset ve ekonomi alanlarında erkekler daha aktiftir (Tarhan, 2011).

1995 Pekin Deklarasyonu 195. Madde çerçevesinde ‘‘ hükümetler, ulusal organlar, özel sektör, siyasi partiler, sendikalar, işveren örgütleri, alt bölgesel ve bölgesel organlar, hükümet dışı ve uluslararası örgütler ve eğitim kurumları tarafından; kadınlara özgüvenlerine geliştirmek ve karar verme mevkilerini almaları için özgüven eğitimi vermek, karar verme mevkileri için şeffaf kriterler uygulamak için seçici organların cinsiyetler arası dengeyi gözetmesini sağlamak, kadınlara ve erkeklere cinsiyete duyarlı eğitim vermek’’ stratejik hedef olarak belirlenmiştir (Özsoy, 1996).

Dünya çapında mesleklerin cinsiyete göre ayrışması demek olan yatay mesleki ayrışma azalmıştır. İhracata yönelik sanayileşme kadınlar için pek çok yeni iş alanı açarak yatay ayrışmayı azaltmış ancak mesleklerin kendi içindeki cinsiyet eşitsizlikleri varlığını korumuştur (Toksöz, 2011).

2.9.2. Toplumsal Baskı- Cinsiyet Roller

Türk kültürel yapısına göre kadın çalışmakla yükümlü değildir. Aileyi erkek geçindirir. Kadın en önemli görevi ailesinin sorumluluğudur. Bu düşünce her ne kadar geçerliliğini kaybetmeye başlasa da hala büyük bir kesim bu düşünce çerçevesinde hayatlarını sürdürmektedir. Dolayısı ile cinsiyet rolleri öncelikli iş olanakları tercih edilmektedir.

Bir taraftan toplum baskısı ve erkek egemen kültür diğer taraftan cinsel özgürlük akımlarıyla zarar gören evliliğine iş yaşamındaki zor şartlar da eklenince kadınla ilgili tartışmalar her gün yeni boyut kazanıyor. Son 10-15 yıldır nörolojik bilimlerdeki devrim,

genetik bilimlerdeki olağanüstü gelişmeler kadın erkek farklılıklarını yeniden ele almayı zorunlu hale getirdi.

Kişilik yapılarındaki farklılıklar kadın erkek arasında oldukça belirgindir. Bu durum doğaldır ve genetik algoritmanın bir gereğidir. İki cinsin de karşı tarafın kendisinden farklı olması gerektiğini bilmesi, ilişkinin sağlıklı olması için ilk adımdır (Tarhan, 2011).

Galiba ‘kadın olmak’ tan değişik şeyler anlıyoruz sorun da belki bu.

‘Kadın olmak’, kadın olarak doğmak mıdır?

‘Kadın olmak’, kadına özgü diye bilinen işleri yapmak mıdır?

‘Kadın olmak’, yumuşak olmak, şefkatli olmak, yardımcı olmak mıdır?

‘Kadın olmak’ erkeğe bağımlı mıdır?

‘Kadın olmak’, erkeklerin gözündeki kadın imgesine sahip olmak değil, ‘kadın olma bilinci’ne sahip olmaktır. ‘Kadın olma bilinci’ de, erkeğe arkadaş, çocuğa anne, topluma yararlı katkısı olan yurttaş, insanlığın gelişmesini kavrayan insan olmayı bilmektedir (Atabek, 2012).

Kadına atfedilmiş görevler çerçevesinde kadın ‘Evlat Olan Kadın’, ‘Eş Olan Kadın’, ‘Anne Olan Kadın’, ‘Kamusal Alanda Olan Kadın’ ve ‘Yönetici & Girişimci Olan Kadın’ şeklinde birçok rolü birlikte götürmek durumunda kalmaktadır. Özellikle örgütlerde bu çok rollü yapının doğallığı yeni yeni kabul edilmektedir. Bu çok rollü yapı engel değil desteklenmesi gerektiren özel bir konu olarak ele alınmakta ve üzerinden düşünülmektedir.

Ülkemizin örnek kadın modeli; genç kız olarak büyürken ev işlerini öğrenen, yemek yapmayı, dikiş dikmeyi öğrenen, evleneceği eşini rahat ettirmeyi, mutlu ettirmeyi amaçlayan, buna hazırlanan, emeli evlenmek olan, bu emele ulaşınca ‘evinin kadını’ olmayı ilen, bütün güçlükleri göğüsleyerek yuvasını sürdüren, çocukları olan, çocuklarını büyüten, yetiştiren kadındır (Atabek, 2012).

Çalışan kadın kendiside para kazanan kadındır. Para kazanan kadının evin yönetiminde söz hakkı olmaktadır. Söz hakkın olan kadın yalnız eşinin mutluluğunu değil kendi mutluluğunda düşünmektedir. Böylece kadının mutlu olmak hakkı doğmaktadır. Bu meslek sahibi, çalışan, para kazanan, mesleğinde ilerleyen yeni kadın artık çocuklarına kendi geleceğinin güvencesi olarak bakmamakta onlara kendi kişiliklerinin sahibi kendi kararlarını

özgürce vermesi gereken genç insanlar olarak görmektedir. Bu değişimleri kadınların başkaldırısı olarak görmek yanlıştır. Bu değişimler kadının çağdaşlaşması, kadının modernleşmesidir. Kadınların çalışmasının karşısındaki güçlükler kadının zayıflığı değil, çalışan kadının toplumsal açıdan yeterince desteklenememesidir (Atabek, 2012).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Özel sektörde çalışan orta ve üst düzey kadın yöneticilerin, cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri ve cam tavanın aşılmasında kurumsal iletişimin yeri nitel bir yaklaşımla araştırılmıştır. Nitel araştırmanın çeşitli disiplinlere dayanan güçlü kuramsal temelleri vardır. İnsan davranışı ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir ve bu yaklaşımdan araştırmaya dahil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri büyük önem taşır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Literatürde bahsi geçen bu disiplinler; antropoloji, felsefe, humanistik psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, çevre psikolojisi ve dilbilim şeklinde açıklanmaktadır. Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıları ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2005).

Nitel araştırmanın temel aşamaları; araştırma problemin belirlenmesi, kuramsal çerçevenin oluşturulması, araştırma sorularının yazılması, araştırma evren ve örnekleminin belirlenmesi, araştırmacının rolünün belirlenmesi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması, sonuçların sınıflandırılması ve analitik genellemelere ulaşılması şeklinde planlanmaktadır (Karataş, 2015).

Nitel araştırmada genellikle üç farklı veri toplanmaktadır.

1. **Çevreyle ilgili veriler**, araştırmanın yer aldığı sosyal, psikolojik, kültürel, demografik ve fiziksel özelliklere ilişkindir.
2. **Süreçle ilgi veri**; araştırma süresince neler olup bittiği ve bu olanların araştırma grubunu nasıl etkilediğine ilişkindir.
3. **Algılara ilişkin veriler ise**; araştırma grubuna dâhil olan bireylerin süreç hakkında düşündüklerine ilişkindir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Nitel yöntemle tasarlanmış araştırmalarda ele alınan konu hakkında derin bir kavrayışa ulaşma çabası vardır. Bu yönüyle araştırmacı bir kâşif gibi hareket ederek ilave sorularla gerçekliğin izini sürer ve muhatabının öznel bakış açısına önem verir (Karataş, 2015).

Görgül araştırma başkalarına danışmayla elde edilen verileri dışarıda tutup sadece birinci elden gözlemlerin sonuçlarından elde edilen bilgiyi içerir. Görgül bir araştırmada düşüncel olarak oluşan bir problem-fikir köşe taşı niteliğindedir (Balcı, 2001).

Örgüt ve yönetimin doğasını açıklamaya dönük paradigma ve yaklaşımlar literatürde farklı biçimlerde (nesnel-öznel; pozitivist-yorumsamacı; yapısal, işlevsel, eleştirel, postyapısal; modernist-postmodernist vb.) sınıflandırılabilir (Şişman, 2014). Bu çerçevede cam tavan sendromunu yaşamış olabilecek ve tecrübelerini dışa aktarabilecek üst düzey kadın yöneticilerle nitel araştırma deseni çerçevesinde olgu bilim yaklaşımıyla derinlemesine mülakat yapılmıştır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgu bilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım & Şimşek, 2005).

Bu açıklamalar çerçevesinde özel sektörde çalışan orta ve üst düzey kadın yöneticilerin, cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri ve cam tavanın aşılmasında kurumsal iletişimin yerinin tam olarak anlaşılabilmesi için nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim yaklaşımı benimsenmiştir.

3.2 Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın amacı; ekonomiye yön veren bazı önemli aile, ulusal, çokuluslu ve uluslararası şirketlerde karar mekanizmalarına yükselmiş üst düzey kadın yöneticilerin, çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) ile birlikte cam tavan sendromunun aşılması ve çalışanlarla ilişkiler (iç iletişim) açısından değerlendirilmesine yönelik görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmak ve kurumsal iletişimin buradaki yerini irdelemektir.

Araştırma yapılan grup gönüllülük esasına göre amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve kolay ulaşılabilirlik çerçevesinde seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesinin amacı görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Bu örneklem yöntemindeki amaç, çeşitliliği sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin var olduğunu bulmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2005).

Bu ölçütler doğrultusunda araştırma grubu İstanbul ilinde çalışma ofisleri ve merkezleri bulunan özel şirketlerin, orta ve üst düzey 19 kadın yöneticisinden oluşmaktadır. Grup üyeleri İnsan Kaynakları Müdürü, İnsan Kaynakları Direktörü, Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Direktörü, Genel Müdür Yardımcısı, Grup Başkanı, Genel Müdür, CEO, Türkiye Genel Müdürü, Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Başkanı düzeyinde yönetim ve karar mekanizmalarında söz sahibi kadın yöneticilerdir. Temsil ettikleri şirketler ulusal, uluslar arası, çok uluslu ve aile şirketi profiline sahiptir. Grup sayısı verilerin derinlemesine incelenmesiyle olayların olası tekrarını sağlayacak miktarda ve araştırmanın geçerliliği açısından yeterli seviyededir. Yıldırım ve Şimşek (2005)'e göre, örnekleme dâhil edilecek birey sayısı genellikle 10'dur. Bu tür çalışmalarda uzun görüşmeler, hatta birden fazla seans gerektiren görüşmeler söz konusu olacağı için örneklemin sınırlı kalması doğaldır.

Araştırma grubunda bulunun 19 kadın yöneticinin kişisel özelliklerine bakıldığında; katılımcılardan 10'u 36-45 yaş, 9'u 46 ve üstü yaş guruba dâhildir. Medeni durumları ele alındığında 9'u evli, 6'sı boşanmış ve 4'ü bekârdır. Kadın yöneticilerden 4'nün çocuğu yoktur. 6'sı bir çocuk, 6'sı iki çocuk ve 3'ü üç çocuk sahibi anne çalışanlardır. Eğitim durumlarına göre 12' lisans, 5'i yüksek lisans, 1'i ön lisans ve 1'i doktora mezunudur. Yurtdışında eğitim alan 11 kadın yönetici vardır. Eğitim süresince STK da çalışma yapan kadın yönetici sayısı 9'dur.

Araştırma grubunda bulunan 19 kadın yöneticinin profesyonel özelliklerine bakıldığında;

- 17 katılımcı üst düzey yönetici ve 2 katılımcı orta düzey yöneticidir.
- Katılımcı 5 kişi şirketlerinde çift pozisyona sahiptir.
- Katılımcı 4 kişi şirketin sahibi olan aileye mensuptur ve şirketinde üst düzey yönetici pozisyonundadır.
- Kadın yöneticilerin 5'i Genel Müdür, 3'ü CEO, 3'ü Genel Müdür Yardımcısı, 2'si Direktör, 2'si Müdür, 1'i Grup Başkanı, 1'i Yönetim Kurulu Üyesi, 1'i Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve 1'i Yönetim Kurulu Başkanı olarak çalışmaktadır.
- Katılımcılar profesyonel olarak çalışma hayatında bulunma süreleri minimum 11-15 yıl maksimumum 21 yıl üzeridir.
- Katılımcılar temsil ettikleri örgütlerde, minimum 0-5 yıl maksimum 11 yıl ve üzeri çalışmaktadır.
- Katılımcı kadın yöneticilerin 12'sinin yurtdışı çalışma tecrübesi bulunmaktadır.

Araştırma grubunda bulunan 19 kadın yöneticinin temsil ettikleri şirketlerin özelliklerine bakıldığına;

- Şirketlerin 9'u Uluslar arası, 4'ü Ulusal, 3'ü Aile ve 2'si Çok uluslu şirket profiline sahiptir.
- Şirketlerde minimum 51 kişi maksimum 18.262 kişi çalışmaktadır.
- Şirketlerin kadın çalışan oranı, 5'i %0-20, 5'i %21-49 ve 8'i %50-80 şeklindedir.
- Şirketlerin üst düzey kadın yönetici oranı, 13'ü %0-10, 3'ü %11-30 ve 2'si %31-50 şeklindedir.
- Şirketlerin cirosunu açıklamakta çekimser davranılmakla birlikte 2'si 20-100 Milyon TL , 7'si 501 Milyon TL üstü şeklindedir.

3.3 Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilen toplanması için danışman onayı ile birlikte toplamda 80 üst düzey yöneticiye profesyonel iletişim platformu linkedin, elektronik posta ve telefon yolu ile iletişime geçildi. Gönüllük esaslı çerçevesinde olumlu dönüş yapan 19 orta ve üst düzey kadın yönetici ile etnografik yarı yapılandırılmış sorular çerçevesinde, mülakatlar yapılarak verilere ulaşıldı. Katılımcılara araştırmanın amacı hakkında hem yazılı hem de sözlü bilgi verilmiş olup katılımcılardan gerekli izinler alındı. Yönetici katılımcı izin formu Ek-3 mevcuttur. Araştırma ile ilgili bulgulara 17 üst düzey kadın yönetici ile yüz yüze görüşülerek ulaşılmış olup 2 üst düzey yönetici araştırmaya elektronik posta yolu ile katılmıştır.

Yapılan görgül araştırmaların ışığında pilot çalışma ile birlikte etnografik yarı yapılandırılmış mülakat sorularına son şekil verilmiştir. Pilot çalışmadaki sorular örneklem farklılığı sebebi ile kullanılamamakla birlikte araştırmaya örnek teşkil etmiştir.

Olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Araştırmacının görüşülen biteye güven ve empatiye dayalı bir etkileşim oluşturması önemlidir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Mülakatlar genellikle orta ve üst düzey kadın yöneticilerin çalışma ofislerinde yapıldı. Bu esnada çalışma ortamları ve çalışanları ile ilişkileri gözlemlendi. Bununla birlikte çalışma için özel zamanlarını ayıran yöneticilerle ortak seçilen sosyal alan ve evlerinde mülakatlar yapıldı. Böylece katılımcıların konuya konsantrasyonları sağlandı. İş ve konfor alanları gözlemlendi. Olgu bilim araştırmalarında gözlem genellikle görüşmelere temel oluşturma ya da destekleme amacıyla bir veri toplama aracı olarak kullanılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2005).

Toplamda 19 üst düzey kadın yöneticiye iki bölümden oluşan sorular sorulmuş olup verdikleri cevaplar ‘Kurumsal iletişim açısından cam tavan sendromu’ araştırması için bulgu oluşturdu. Soruların ilk bölümü kişisel ve örgütsel bilgilerin elde edilmesi amacıyla ve 25 adettir. Bu bölüm katılımcılar tarafından bizzat doldurulmuştur. İkinci bölümde katılımcılara yarı yapılandırılmış mülakat soruları yöneltilmiş ve 1-1,5 saatlik görüşmelerle 36 adet soruya yanıtları alınmıştır. Görüşme esnasında sonda sorularla konular derinlemesine irdelenmesi sağlanmıştır. Mülakatlar sırasında katılımcıların izni ile ses kayıt cihazı kullanılmış ve notlar alınmıştır. Toplam 21 saatlik ses kaydı bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcılar ile minimum 20 dk maksimum 2 saat 25 dakika görüşülüp ortalama da 1 katılımcı ile 1 saat 15 dk görüşülmüştür.

Bu çalışmanın amacı ekonomiye yön veren bazı önemli ulusal, çokuluslu, uluslararası ve aile şirketlerinde karar mekanizmalarına yükselmiş üst düzey kadın yöneticilerin, çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) ile birlikte cam tavan sendromunun aşılması ve çalışanlarla ilişkiler (iç iletişim) açısından değerlendirilmesine yönelik görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmak ve kurumsal iletişimin buradaki yeridir. Bu amaçla da mülakat soruları aşağıdaki şekilde kategorize edilerek analiz edilmiştir.

- Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Cam Tavan’ İle İlgili Görüşleri
- Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Kadın Yönetici Olmak’ İle ilgili Görüşleri
- Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Kadın Çalışanların Güçlendirilmesi’ İle ilgili Görüşleri
- Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Toplumun Kadına Bakış Açısı’ ile ilgili Görüşleri
- Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Kurumsal İletişim Açısından Cam Tavan’ ile ilgili Görüşleri

Deşifre edilerek bilgisayar ortamına aktarılan 21 saatlik ses kaydı ve görüşmeler sırasında alınan notlar ile birlikte 280 sayfa ham veri analiz edilmiştir. Cam tavan sendromu, güçlendirme ve kurumsal iletişim bağına derinlemesine irdelenebilmek için hem ses kayıtları hem de bilgisayar ortamındaki deşifreleri defalarca incelenmiştir. Anlam kargaşası yaratan cevaplar katılımcılara elektronik posta yolu ile tekrar sorularak netleştirilmiş, faaliyet raporları da incelenerek verilen cevaplarla karşılaştırılmış ve bütünlük, doğruluk önemsenmiştir.

Katılımcılardan alınan izinler doğrultusunda kodlama soy isim, pozisyon ve şirket adı şeklinde belirlenmiştir. Bir katılımcı isminin kullanılmasını istemeği için X olarak kodlanmıştır. Buradaki amaç konuya yaklaşım açısından pozisyon çeşitliği ve kurumsal bakış açısını açıkça yansıtmaktır. Böylece ulusal, çok uluslu, uluslararası ve aile şirketlerindeki işleyiş ve dolayısı ile deneyim farklarını bulguları ile birlikte net olarak irdelemektir.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın nitel yapısı Yıldırım ve Şimşek 2005, Yıldız ve Yıldırım 2014 ve Karataş 2015 önerileri çerçevesinde kurulmuş, geçerlik ve güvenilirlik ölçütleri örnek alınmıştır. Nitel araştırmada geçerlik, ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile yakından ilişkilidir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Araştırmanın iç geçerlik çerçevesinde linkedin üzerinden araştırma yapılması ve iletişime geçilmesi, elektronik posta ve telefon aracılığı ile ön bilgilendirme, kurum içi ve kurum dışı dokümanların incelenmesi, faaliyet raporlarının incelenmesi ve yarı yapılandırılmış mülakat sorularına ek sonda sorular ile veriler çeşitlendirilmiştir. Böylece araştırmacı olarak gözlemediğimizi sandığımız olaylar ya da anladığımızı düşündüğümüz olgulara yönelik yorumlarımızın gerçekliği sorgulanmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Veri toplama sırasında araştırmacı tarafsızlık ilkesi çerçevesinde ön yargılardan alınarak katılımcılara ulaşarak esnek davranmıştır. Kurulan iletişimde ve iletişim sebebinde gayet net ve açıktır. Böylelikle karşılıklı güvene dayalı ve samimi bir temas kurulmuştur. Katılımcıların tümüne yazılı ve sözlü araştırmanın amacı bildirilmiş katılım formunda gizlilik taahhüdünde bulunulmuştur. Böylece tüm prosedürler gerçekleştirilmiş güven duygusunun kuvvetlendirilmesine çalışılmıştır. Tamamen gönüllük esaslı çerçevesinde, görüşme için ayrılan zamanda ve cevaplanmak istenen sorular doğrultusunda verilere ulaşılmıştır. Herhangi bir zorlama yapılmamasına özen gösterilerek yönlendirme ve ön yargılardan uzan durulmuştur. Görüşme sırasında mülakat evraklarından bir sette katılımcılara sunulmuştur. Böylece yanlış anlamaların önüne geçilmesi sağlanmıştır. Araştırma sırasında elde edilen bütün veriler titizlikle ve bütüncül bir bakış açısı ile analiz edilirken anlam kargaşası ya da tutarsızlıklar için katılımcılardan elektronik posta yolu ile teyit ya da düzeltme talebinde bulunulmuş ve geçerlik sağlanmıştır.

Araştırmanın dış geçerlik çevresinde çalışma grubu gönüllülük esasına göre amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve kolay ulaşılabilirlik çerçevesinde seçilmiştir. Böylece araştırılan olguyu dışarıya aktarabilecek, durumu yaşamış katılımcılarla derinlemesine bir araştırma yapılmıştır. Dış geçerlik, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkilidir.

Eğer bir araştırma sonuçları benzer ortamlar ve durumlara genellenebiliyorsa araştırmanın dış geçerliğinin olduğu söylenebilir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Araştırmanın tüm süreci detaylı olarak en ince detaylarına kadar belirtilmiştir. Böylece araştırma deseni, yöntemi, çalışma grubu, verilerin toplama süreci ve analizi, pilot çalışma, bulgular ve sonuçları üzerindeki değerlendirmeler detaylı olarak aktarılmıştır.

Araştırmanın iç güvenilirlik ve tutarlılık doğrultusunda toplanan tüm veriler (görüşme notları, ses kayıtları ve dokümanlar) üstünde herhangi bir yorum yapmadan bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Ses kayıtları kelimesi kelimesine bilgisayar deşifre edilmiş, üzerinde oynama yapılmamış ve hiçbir anlam farklılığı yaratmayacak şekilde alıntı yapılmıştır. Katılımcıların kodlamaları araştırmanın amacı ve katılımcıların izni doğrultusunda belirlenmiştir.

İnsan davranışları hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili bir araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Araştırmanın dış güvenilirlik kapsamında araştırmacı tarafsızlığını çok net olarak belirlemiştir. Konuyla ilgili kendi tecrübelerini araştırma süresinden ayrı tutmaya dikkat etmiştir. Böylece ham verilerin analizin de bireysel ön yargılardan uzak ve varsayımlardan kaçınılarak tamamen verilere bağlı kalınarak sonuçlandırılması sağlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

4.1. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Cam Tavan’ İle İlgili Görüşleri

Aşağıdaki grafikte katılımcıların ‘Cam Tavan Sendromu Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?’ sorusuna verdikleri cevap ve tanımı hakkındaki görüşleri verilmiştir.

Katılımcı Sayısı 19’dur.



Grafik 1

Katılımcılara ‘Cam Tavan Sendromu Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?’ Sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 13’ü (%68) cam tavan sendromu hakkında bilgi sahibi olduğunu, 4’ü (%21) fikir sahibi olduğunu ve 2’si (%11) bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların cam tavan sendromu tanımı ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir.

Kadın yöneticilerden 13’ü (%68) cam tavan sendromu hakkında bilgi sahibi olduğunu ifade etmiştir.

1.(Birol, CEO, İçecek Firması*) Yaşanılmış ve örnek teşkil eden engellerin, sonrasında olmasalar dahi var sayılması ve denemeye bile hacet duyulmaması, kanıksanması.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) Çok klasik şekliyle, iş hayatında kadınların yukarı pozisyonlara, daha karar verici pozisyonlara geçişinin bir takım etkenlerle engellenmesi.

3.(Çuhadaroğlu, Genel Müdür, Danone TR) Kadınların belli bir seviyenin üstüne çıkamamaları. Yönetim kurulu seviyelerinde kadın yok direktör seviyelerinde kadın az.

4.(Gök, YK Başkanı, İnci Holding*) Pirelerin cam tavana çarpmamak için yüksek zıplamamaları metaforunun kullanılarak zihinde oluşan engeller.

5.(Kamışlı, YK Başkan Yardımcısı, Aile Şirketi)... Kadınların iş yerinde yükselmesi aile bağlarını zedeler mi? Dolayısı ile kadınların yeri aile midir iş yeri midir şeklinde bir sendrom.

6.(Kırankabeş, Müdür, Turcas Petrol)...Etrafınızda olan biten bir takım şeyler bize bazı sınırlar çiziyor. Bu toplumsal olabiliyor, bazen kendimiz bu sınırları belirli kaygılar ve yaşadıklarımızla belirleyebiliyor, oluşturabiliyoruz. Dolayısıyla aslında neyi ne kadar yapabileceğinin belli ölçülerde keşfini çok tamamlamamışken bir takım çerçevelerle sınırlı kalmak ve o keşifte çok ta bir yere gidememek, kendini bir şekilde bastırmak ve potansiyeli görmek adına yeterli fırsatın tanınmaması veya tanımamak...

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb) Kişinin belli bir süre sonunda kendi etrafını çizmesi ve sonra o sınırlar çerçevesinde hareket etmesi. Buna alışması.

10.(Onay, Direktör, Coca Cola İçecek) Kadın çalışanların, aslında biz şimdi kadın çalışanlar olarak biliyoruz, sosyal dezavantajlı veya fiziksel dezavantajlı yetenekleri de bunun içine koyabiliriz. Bir kurum içinde ilerlemelerini, kariyer yolculuklarında çektikleri sıkıntıları anlatmak amacıyla kullanılan bir ifade aslında cam tavan sendromu. Buraya her an çarpılabilir ve orası kırılabilir. Evet. Bazı hassasiyetler olabilir. Bunları ifade ediyor.

11.(Öcal, GMY, Alternatif Finansal Kiralama)...Öğrenilmiş çaresizlik diyorlar buna zaten. Dolayısıyla insanlar kendi sınırlarını kendileri belirleyemedikleri zamanlarda başka bir etki altındaysa o sınırlar belirlenebiliyor.

15.(Sayın, Direktör, Boyner Grup) Cinsiyete karşı özellikle kadınlara karşı görünmez ayrımcılıklar. Kâğıt üzerinde yoktur. Ama işletmelerde tutum ve davranışlarda ortaya çıkar.

16.(Sezgin, CEO, Uluslar arası Şirket)...Kadın yöneticilerin kendi şirketleri ya da aile bireyi olmadıkları profesyonel olarak çalıştıkları şirketlerde daha üst düzey yönetici gerekirse yönetim kurulu üyeliğine çıkmalarının önündeki aslında tam tanımlayamayan engeller... Tavan olmasının sebebi bunu kadının aşılabilmesi.

17.(Şinik, Müdür, PepsiCo) Kurumsal hayatta ya da devlet kademesinde kadın çalışanların belli bir noktadan sonra farklı sebeplerden en üst makamlara ya da daha senyör pozisyonlardan daha kıdemli pozisyonlara geçemedikleri test edilmiş ve bu anlamda konulmuş bir terim.

18.(X, Genel Müdür Yardımcısı, Özel Banka) Cam tavan sendromu genelde erkek çalışanlar için bariyer teşkil etmeyen bazı konuların kadın çalışanların kariyerinde, yükselmelerinde bariyer teşkil etmesi. Bu konuda kadın ve erkek arasında eşitlik olmaması.

Kadın yöneticilerden 4'ü (%21) cam tavan sendromu hakkında fikir sahibi olduğunu ifade etmiştir.

7.(Koparal, Genel Müdür, Zade Vital)...Konuyu biliyordum ama cam tavan sendromu adını kullanmamışım. Okuduklarıma göre özellikle çalışma hayatında, kadınların yükselmesi önündeki olan engellere cam tavan sendromu deniyor. Belli bir noktaya gelmiş kadın artık daha fazla yükselemiyor. Yükselmediğini fark edemiyor belki de o yüzden normal tavan değil de cam tavan olmasının sebebi bu. Üst katı görüyor ama yükselemiyor.

8.(Lokmanhekim, Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama)...Biraz baktım ben de psikolojide öğrenilmiş imkânsızlık diye geçiyor. Sıcak tabanda pireler zıplıyorlarmış, tepelerine 30 santim yükseğe bir cam tavan koymuşlar, hayvan zıplaya zıplaya sonunda camı kaldırdıkları zaman bile sadece 30 santim zıplıyor çünkü oranın sınır olduğunu düşünüyor. Dolayısıyla insanın da kendini sınırlamasıyla ilgili bir şey. Öyle anladım ben.

14.(Pirinççioğlu, CEO, Vip Turizm)... Fikri olarak biliyorum... Adı üstünde yukarıya yükselirken kafanı cama tosluyorsun... Mitolojide erkek tanrılar yukarda oturuyor aşağıda tanrıların verdiği kararları uygulayan kadınlar var. Ama tanrı katına çıktığı zaman rahatsız ediyor.

19.(Yüceland, Genel Müdür, Uluslar arası Şirket) Çok özel ilgilendiğim bir alan değil, fikir sahibiyim. Kadın çalışanların hayatlarında bir zaman, iş hayatlarında yükselmelerini bir şekilde engel olan, soyut olmayan, somut bir kavram.

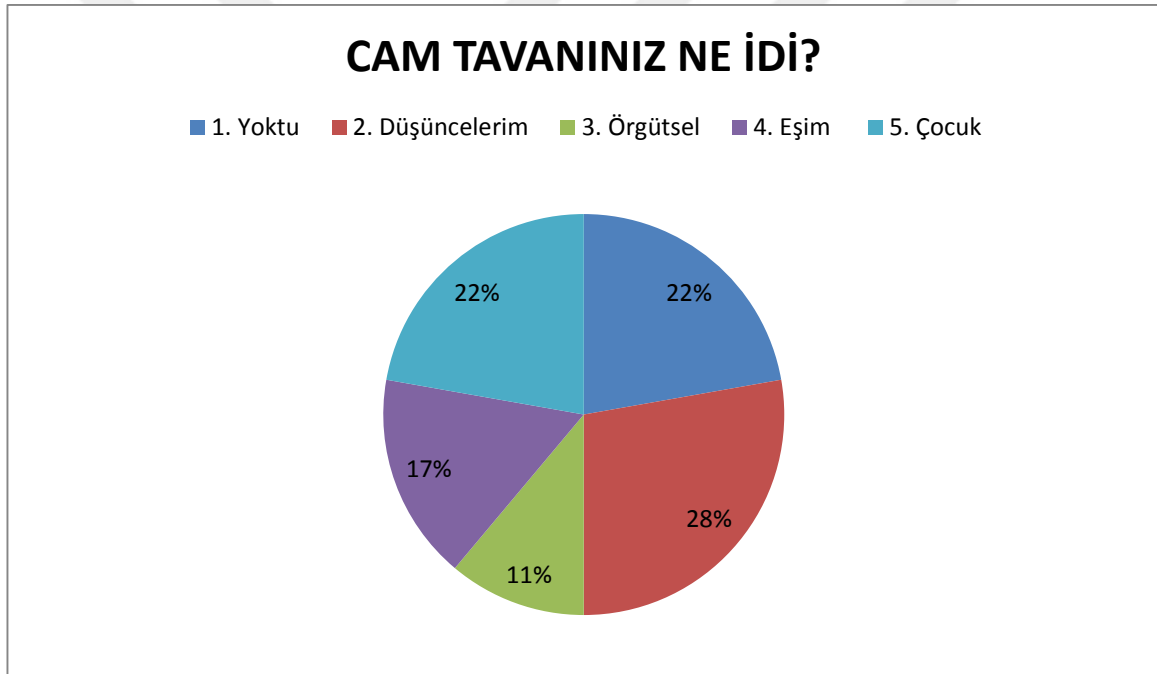
Kadın yöneticilerden 2'si (%11) cam tavan sendromu hakkında bilgi sahibi olmadığını ifade etmiştir.

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye) Kavram olarak duymuş gibiydim ama tam bilmiyorum. Herhalde bayanların bir takım sebeplerden belli bir seviyenin karşısına çıkamaması. Bir takım sebeplerden.

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Tanımlamam doğru olmaz diye düşünüyorum.

Aşağıdaki grafikte katılımcıların 'Cam Tavanınız Ne İdi?' sorusuna verdikleri cevap ile birlikte cam tavanı nasıl kırdıkları ve destekçileri hakkındaki görüşleri verilmiştir.

Katılımcı Sayısı 18'dur.



Grafik 2

Katılımcılara 'cam tavanınız ne idi?' sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 5'i (%28) cam tavanlarının düşünce yapıları ile ilgili olduğunu, 4'ü (%22) cam tavanı olmadığını (3 yönetici bekar ve bir yönetici üst düzey olduktan sonra evlenmiş), 4'ü (%22) çocuklarına yeterli zaman ayıramama endişesi ile cam tavanlarının genellikle iş hayatı arasında kalmak olduğunu, 3'ü (%17) eşlerinden destek alamadıkları için eşleri ve işleri arasında seçim yapmak durumunda kaldıklarını, 2'si (%11) örgüt kurallarının cam tavan oluşturduğunu belirtmiştir. Katılımcıların cam tavanlarıyla ilgili düşünceleri, nasıl aştıkları ve destekçileri hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

Kadın yöneticilerden 5'i (%28) cam tavanlarının düşünce yapıları ile ilgili olduğunu ifade etmiştir.

4.(Gök, YK Başkanı, İnci Holding*) Cam tavanın olduğunu fark etmek gerçekten güç. Bazen de kendi kendine cam tavanlar yarattım. Mesela yıllarca prensip olarak hafta da 1 günden fazla oğlumu akşam bırakmama kararı aldım. Bunun sonucunda birçok toplantıya veya seyahate gitmedim. Eminim bu sebeple kaçırdığım fırsatlar olmuştur.

6.(Kırankabeş, Müdür, Turcas Petrol) Açıkçası benim cam tavanım İstanbul'da yalnız yaşam oldu. Zor bir memleket.Çok ciddi ekonomik zorlukları var. Bir kadın olarak burada tek başıma ailemden uzak yaşayabilir miyim?... Benim en çok üzerine düşündüğüm ve korktuğum şey oydu. Bunu da Ankara'da mezun olup ta İstanbul'da yalnız yaşamaya gelip burada çok iyi şeyler başaran birkaç arkadaşım vardı. Onlar bana çok güzel örnek oldular. Bu işi yapabileceğimi gösterdiler. Ailemde çok destek oldu, olmazsa biz buradayız mesajını verdiler. Denemem için beni yüreklendirdiler. Dolayısıyla benim için en büyük ve en önemli stres kaynağı İstanbul'da yaşam kurma gayreti oldu.

10.(Onay, Direktör, Coca Cola İçecek) Dediğim gibi; benim bir cam tavanım olduğunu hiç hissetmedim. Eski eşim hep destek oldu, daha doğrusu gözümü açan yorumları oldu. Mesela aklıma gelen, cam tavan gibi değil de, buradan ayrılıp farklı bir şirkete geçtim. Bir ay sonra hüngür hüngür ağladım "Ben Coca Cola' dan neden ayrıldım" diye. 2007 yılıydı... Eşim "Ne oluyorsun?" dedi. Böyle böyle dedim, nasıl yapacağımı bilmiyorum. "Sen yapamazsan hiç kimse yapamaz" dedi. Sonra düşündüm. "Ben yapamazsam belki benden sonraki de yapamaz ama birisi elbet yapacak" dedim. Yapılacak bu yani. Zorlaya zorlaya zaman alacak. O ben olmalıyım dedim sonra da böyle oldu. Bazen engel kişinin kendisi oluyor.

11.(Öcal, GMY, Alternatif Finansal Kiralama) Her zaman yaptığım işim dışında bana keyif veren bir hobim olmasını istemiştim. Kumaşlar ve dikiş ile aram küçüklüğümde beri iyiydi, 2011 yılında işimden ayrılarak bu hobim ile ilgili eğitim almaya karar verdiğim zaman sanırım cam tavanımı kırdım. En büyük destekçim kendim, ablam ve yakın 1-2 arkadaşım.

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye) İkinci çocuğu doğursaydım belki olaylar farklı gelişecekti. Sonuçta dediğim gibi çalıştığım şirketlerde bariz bir engel görmedim. Eski eşim de ne negatif ne pozitif. Kendi engelimdi. Bir çocuk daha doğursam iş hayatına bu kadar sarılabılır miydim,

hayır. Cam tanım kendimdim. Ama sonuçta tek de olsa çocuğum var. Genel müdür yardımcısı oldum. Bu kötü değil.

Kadın yöneticilerden 4'ü (%22) cam tavanı olmadığını ifade etmiştir.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) Cam tavanım yok idi. Ne bireysel ne örgütsel, yoktu. Toplumsal da yoktu. Çünkü yetiştiğim aile son derece açık ve beni destekleyen bir aileydi. Ben şanslı kadınlardanım.

15.(Sayın, Direktör, Boyner Grup) Ben bunu doğru yanıtlayacak insan değilim. Çünkü üniversitede çalıştım. Sonrada sivil toplum çalıştım sonrada geldim burada çalıştım. Dolayısıyla hani daha böyle erkek egemen bir dünyada mücadele eden, etmek zorunda kalan bir kadın olmadım ben. Bir cam tavan tanımlayamam bu yüzden size.

17.(Şinik, Müdür, Pepsico) Sanırım benim cam tavanım hiç olmadı. Çünkü ben olabileceğine hiç inanmadım. Bana baştan çok mantıksız geldi. Onun adının cam tavan olduğunu bilmeden yine de inanmam. Ben hayatta hiç kimse için herhangi bir eğitim seviyesi ya da herhangi bir geçmişten geliyor olsun gerçekten bir bariyer olduğuna inanmıyorum... Ama insanın duruşunun da ciddi bir mesaj olduğunu düşünüyorum...

16.(Sezgin, CEO, Uluslar arası Şirket) Kendi adıma oldukça şanslı bir iş hayatı geçirdim ve hala geçiriyorum. Cinsiyet kaynaklı negatif veya pozitif bir ayrımcılık ile karşılaşmadım. Ama belki en büyük şansım bana inanıp yol açan üstlerim oldu. Onlar sayesinde zaten cam tavan hiç olmadı.

Kadın yöneticilerden 4'ü (%22) çocuklarına yeterli zaman ayıramama endişesi ile cam tavanlarının annelikle iş hayatı arasında kalmak olduğunu ifade etmiştir.

5.(Kamışlı, YK Başkan Yardımcısı, Aile Şirketi) Benim cam tavanım ailem ile işim arasında sıkıştığım çok yoğun bir dönemdi. Bir yanda holding kurmuştum bir yerde başka bir şirketin üst düzey yöneticiyim ve tabii ki en önemli yanda da ailem vardı. Farkında değilken böyle hepsine yetişmeye çalışırken benim küçük oğlum bana bir şey dedi. Bende ona kızdım. Şuanda müsait değilim dedim. Oda bana dedi ki sen beni doğurduysan bana bakmak ve dinlemek zorundasın. Aferin dedim bu doğru ve beni uyandırdı. Dolayısıyla ben diğer şirketteki görevlerinden istifa ettim. Holding büyüttüm. Çocuğum sayesinde kırdım. Burada ailem, esim ve babam destekledi.

8. (Lokmanhekim, Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama) Benim cam tavanım daha çok ebeveyn ve eş olmak olabilir. O rollerimi hakkıyla yapamamak. Çalıştım diye hata yapıyormuşum gibi hissetmek. Burada çalışıyorum çok başarılıyım ama diğer tarafta huzursuz olmak. O dengeyi çok zor öğreniyorsunuz. Kaç yaşımdan sonra öğrendim ben. Bir kere 36 yaşında evlendim, o da geç kalıyorum diye, çocuğum olsun diye. O da çok uzun sürmedi zaten. Belki hatalı motivasyonla yola çıkarak evlilik kararı verdim. Ama tabii çocuğumun olmasından çok memnunum severek isteyerek de evlendim, bu başka bir şey. Benim cam tavanım olsa olsa orasıdır diye düşünüyorum... Belki hedeflerime ulaşabildiğimi yapabildiğimi gördüğüm de kırdım. İkisini birlikte yapabileceğime karar verdim, o içsel bir şey herhalde. Bir de yaşla da ilgili bence. Destekçim annemdi. Her kararımda destekledi...

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb)... Bir tek çocuğu herhalde benim cam tavanım. . O yüzden sürekli öteledim onu. Evlendikten 5 yıl sonra çocuk sahibi oldum. Çok sahibi olmak nedense beni hep korkutuyordu. Çalışma hayatımı frenleyecek gibi hissediyordum. Öteledim ve en sonunda Türk anneannelerine ve babaannelerine teslim oldum. Babaanneler anneanneler torun sormaya başladılar. Eşim çok istekliydi mesela, en büyük destekçim bu anlamda tabii ki eşimdi. O çok isterken ben istemediğim için hep öteledim. Karşı çıkmadı, saçmalama demedi. Ben bunu kırdığım an şunu hissetmişim; artık istediklerimi yapmışım genel müdür yardımcısı olmuşum, iyi bir ekip kurmuşum. Yani hamile kalmaya karar verdiğimde işler zaten tıkırında gitmeye başlamıştı. Sonra hamile kaldım. 3 aylık hamileyken genel müdür oldum.

19.(Yüceland, Genel Müdür, Uluslar arası Şirket) Cam tavanım herhalde anne olmaktı. Genç anne olmamın da bir avantajı oldu. 26 genç sayılır şimdiki zamana göre daha kariyerimin başında diyeyim. Heyecanlı bir sürü bir şeyler yapmak istediğim bir zamanda. En çok üzüldüğüm kendi kendime vicdan yaptığım doğru mu yapıyorum dediğim zamanlar oldu. Kendi mantığımla hepsini bir araya koyduğumda sonra çocuklar içinde bunun iyi bir şey olduğunu olacağına karar verip yoluma devam ettim. Bu yoldaki destekçin eşim ve annemdi.

Kadın yöneticilerden 2'ü (%11) örgüt kurallarının cam tavan oluşturduğunu ifade etmiştir.

3.(Çuhadaroğlu, Genel Müdür, Danone TR) Benim cam tavanım yurt dışına gitmekte alakalı bir şey. Ben yurt dışına gitmek istemediğim için daha üst bir yere gidemedim...

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Benim için cam tavan diye bir şey oldu mu öğretmenlik döneminde Hayır. İşe yeni başladığımda farklı bir sektöre girmiş olmam ve işi tabii ki yeni öğrenen birisi olarak erkek egemen bir sektör olması sebebi ile direnç ile karşılaştığım oldu.

Destekçilerim Atatürk, babam ve kocam. Gördüğünüz gibi desteği erkeklerden almışım. Tabii ki koca mı da inandıran benim... Bir eğitim yuvasında tanıştığımız orada birlikte olmaya başladığımız ve birlikte büyüdüğünü için beni baştan çalışan bir kadın olarak kabullendiği içindi. Biz beraber büyüdük.

Kadın yöneticilerden 3'ü (%17) eşlerinden destek alamadıkları için eşleri ve işleri arasında seçim yapmak durumunda kaldıklarını ifade etmiştir.

7.(Koparal, Genel Müdür, Zade Vital)... Benim cam tavanım aile idi. Daha çok ilk eşim ve onun ailesiydi. Benim ailemde çok çalışıyorsun derlerdi. Fakat ilk eşimin ailesiydi. Çünkü benim ailem beni bildikleri için yani çok takmayacağımı bildiklerinden etkili olamadılar. Galiba boşanarak kırdım. Bu yolda en önemli destekçim kendimdi. Kimse değildi. Benim iç motivasyonum yüksektir. İç enerjim yüksektir.

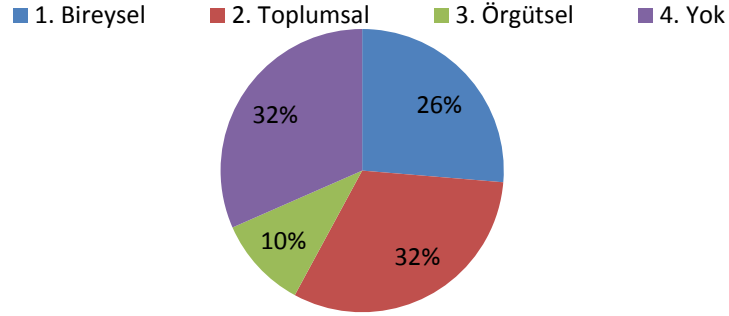
14.(Pirinççioğlu, CEO, Vip Turizm) Cam tavanım kocamandı. Boşandım.15 senelik bir evlilik dönemim var. Evlilik süresince eşiniz size kolaylaştırıcı ve rahatlatıcı hayat sunması veya taahhüdünü o şekilde yerine getiriyor olması tabii insanı tembelliği doğru itiyor. Ama işte ne olacak evde hizmetini yapan var paran var. Biraz cazip gelebiliyor. Ben bunu bir engel olarak görüyorum. Destekçilerim arkadaşlarım, çocuklarım ve erkek kardeşim.

18.(X, Genel Müdür Yardımcısı, Özel Banka) Çocuk her zaman duygusal zirve noktam. Çocuğuma yeterince zaman ayırabiliyor muyum? Bir dönem hem anne hem baba rolünü çok ağır üstlenmem gerekti, ayrılıktan sonra. Tabii zor bir dönem.

Aşağıdaki grafikte katılımcıların '**Ne Tür Engeller ile Karşılaştığınızı Düşünüyorsunuz?**' sorusuna verdikleri cevap ile birlikte üst düzey yöneticiliğe giden basamaklardaki engelleri ve kariyerlerinde en çok hangi engelle karşılaştıkları hakkındaki görüşleri verilmiştir.

Katılımcı Sayısı 19'dur.

NE TÜR ENGELLER İLE KARŞILAŞTIĞINIZI DÜŞÜNÜYORSUNUZ?



Grafik 3

Katılımcılara ‘Ne tür engeller ile karşılaştığınızı düşünüyorsunuz?’ sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 6’sı (%32) toplumsal engellerle karşılaştığını, 6’sı (%32) engellerinin olmadığını, 5’i (%26) bireysel engellerinin olduğunu, 2’i (%10) örgütsel engeller ile karşılaştığını ifade etmiştir. Katılımcıların üst düzey yöneticiliğe giden basamaklardaki engelleri ve kariyerlerinde en çok hangi engelle karşılaştıkları hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

Kadın yöneticilerden 6’i (%32) toplumsal engeller ile karşılaştığını ifade etmiştir.

7.(Koparal, Genel Müdür, Zade Vital) Örgütsel cam tavan yaşamadım. Fakat bunun sebebi benim bir erkekten farklı olmadığımı gösterme çabamdı. Bir erkeğin 3 katı çabayla çalıştım... Ben gün içinde hiç çok özel bir durum olmadığı sürece evi aramam. Kişisel görüşme yapmam. Bir erkeğin işe harcadığı zamanın ötesinde evde uykumdan fedakârlık yapıp çalışırım. Hiçbir erkek karşıma geçip de sen kadın olduğun için benim yaptığımı yapamadın diyemedi... Ben kendi kendime hiç engel koymadım. Motivasyonum yüksekti. O zaman toplumsal engeller diyelim. Kadına en büyük kötülüğü yine kadın yapıyor (Kraliçe arı sendromu). Bir erkeğin yükselmesi kadını rahatsız etmiyor. Ama bir kadının yükselmesi diğer kadınları rahatsız ediyor. Daha komiğini söyleyeyim erkeklerin yükselmesi diğer erkekleri rahatsız etmiyor. Kendi içlerin de savaşıyorlar kim kazanırsa devam ediyor... Kadınlarda maalesef böyle bir şey yok. Başarısızlığımın da sorumluluğunu kendim alıyorum. Bu şöyle yaptı da bundan başarısızlığım oldu noktasında bir şey yok. Olsaydı da onu aşacak yöntemi bulamamışım

demek ki. Bu benimle ilgili bir durum. Ben onu aşacak bir şey bulmak durumundaydım. Ben yapamadıklarımın sorumluluğunu başkasına yüklemek istemem hiç bir zaman.

8.(Lokmanhekim, Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama) Bence toplumsal daha çok."Çalışma ne gerek var, hadi emekli ol, çocuk yapmayacak mısın, hadi ikinci çocuğu yap." Evlenmemişsen "Evlen", boşanınca "Hadi bir daha evlen." yani toplumsal baskı daha fazla bence... Örgütsel fazla karşılaşmadım. Yani boynunuzu eğerseniz illa ki oluyor. Mesela kriz olduğu zaman, doğumda benim yerime vekâleten bankadan birini gönderdiler. O adam da işi bayağı sahiplendi, hatta devam edecek gibiydi. Genel müdür bana telefon açıp dostça "Pelinciğim sen çocuğuna bak biz burayı hallediyoruz" dedi... Ben hiçbir şekilde ayrılacağım demedim, geri döneceğim dediğimde benim yerime vekâleten atadığı kişiye "Sen söyle" dediler bana, düşünün ne fena bir şey... Bunları yapmaya cesaret etmek, istekle ve inançla ilgili... Kariyerimde engelim yoktu.

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb) Açıkçası çok zorlandığım aşamadığım engel bu süreçte olmadı. Ama sebebini de kişiye ve yaptığı işe bağlıyorum. Ben bu şirkette hep bildiğim işi yaptım. Bildiğinizi yaptığınızda bilmenin verdiği bir özgüven vardır... Ciddi bir engelim açıkçası olmadı. Sıralama yapmak gerekiyorsa herhalde toplumsal derdim. Türk toplumunun kadına belli bir bakış açısı var. O benim dışımda bir kurgu olduğu için değiştirmeye, ona müdahale etmeye ye da onu değiştirmeye gücüm yok. Dolayısıyla ancak toplumsal olabilir.

11.(Öcal, GMY, Alternatif Finansal Kiralama) Öyle spesifik bir engelle karşılaşmadım, iş hayatında ille sürekli engeller oluyor... Dediğim gibi çok gençken başladım... Hep kararlarımın arkasında durdum. Bir tek terzi olmak istiyordum onu yapamadım. Toplumsaldı.

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Ben farklı bir şekilde işin için girdiğim için basamak basamak yükselen kadınlardan elbette şanslıydım. İşveren olarak kadın olduğum için başlangıçta birçok kişi şaşkına uğradı... Erkek egemen bir toplumda bir kadının çalışmış olmasını patronun eş çalışır mıymış ekonomik durumları iyi bu kadını biz burada niye görüyoruz diye bakıldı. Tabii ki şirketin içinde şirketin her şeyi ile ilgilenen üzerlerinde etkin pozisyonda birini yadırgadılar. Kadın olduğum için olabilir... En çok iş kadını, eş, anne ve aile yaşamı diyelim. İş özel yaşam dengesini kurdum... Zamanı programlayarak zamanı kumanda etmeye çalıştım... Toplumsal diyelim.

14.(Pirinççioğlu, CEO, Vip Turizm) Hayatımda en çok duyduğum, 'Neden kendi hayatını yaşamıyorsun çok çalışıyorsun' sözüydü toplumda. 'Bize zaman ayıramıyorsun' sebebi ile

arkadaşlarımı kaybettiği zamanlar oldu. Çok çalışmaya reaksiyon var. Örgütsel olmadı. Çünkü patronun kızıyım. Orda başka bir durum var. Toplumsal olabilir.

Kadın yöneticilerden 6'ı (%32) engellerinin olmadığını ifade etmiştir.

6.(Kırankabeş, Müdür, Turcas Petrol) Bir şey söylemiş olmak için söylemiyorum gerçekten bir engelle takıldığımı düşünmüyorum. Her zaman, öyle çok haksızlığa uğradığımı hissettiğim veya tercih yapılırken böyle ayrımcılık yapıldığını düşündüğüm falan hiç öyle bir ortam olmadı. Benim çalıştığı şirket kültürleri bu tip engeller, bariyerler yoktu. Yani biraz o çalıştığın yerin kültürün dinamiği bence bu tip şeyleri tetikliyor.

15. (Sayın, Direktör, Boyner Grup) Benim kişisel deneyimim de böyle bir şey (engel) yok. Yani ben bir çocuk yapmadım... Evli değilim yani özel alanla ilgili aile ve iş hayatını dengelemek zorunda olan bir kadın değilim. Kariyer hayatımda cinsiyete dayalı bir şeyden (engel) bahsedemeyeceğim. Ben feminist bir kadınıyım. Onu fark ederdim.

16.(Sezgin, CEO, Uluslar arası Şirket) Şanslı kadın yöneticilerden biriyim. Cinsiyet ile alakalı olumlu ya da olumsuz bir engelle karşılaşmadım. Ne kadın olduğum için tercih edildim nede kadın olduğum için tercih edilmedim. En azından ben böyle hissettim... Şans ve seçtiğiniz sektörlerde ilgili biraz. Bu sektörü (hizmet perakendeciliği) bilinçli seçmedim. Danışmanlıkta bu sektörlerle ilgili çok proje yaptığım için bu sektörlerde devam ettim. Bu sektörlerde şansım kadın yöneticilerin çok olduğu sektörler. Dünya'da hizmet sektörü kadın erkek oranının dengeli olduğu bir sektör.

17. (Şinik, Müdür, Pepsico) Yoktu...Örgütsel bir şey olmadı...Bireysel hiçbir engelle karşılaşmadım. Kariyerimde ilerlemek için toplumsal bir engel de görmüyorum. Dediğim gibi sadece kadın olduğum için bazı erkek yöneticilerin farklı beklentilerinin olduğunu sezdiğim ya da buna hiç zorlamadan ortam hazırladıkları şeyler olmuştur. Ama oradaki duruşunuz asıl esas oluyor... Kariyerimde en çok takıldığım engel; kadın olmama ilgili değil, daha çok farklı fikirlere açık olmama engeline takılmış olmama ilgili ama bu da çok sık olan bir durum değildi.

18.(X, Genel Müdür Yardımcısı, Özel Banka) Engelim yok. Kurumsal yaşam bir mücadeledir.

19.(Yüceland, Genel Müdür, Uluslar arası Şirket) Engelim Yok... Engeller demeyelim de zorluklarla karşılaştım tabii ki. İş kendi başına zor, üst düzey yönetici olmak öyle güzel geliyor kulağa ama çok zor bir şey, çok ciddi sorumluluklarınız oluyor, çok ciddi kararlar vermeniz gerekiyor, insan boyutu mutlaka oluyor, insanların hayatına dokunuyorsunuz ve aldığınız her

kararın arkasında bir sürü insanı ilgilendiren pozitif ve negatif şeyler oluyor. Yurtdışına gitmeseydim o bana engel olabilirdi. Herhalde en büyük engel demeyeyim de en büyük zorluk iş seyahatleri için çocuklarımı bırakıyor olmamdı. Bu durum belki de engel olabilirdi bana engel olmadı hani ben orada azimli bir şekilde yoluma devam ettim.

Kadın yöneticilerden 5'i (%26) bireysel engeller ile karşılaştığını ifade etmiştir.

1.(Birol, CEO, İçecek Firması*) Bireysel... Mutlaka karşılaştım. İş ve aile dengesini kurarken, erkek ağırlıklı sektörlerde kadın yönetici olarak görev yaparken, hedeflediğim ve geldiğim her pozisyonda kendimi ispat etme zorunluluğu ile karşı karşıya gelirken, iş hayatında tatmin ve mutlu olduğum için hep devam ettim ve çok çalıştım.

4.(Gök, YK Başkanı, İnci Holding*) Bireysel... Dışarıdan bir engel ile karşılaştığımı düşünmüyorum. Kendi içimde belki... Ben bütün engellerin bireysel olduğunu düşünüyorum. Bazen yeterince kendine güvenmeme, yeterince hırslı olmamak ya da yeterince istememekten kaynaklı olabilir.

5.(Kamışlı, YK Başkan Yardımcısı, Aile Şirketi) Üst düzey yöneticiliğe giden engellerle arada sırada karşılaştım. Özellikle daha evvelki iş yerimde çalıştığım işte ailedendim. Üst düzey yönetici olmasa da olur. Nasıl olsa o kendini görevli zanneder falan gibi şeyler oldu. Ama bu arada aileden olarak düşündüğüm aile isinde çalışıp ta benim önümü kesmek isteyen o zamanlar kendime Montör dediğim insanlarda oldu... Bireysel olarak ta herhalde karşılaştığım engeller kendi engellerim. Kendi koyduğum hedeflerin zorluğu hedeflerin terminlerinin kısalığı dolayısı ile ben aslında ben kendi kendimi engelliyor olabilirim...

10.(Onay, Direktör, Coca Cola İçecek) Kadın olarak hiç engelle karşılaşmadım. Hep destek buldum. Belki bireysel engelim olabilir.

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye). Benim için, çocuğu yapıp çalışmaya başlamak çok zordu. Yapılabilir gelmedi. Sonra eve gel, evde de çalış. Ben bu olayı kafamda oturtamadığım için kafadan olmaz bu iş dedim. Bu kendi kendime koyduğum bir şey... Kendi koltuklarını korumak isteyen hiçbir şey yapmadan organizasyon içinde var olmak isteyenlerin çelme takması olabilir... Bence kadınlar kadınlara daha çok engel. Bu konuyu çok düşündüm mesela neden kadınlar kadınlara engel diye. Kadınlar kendilerine daha az güvendikleri için öbür kadınlara engel.

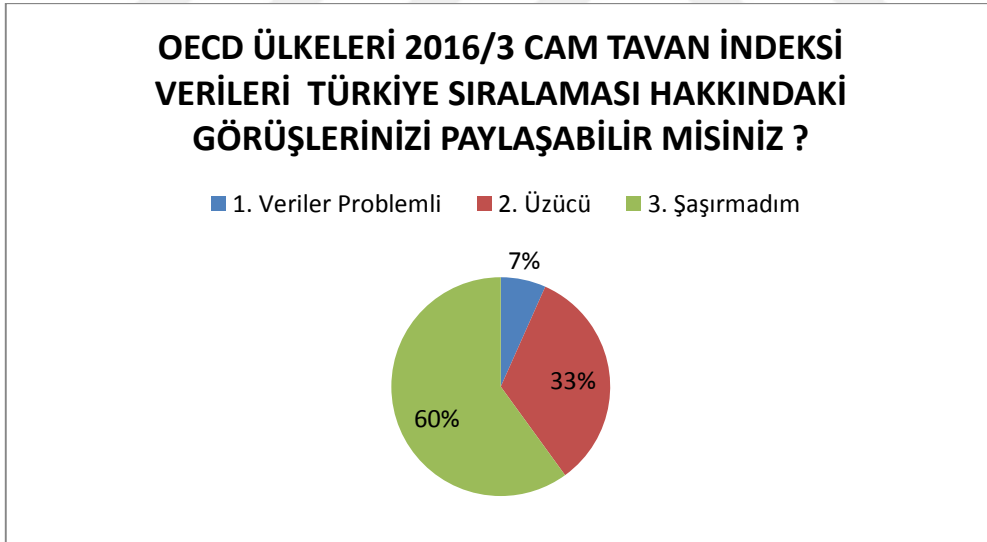
Kadın yöneticilerden 2’i (%10) bireysel engeller ile karşılaştığını ifade etmiştir.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) Karşılaşmadım. Ama karşılaşmamamın bedeli, birilerinden 3 kat daha fazla çalışmaktı. Belki benimle aynı yoldan geçen bir erkek meslektaşımın daha fazla çalışmış olabilirim. Geriye dönüp baktığımda bir tek onu görüyorum. Örgütsel denebilir. Ama çok kısıtlıydı. Çok büyük bir engelle karşılaştığımı düşünmüyorum.

3.(Çuhadaroğlu, Genel Müdür, Danone TR) Özellikle genel müdür olurken birkaç bir şeyde karşılaştım. Pazarlama kökenli bir insanım. Ne kadar finans anlıyor birkaç kez finansal ilgili bir şey yap gibi şeyler önüme kondu. Onları da yaptım. Yine önüme başka şeyler kondu. Onu da yaptım. Biraz hep ötelendi... Şirkette ki bazı insanların bana koyduğu engellerdi.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘OECD ülkeleri 2016/3 cam tavan indeksi verileri Türkiye sıralaması hakkındaki görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı Sayısı 15’dir.



Grafik 4

Katılımcılara ‘OECD ülkeleri 2016/3 cam tavan indeksi verileri Türkiye sıralaması hakkındaki görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?’ sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 9’u (%60) verilerin şaşırtıcı olmadığını, 5’i (%32) üzücü olduğunu, 1’i (%7) Türkiye’nin bazı verilerde datalara yeni girmeye başladığını bu sebeple verilerin problemlili olabileceğini düşündüğünü ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘**Örgütünüzde pozitif ayrımcılık yapılıyor mu?**’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 17’dir.

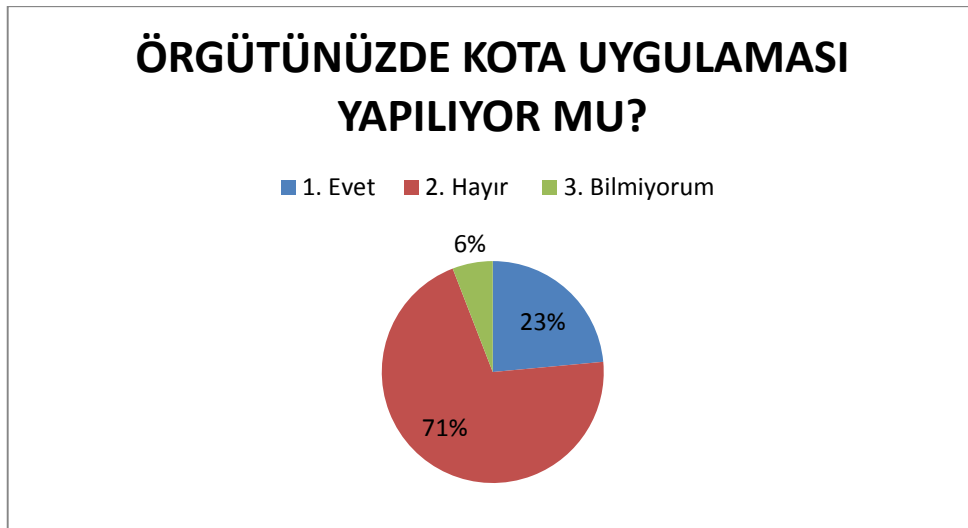


Grafik 5

Katılımcılara ‘Örgütünüzde pozitif ayrımcılık yapılıyor mu?’ sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 9’u (%53) pozitif ayrımcılık yapılmadığını, 8’i (%47) pozitif ayrımcılık yapıldığını ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘ **Örgütünüzde kota uygulaması yapılıyor mu?**’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 17’dir.



Grafik 6

Katılımcılara “ Örgütünüzde kota uygulaması yapılıyor mu?” sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 12’si (%71) kota uygulaması yapılmadığını, 4’ü (%23) kota uygulaması yapıldığını 1’i (%6) konu hakkında bilgisinin olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcıların, örgütlerinin kadın istihdamına bakış açısı ve kadının çok rollü yapısının yükselmelerine etkisi hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

1.(Birol, CEO, İçecek Firması*) Kadın istihdamı bizim için çok önemli ve odaklandığımız bir konu. Tüm İK süreçlerimizi ‘Eşit Fırsat’ ilkesi kapsamında yapılandırıyoruz. Hem kadın çalışan sayısını arttırmak hem de farkındalık yaratmak adına ‘kota-hedef’ uygulaması yapıyoruz... Benim şahsi görüşüm, kendi şirketimde de, diğer şirketlerde de işinden mutlu olan, beslenen, terfi eden ve hakkını aldığını gören tüm kadınların çok rollü hayatı gayet iyi ve başarılı bir biçimde sürdürebildikleri yönünde. Bu kadınlar evlerini de idare ediyor, çocuk da büyütüyor, aynı zamanda iş hayatında da çok başarılı oluyorlar.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) Stratejik öneme sahip... Siz varsınız, bir de erkek var, özellikleriniz aynı, deneyimleriniz çok benzer. Ben kararsız kalıyorum. Orada kadını tercih etmem bekleniyor. Direkt. Bununla ilgili bütün yöneticilerimize hedef koyuyoruz her sene... Kadının çok rollü olması engel olarak görünmüyor ve biz bu konuyu faydaya çevirmeye çalışıyoruz. Ama bir şekilde kadınların vazgeçme nedenlerinden biri olduğunu da anlıyorum. O yüzden de bunu kolaylaştıracak bir politikaya ihtiyaç var ve şimdi bunun üzerinde çalışıyoruz. Bizim için bir engel değil anne olmak istenmesi. Evet özel hayatının dengesine saygı duyarım, insanları 5:30'dan sonra aramamak maillerine cevap veremiyorlarsa bunu dert etmemek bence bunlar hepimizin öğrenmesi gereken şeyler.

3.(Çuhadaroğlu, Genel Müdür, Danone TR) Kadının çok rollü olması bizde hiçbir şekilde engel olarak görülüyor.

4.(Gök, YK Başkanı, İnci Holding*) Engellerin daha çok kişisel ve ailesel tercihlerden kaynaklandığını görüyorum. Çocuk ile birlikte işten ayrılma ya da kariyere uzun ara verme kişinin zaten önceliğinin göstergesi oluyor. Böyle tercihler de yükselmelerini engelliyor.

5.(Kamışlı, YK Başkan Yardımcısı, Aile Şirketi) Pozitif ayrımcılığa karşıyım. Kim hak ediyorsa o gelmeli. Benim örgüt politikam bu şirketleri daha ileri götürmek daha çok istihdam yaratmak bunu da kim hak ediyorsa o almalı. Hakkaniyet ve adalet.

6.(Kırankabeş, Müdür, Turcas Petrol) Bizim esas sürdürülebilirlik gibi bir çalışmamız var. Kadın istihdamını arttırmak sürdürülebilirliğin içinde aslında bizim için. Kadın çalışan

sayımızın daha fazla olmasını sağlayacağız 2017'de... Süt izni, hamilelik döneminde kontroller, ihtiyaç duyduğunda durumda izin kullanmak, bir takım görev ve sorumlulukların dağıtımında özel hassasiyetler gözetmek gibi noktalarda iyi durumdayız. Kadının çok rollü yapısına biz destek oluyoruz.

7.(Koparal, Genel Müdür, Zade Vital) Kadın istihdamını arttırmak stratejik bir öneme sahip değil. Bizim için nitelikli insan önemli. Kadın ya da erkek fark etmiyor. Eşitlikçi yapı var... Kadının çok rollü yapısını ben şirketimde bir fırsat olarak değerlendirdiğini düşünüyorum. Eğer ki kadın bu durumu bir mazeret olarak kullanıyorsa örgüt tarafında engel olarak görülüyor... İşin gereklilikleri var. Sürekli mazeret durumda erkeklere de haksızlık oluyor. O zaman ben yönetici olarak eşit davranmamış oluyorum.

8.(Lokmanhekim, Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama) Bir eşitlik bir denge olsun istiyoruz tabii. Bir departmanda 5 kişinin 5'i de kadın olsun istemem mesela... Kadının çok rollü yapısı ile ilgili esneklik var. Destek var. Bankanın genel müdürü kadın zaten, 2 çocuklu bir kadın. Bu durum engel teşkil etmiyor.

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb) Kadın istihdamına çok dikkat ediyoruz ve bizim için stratejik öneme sahip. Çünkü kadın ve erkek profiline yaptığı işe bakış açıları farklılık gösteriyor. Bizim gibi şirketleri zenginleştiriyor... Kadının çok rollü yapısı bizim şirket için soruyorsanız kesinlikle engel olarak görülüyor. Çünkü ben genel müdür olduğumda hamileydim. Terfi aldığım da 3,5-4 aylık hamileydim. Mart ayında genel müdür oldum. Haziran'da izine çıktım. Doğum sonrası süresinde ayrı kalacağım konusunu çok az düşündüm. Çünkü bana vekâlet eden ekip arkadaşlarım da benim kadar iyiydiler. O yüzden ekibim zaten bu süreyi götürür dediğim için hiç detaylı düşünmedim. Sadece ücretsiz doğum izni almadım. 3,5 ayın sonunda hemen geri döndüm. Hatta dönüş zamanım yaklaşırken haftada 1 kez ofise uğramaya başladım. Ne oluyor nasıl gidiyor diye.

10.(Onay, Direktör, Coca Cola İçecek) Biz şöyle yapıyoruz; bir görev için kadın, erkek hepsini görmek istiyoruz. Bir pozisyonda iki taraf eşitse kadını al. Ama erkek öndeyse, kadın biraz geride kalıyorsa kim iyiyse onu tercih et... Kadının çok rollü olması yükselmesine engel değil de, onu anlamıyorlar çok fazla. Mesela ben buraya geldiğim zaman, daha önce vakıf başkanlığı da yaptığım için STK' lar ile alakalı her zaman çalışırım dedim. Bana keyif verir. Bir sürü üyeliklerim vardı, kendi kurucu üyesi olduğum yerler. Ama buraya geldim ve burası çok yorucu bir yer tabii, sürekli sahada olmak lazım. O zamanki CEO bana şöyle demişti; "Rengin

sen şunları biraz azaltsana, ne dersin?"Dolayısıyla onun aslında buraya nasıl bir katılımı olduğunu çok fazla algılamamışlardı.

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye) Kadın istihdamını arttırmak bizim için geçersiz. Çünkü kadın çalışan oranı yüzde 60... Kadının çok rollü yapısı noktasında en fazla terfi zamanında, kadın hamileyse bir takım yöneticiler "Aa bu hamile, yapmayalım" diyebiliyor. Sonuçta insan kaynakları görüş beyan ediyor ama her zaman "Bu böyle olacak" diyemiyoruz... Kadınların azmetmesi gerekiyor. Azmetmedikçe bir şey olmuyor. Erkeklerin azmetmesi çok da gerekli değil.

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Biz burada ise alırken insana is vermiyoruz ise insan alıyoruz. Dolayısı ile her yönetici almış olduğu personelin yapmış olduğu görevi, işi, şirkete katkısını değerlendirip onun önünü açması gerekir. Burada kadın erkek ayrımı yapılmıyor. Şuan şirkette kadın pompa görevlisi var. Pompa başına kadın pompa görevlisi sayının arttırılmasını da teşvik ediyorum.

14.(Pirinççioglu, CEO, Vip Turizm) Öneme sahip, bilincindeyiz. Daha küçük bir şirket olduğumuz için o denli bir çalışma yapılmıyor... Kadının çok rollü olması engel değil. Çözülmesi gereken durumları var içerisinde. Hedeflere ilgili. Kadın feragat ediyor zaten. Kadının seçimi ile ilgili ve göreceli bir durum.

15. (Sayın,Direktör, Boyner Grup) Kadın istihdamını arttırmak stratejik bir öneme sahip... Kadının çok rollü olması örgütümüzce hiç engel olarak görülüyor.

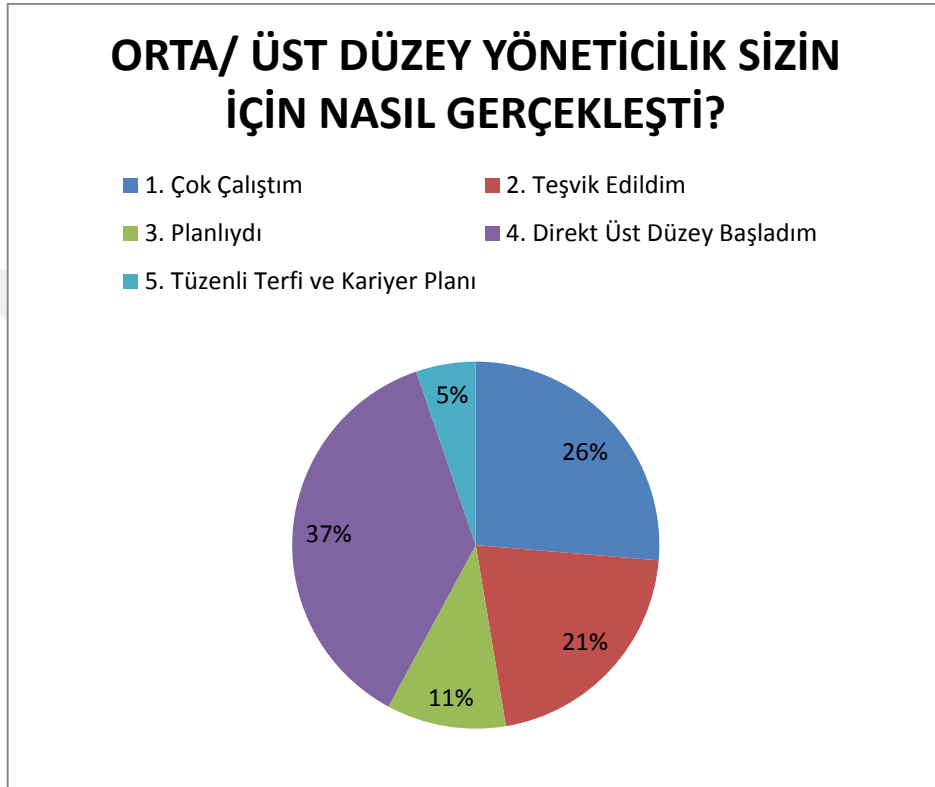
16.(Sezgin, CEO, Uluslar arası Şirket) Kadın istihdamını arttırmak için hiçbir şey yapılmıyor. Hiç ihtiyacımız yok. Hatta erkek kotasını arttırmaya ihtiyacımız var. Mevcut durum oldukça kadınların lehine... Kadının çok rollü olması engel olarak görmüyorum. Kendim anne olmasam da çok yüksek sayıda kadın yöneticimiz var. Sonuçta ben özel hayatlarında mutlu olan insanların is hayatında daha verimli olacağına inanan bir insanım.

17. (Şinik, Müdür, Pepsico) Kadın istihdamını arttırmak stratejik bir öneme sahip... Kadının çok rollü olması örgütümüzce kesinlikle engel değil. Bir yöneticimiz vardı. Kendisi ilk hamileliğin de genel müdürlük ikinci hamileliğin de 18 ülkeden sorumlu başkan oldu. Hamilelikleri süresince görüşüldü. Şirket olarak son derece bu konuda yaptığımız ise bakan bir profilimiz var.

4.2. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Kadın Yönetici Olmak’ İle ilgili Görüşleri

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘ Orta / Üst düzey yöneticilik sizin için nasıl gerçekleşti?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 19’dur.

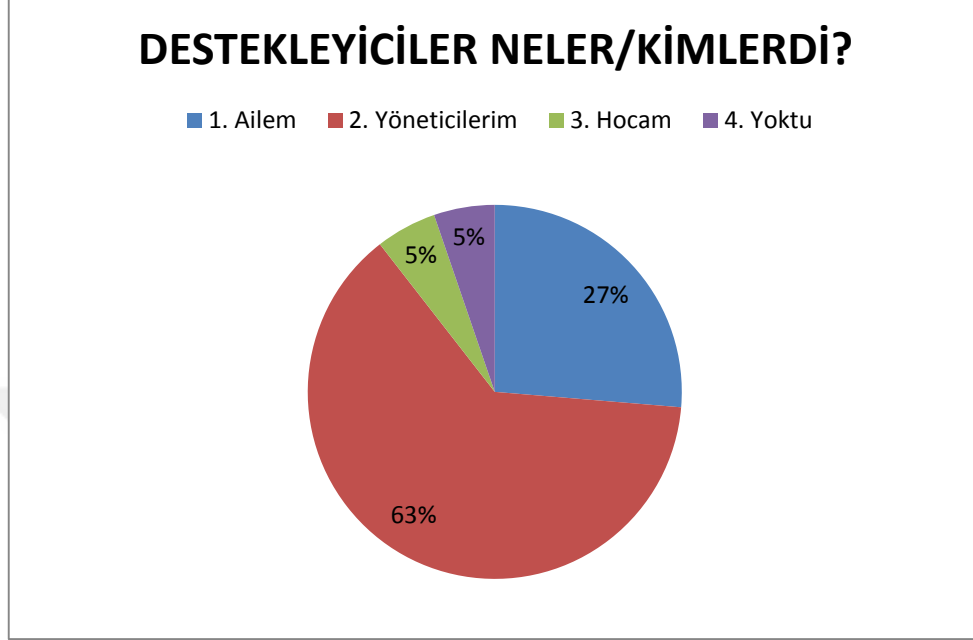


Grafik 7

Katılımcılara “Orta / Üst düzey yöneticilik sizin için nasıl gerçekleşti?” sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 7’si (%37) farklı alanlardan direkt üst düzey yönetici olarak geçtiklerini, 5’ü (%26) çok çalışarak gerçekleştiğini, 4’ü (%21) üst düzey yöneticilik için teşvik edildiğini, 2’si (%11) planlı olduğunu, 1’i (%5) düzenli terfi ve kariyer planı ile gerçekleştiğini ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘Destekleyiciler neler/kimlerdi?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 19’dur.

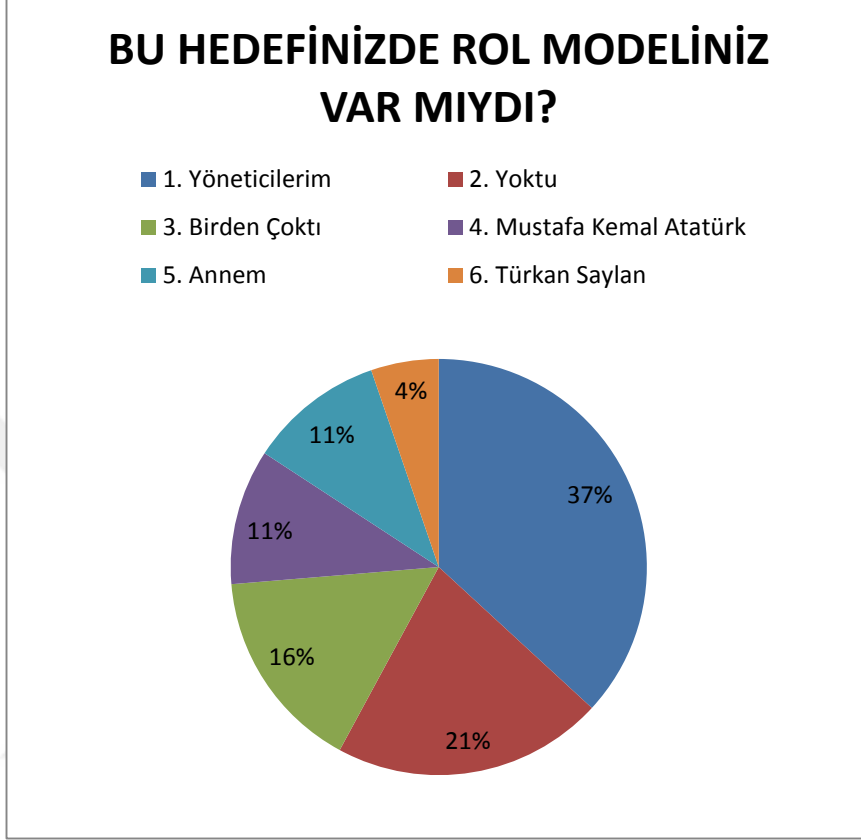


Grafik 8

Katılımcılara ‘‘Destekleyiciler neler/kimlerdi?’’sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 12’si (%63) yöneticilerden destek aldıklarını, 5’i (%27) ailelerinden destek gördüklerini, 1’i (%5) üniversitedeki hocasından destek aldığını, 1’i (%5) destekçisi olmadığını ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘**Bu hedefinizde rol modeliniz var mıydı?**’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 19’dur.

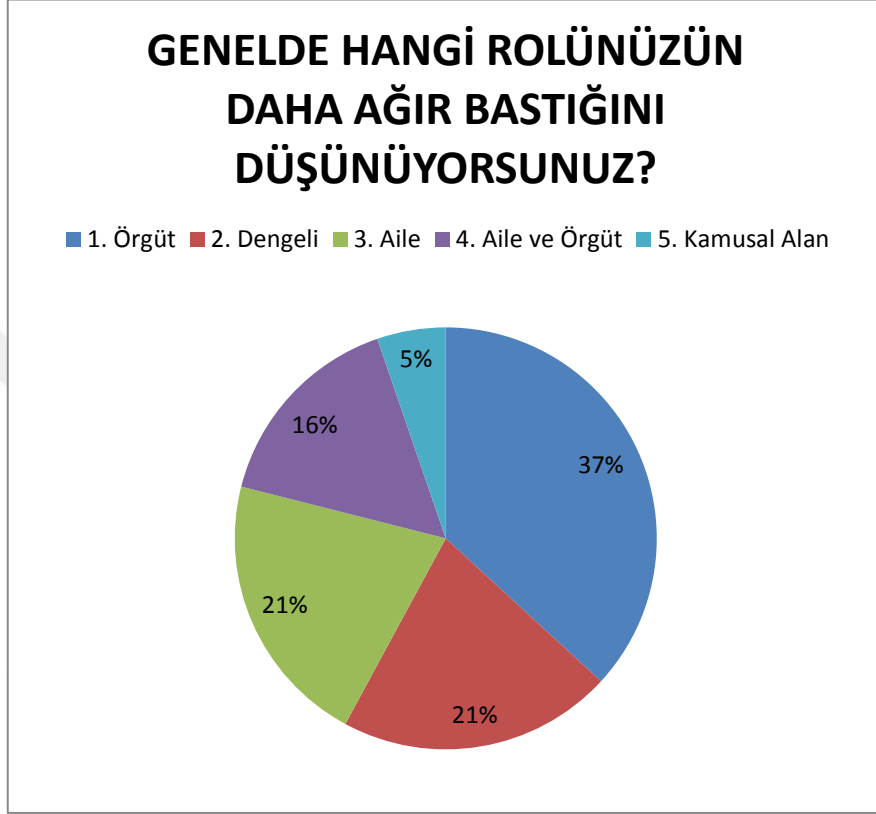


Grafik 9

Katılımcılara “Bu hedefinizde rol modeliniz var mıydı?” sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 7’si (%37) rol modellerinin yöneticileri olduğunu, 4’ü (%21) rol modellerinin olmadığını, 3’ü (%16) birden çok rol modellerin olduğunu, 2’si (%11) annem, 2’si (%11) Mustafa Kemal Atatürk, 1’i (%4) Türkan Saylan olarak ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘Genelde hangi rolünüzün daha ağır bastığını düşünüyorsunuz?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 19’dur.



Grafik 10

Katılımcılara “Genelde hangi rolünüzün daha ağır bastığını düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 7’si (%37) örgütteki rolünün, 4’ü (%21) aile, örgüt ve kamusal alandaki rollerinin dengeli olduğunu, 4’ü (%21) ailedeki rolünün, 3’ü (%16) aile ve örgütteki rolünün 1’i (%5) kamusal alandaki rolünün ağır bastığını ifade etmiştir.

Katılımcıların, eşit olanaklar, örgütlerindeki kadın erkek eşitliğine bakış açısı, mesleki cinsiyet ayrımı ve kadın yönetici olarak katkıları hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

1.(Birol, CEO, İçecek Firması*) Kadın olarak bir üst pozisyonu hak ettiğimi, bir erkeğe göre daha çok ispatlamam gerekti. Hangi pozisyon olursa olsun kadınların genellikle erkeklerden daha az kazandığı bir gerçek... Hem yönetim hem de icra kurulunda pek çok kadın yönetici olan bir şirketteyim. Eşitlik önemseniyor ve kadınların söz hakkı mevcut... Pek çok sektörde

kadın işi/erkek işi diye önyargılı bir bakış var. Şirketimde bu durum CEO'nun ve pek çok yöneticinin kadın olması sebebiyle geçerli değil.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) Erkeklerle eşit olanaklara sahiptim. Kadın olduğum için onlara verilen bir şeyden yoksun kalmadım. Ben gelirimle ilgili konuşmayı hiç sevmem. Biri beni işe alırken gelir pazarlığı yapmak, zorlamak gibi. Erkekler bunu yaptığı için muhtemelen benden daha iyi para kazanmışlardır... Kadın istihdamı CEO'dan başlayarak bütün üst yönetimin önemseydiği belki ilk 5 ajandadan bir tanesi. O yüzden örgüt farkında. Ben de farkındayım ve bir kadın olarak açıkçası kendimi sorumlu hissediyorum. Kadın erkek bugün eşit midir? Davranış biçimi olarak eşittir. Kadın söz hakkı bakımından eşittir, yapabilecekleri eşittir. Ama bunun böyle olması yine de kadınların eşit temsilini getirmiyor. İş hayatında genel anlamda bazı meslek ve pozisyonlarda cinsiyet ayrımı yapıldığını evet düşünüyorum. Burada kadın iyi durmaz, bu pozisyonda ya da bizim şirkette olmaz" gibi yaklaşımları duyuyorum ve biliyorum. Bizde böyle bir şeyin olmaması için her şeyi yapıyoruz zaten... Bir kere en başta, konuyu yönetimin gündemine taşımak, bu konuda bir çalışma başlatılmasını sağlamak. Bu anlattıklarım ben konuya odaklandığım için gündemde bunu öncelik yapıp bir çalışmaya döndürüp full bir eylem planı oluşturmak biraz benim çabamla oldu.

3.(Çuhadaroğlu, Genel Müdür, Danone TR) Ben hep yabancı şirketlerde çalıştım ve erkeklerle eşit olanaklara sahip olduğumu hep hissettim... Bazı meslek ve pozisyonlarda cinsiyet ayrımı doğru yapılıyor. Bizde pazarlama çok kadın ağırlıklıdır. İnsan Kaynakları daha kadın ağırlıklıdır. Satış daha erkektir.

4.(Gök, YK Başkanı, İnci Holding*) Erkeklerle eşit olanaklara sahiptim. Pozitif veya negatif ayrımcılık politikamız yok. Pozisyonlarda cinsiyet ayrımı konusunda ağır sanayi de bazı sorumluluklardan ötürü kadın işçi çalıştıramıyoruz. Fakat beyaz yaka çalışanlarımızda böyle bir ayrımımız yok... En önemli katkım örnek olmak.

6.(Kırankabeş, Müdür, Turcas Petrol) Evet sahiptim. Yani hiçbir zaman öyle ya aynı anda bir pozisyona ikimizin de koşup ta eşit olmayan bir durum hissetmedim. Yani benim bulunduğum şirketler, hep ücret araştırmalarıyla birlikte bir takım şeyleri görürler. Kadın ve erkek diye ayırarak değerlendirme yapmıyoruz... Pozisyonlarda cinsiyet ayrımı yapıldığını düşünüyorum ve bu çok fazla var... Bir kere tüm yönetici arkadaşlarımla beraber bir takım platformlarda bir arada olduğumuzda bun konuyu gündem yapıyoruz. İnsan kaynakları yöneticisi olarak yönlendirici ve gündem yapıcı bir tarafımız var.

7.(Koparal,Genel Müdür, Zade Vital) Örgütsel olarak eşit olanaklara sahiptim. Bu anlamda kimseyi suçlayamam. Ev bakmak zorundaysan çocuk büyütme zorundaysan eşit değilsin... Maddi olarak hep çalışmamın karşılığını aldım. Manevi olarak ta iş tatminimi sağladım ve hiçbir olumsuzluk yaşamadım... Örgüt kadınlara bakış açısını; İç Anadolu'nun misafirperverliği ve içtenliğini İngiliz aristokrasisi ile birleştirmesi ile açıklıyorum hep... Evet yapılır ve yapılmakta zorunda. İşin doğasında var. İnşaatta nasıl kadın çalıştıramazsanız bir erkeğinde manikürcü olarak çalıştıramazsınız. İyi bir yönetici elindeki insan kaynağını doğru yerlerde kullanmalı bence. İşin gerekliliklerine göre kadın-erkek istihdam edilmeli... Kadının multifoksiyonel çalışma ve düşünme fonksiyonunu kullanması gerektiren yerlerde, kadının detaylı incelemesinin gerektirdiği işlerde, masa başı işlerde (erkekler genelde masa başı işlerde sıkılıyor) değerlendiriyorum. Erkeklerin fonksiyonlarının (analitik & matematik fonksiyonları) daha çok olduğu alanlarda değerlendirip verimliliği arttırdığımı düşünüyorum.

8.(Lokmanhekim, Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama) Ufak tefek sıkıntılar oldu ama ben kadın değil erkek tercih ederim diye beni seçmeyen olmadı. Erkeklerle eşit olanaklara sahiptim. Sadece kendi isteğimle genel müdür olmak için maaşımdan feragat ettim... Kadınların söz hakkı var tabii. Kadın istihdamıyla ilgili bizde artı eksi bir şey yok. Kimin yetenekleri yeterliyse onu işe alıyorlar... Cinsiyet ayrımı yapıyor. Güç gerektiren erkek gücü gerektiren işlerde erkek seçilmek gerekiyor. Örgütümüzde böyle bir durum yok. Rol model olmaya çalışıyoruz.

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb) Açıkçası düşünmedim. Karşılaşmadım da diyebilirim. Zaten ücret noktasında bir fark yoktu. İlişki noktasında kadın-kadın ilişkisi daha rahat yönetilebiliyor... Biz kadın olmasından önce insani özellikler, karakteristik özellikler, yetkinlikler geliyor. Kadına göre erkeğe göre bir değerlendirme yapmıyoruz. Ama kesinlikle destekliyorum, evet, şirket içinde çabamızdır... Bir ayırım sektör bazında zaman zaman var. Bunu anlayabiliyorum da... Eşitlikçi bir bakış açımın olduğunu düşünüyorum. Kota uygulamasına özen gösteriyoruz. Tabii bir de benim de kadın olmam nedeniyle diğer kadın arkadaşlarım biraz daha rahatlar. Rahat iletişim kurabiliyorlar.

10.(Onay, Direktör, Coca Cola İçecek) Eşit olanaklara sahiptim... Ben insan kaynakları direktörü olduğum için bütün dataları her zaman gördüm. Dolayısıyla her zaman eşit olduğunu söyleyebilirim... Biz bir kadın istihdamı belirledik, önceliğimiz bu. %20'ye ulaşsın. Bir kere bunu öncelik olarak koyduk. Bu bizim stratejik iş planında olan önceliklerimizden bir tanesi... Hemcinslerime koçluk, mentorluk yapıyorum. Zaten çeşitlilik konusu artık böyle bir kurumun parçası olsun diye komitelerin kurulmasına öncülük ediyorum. Şirketimi zaten farklı

platformlarda temsil ediyorum. Güçlü bir kadın profili olarak kendimi dışarıya gösteriyorum. Şirketimizde kaynak budur diyorum.

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye) İnsan kaynakları camiasında kadınlar çoğunlukta... Bizde kadın erkek diye bir ayrım olamaz zaten. Kişiye göre ücretleri değerlendiriyoruz. İşe alımları ben yaptığım ve kadın olduğum için kadın istihdamı konusunda hassasım. Bazı yöneticiler yeni evlenmiş kadın çalışanların hamilelik ihtimali sebebi ile işe almak istemeyebiliyor... Yeni evlilik yapmış ve çocuk yapma ihtimali olabilecek kadın yöneticilere destek veriyorum. Yöneticileri de düzgün bilgilendirerek kadınlara baskı yapılmasını engellemeye çalışıyorum.

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Eşim sebebi ile evet. Biz beraber okuduk beraber is yaşamına girdik öğretmen olarak ondan sonrada ticari yaşamda beraberdik. Eşim nedeniyle eşit olanaklara sahiptim... Şirketimiz de elbette kadın çalışan sayısını arttırmak istiyoruz. Burada söz hakkını kendimiz hak ettiğimiz için var diyelim... Ben yapılmaması gerektiğini düşünüyorum. Ama fiziki olarak bizim şirketimiz böyle bir ayrımcılığa yeri yok. Çünkü fiziki bir iş yükü yok... Kadın sayısını arttırmaya çalışıyorum. Çalışan kadın sayısını arttırmaya çalışıyorum. Yaptığım sosyal sorumluluk projelerinde kadın erkek demeksizin ulaşabildiğim insan sayısı diyorum. Ayrım yapmaksızın.

14.(Pirinççioğlu, CEO, Vip Turizm) Ben sahiptim. Sanıyorum bir sürü bu tip üst düzey yönetici arkadaşım da sahipti. Aile şirketimiz olduğu için kardeşimle haklarımız eşitti. Mesuliyet erkeğin olmalı düşüncemle hakkımın %1'ni erkek kardeşime kendi isteğim ve öz irade ile verdim... Çalışanların katılımcı olmalarını beklediğimiz için fikri alıyoruz sentez yapıyoruz son kararı (karar süreçlerinde zaman zaman hatalarda yol açabileceğinden) biz veriyoruz... Kesinlikle biz müşteri memnuniyetini odaklı olduğumuz için bazı işlerde bu kadın erkek tercihi yapıyoruz... Devamlı fikir alış verisi yapıyorum ve bu onların güçlenmesine sebep veriyor.

15.(Sayın,Direktör,BoynerGrup) Benim alanımda (sürdürülebilirlik) ile karşılaştırabileceğimiz bir şey yok. Benim diğer kadın arkadaşlarımla kıyasla mücadele etmem ya da var olmam çok daha kolay. Cinsiyete dayalı ücret farkımız yok... Çalışma ilkeleri el kitabımız eşitlik koduyla başlar. Sadece cinsiyet değil diğer bütün kimlikler burada tanımlıdır. Dolayısıyla bizde göz yumulan bir konu değil kadına ayrımcılık... İş dünyası genel olarak bazı meslek ve pozisyonlarda cinsiyet ayrımı tabii ki de var. Yoksa bu kadar düşük oran olur mu?.. Ben kadın çalışmaları yüksek lisansı yaptım. Uzmanlığım toplumsal cinsiyet. 7 yıl önce bu çalışma el kitabını yazdık. Eşitlik kodunu ben yazdım. Cinsiyete dayalı ayrıştırılmış veri setini ben oluşturdum.

16.(Sezgin, CEO, Uluslar arası Şirket) Çalıştığım kurumlarda performansa dayalı kariyer planlaması yapılan yerler olduğu için cinsiyete ile ilgi artı veya eksi bir şey karşılaşmadım için eşit olduğunu düşünüyordum... Erkeklerden daha az ücret aldığımı düşünmüyorum... Kadınların tabii benimde kadın olmamın etkisiyle çok fazla söz hakkı var. Kadın erkek eşitliği son derece yüksek... Bazı meslek kollarında bu ayırım var. Bizim örgütümüzde hiçbir sorun yok... Örgütünde hiçbir sorun olmadığı için ekstra bir güçlendirme de yapmıyorum.

17. (Şinik, Müdür, Pepsico) Erkeklerle eşit olanaklara sahiptim. Bu firma genelinde her zaman eşittim... Örgüt içinde cinsiyeti ayrımcılığının sıfır olduğunu dolayısı ile her türlü haklarımızın eşit ve türlü sözümüzün de eşit değerlendirildiğinden eminim biliyorum ve yaşıyorum... Biz kendinden şanslı bir şirketz. Çok uzun yıllardır bu dünyada uluslararası bir şirket olarak var olan bir şirketz. Fiziksel güçlerine dolayı erkekler için böyle düşünüyor olabilirler ama kadınların da pek çok insanları şaşırtabilecek kadar güçlü ve azimli olabileceklerini düşünüyorum... Öncelikle bu gündem maddesinin üst sıralarından hiç inmemesini sağlamak. Konuyla ilgili yapılanlar hakkında bilgi sahibi olup üst yönetimi bilgilendirmek. Kurumsal iletişimin görevi hiçbir şeye dokunmadan bir mesajı bir yerden bir yere sadece iletişim araçlarını kullanarak iletmek olamaz. O mekanik bir şey olur. Kurumsal iletişim yönetimden ayrı düşünülemez.

18.(X, Genel Müdür Yardımcısı, Özel Banka) Maddi olarak erkeklerle eşittim. Burada da yok. Kendi seviyemi bilmiyorum ama alt seviyeleri biliyorum. Maddi açıdan kadın erkek hiç ayırmıyoruz... İlişkiler açısından bakış açısı olarak maskülenlik bir tabirse -böyle bir şey varsa ki onu da tartışırım- o tarafa daha yakındım. Yaptığım işler o tarafımı daha da keskinleştirmiş olabilir... Bence bu konuda Türkiye'de 1 numaralı bile olabiliriz. Çok öncelik ve full söz hakkı... Güney Anadolu'da bir bölge müdürü yapamam. Müşteri elini sıkıyorm gözüne bakmıyor. İşini yapmak için o engelleri göz önünde bulundurmak zorundayım. Bu durum kurumsal değil toplumsal sebeplerden kaynaklanıyor... Birçok platform var bunu konuştuğumuz. İyi bir rol model olduğumu düşünüyorum. Çalıştığım kurumda 9000 kişi bana bağlı. Yetkinlik çerçevesinde atama terfi vesaire tarafında çok destek veriyorum.

19.(Yüceland, Genel Müdür, Uluslar arası Şirket) Sahiptim diye düşünüyorum ben. Bir sorun yaşadığımı düşünmüyorum yani öyle bir dezavantajım olduğunu da düşünmüyorum. Bundan önceki çalıştığım şirket özellikle kadınları destekleyen bir politikaydı yani hedeflerinde kadın yönetici sayını arttırmak vardı tabii onunda çok yararı oldu diye düşünüyorum... Kadın mı erkek mi diye açıkçası düşünmüyoruz kimin yapabileceğini düşünüyorsak onu alıyoruz işe...Cinsiyet ayrımı yapıldığını düşünüyorum bazı meslek ve pozisyonlarda ama örgütümde

öyle bir şey yok... Yönetimdekilerin birçoğunun kadın oldu için ihtiyacı olursa zorluk yaşayan bir kadın hepimiz el birliği ile elimizden gelen desteği veririz. Katkılarımız ne olur yaptığımız şirket politikaları esnek, çalışma saatleri, teknolojiyi daha çok kullanmak, home ofis, doğum sonrası kullanacakları izinlerde yapabileceğimiz esneklik, onların daha rahat edebileceği bir şekilde anlayışlı bir bakış açısı yani şirket olarak o bence çok önemli bir şey.

4.3. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Kadın Çalışanların Güçlendirilmesi’ İle ilgili Görüşleri

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘Örgütünüzde üst düzey yöneticilik pozisyonda yeterli kadın var mı?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 18’dir.

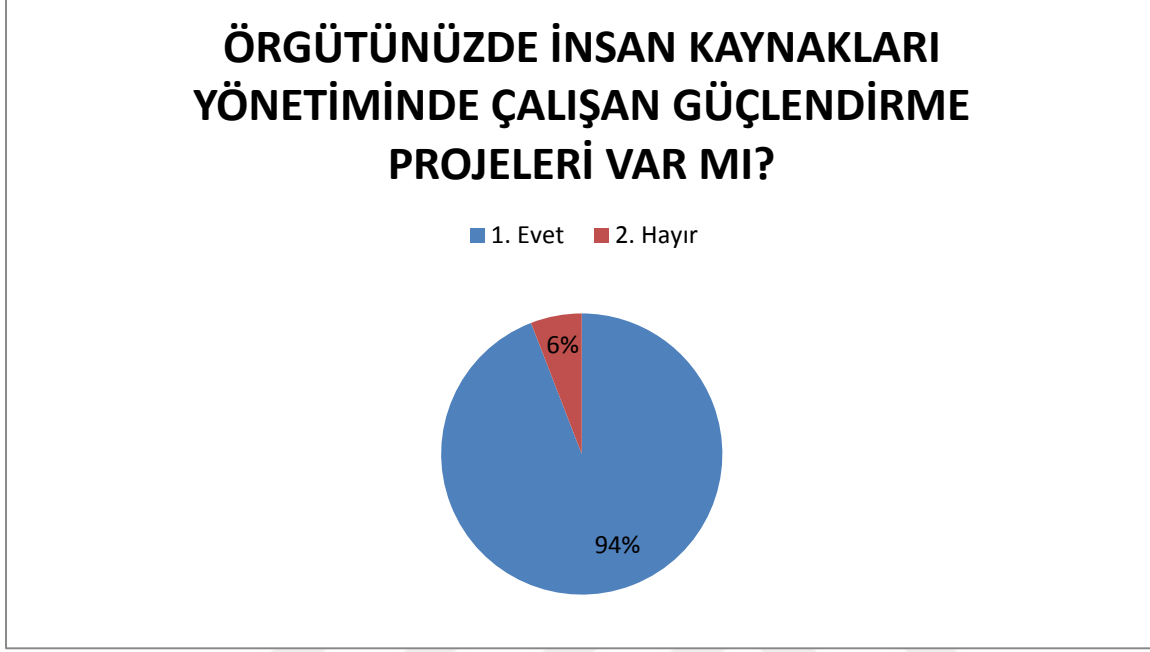


Grafik 11

Katılımcılara “Örgütünüzde üst düzey yöneticilik pozisyonda yeterli kadın var mı?” sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 12’si (%67) örgütlerinde üst düzey pozisyonda yeterli kadın yönetici olduğunu 6’sı (%33) yeterli olmadığını ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘Örgütünüzde insan kaynakları yönetiminde çalışan güçlendirme projeleri var mı?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 17’dir.



Grafik 12

Katılımcılara ‘‘Örgütünüzde insan kaynakları yönetiminde çalışan güçlendirme projeleri var mı?’’ sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 16’si (%94) güçlendirme projeleri olduğunu 1’si (%6) henüz güçlendirmeye geçemediklerini ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘Örgütünüzde insan kaynakları yönetiminde kadın çalışan güçlendirme projeleri var mı?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 17’dir.

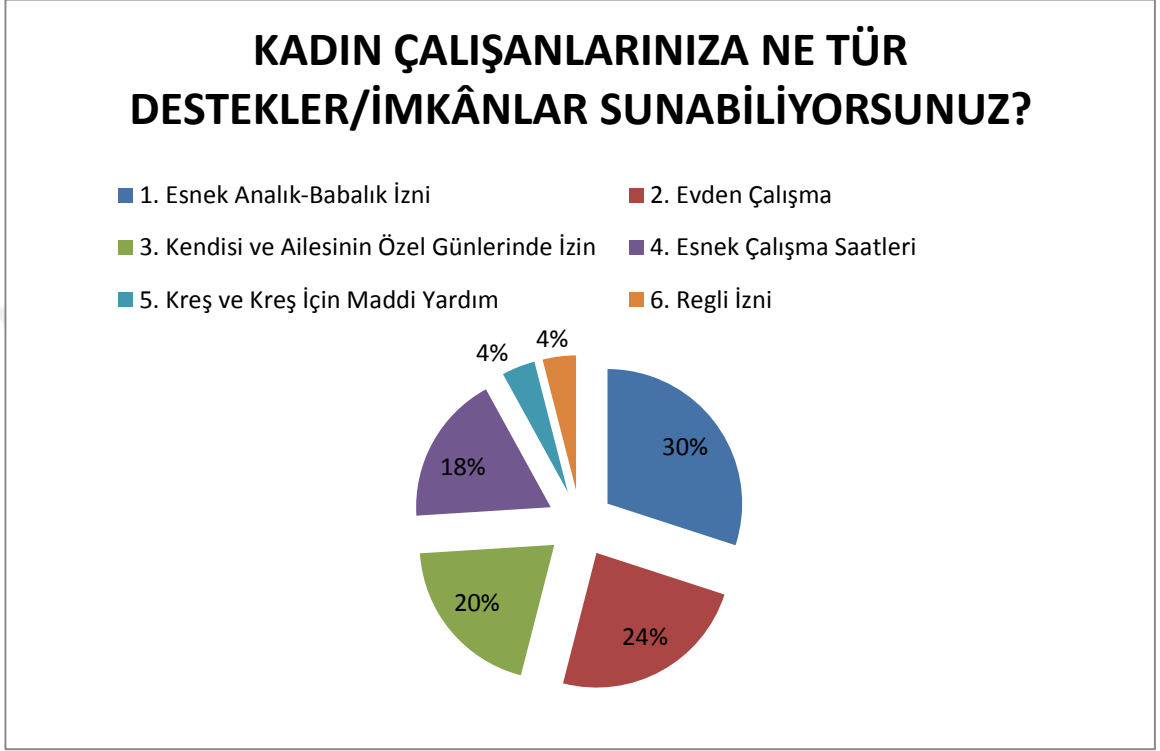


Grafik 13

Katılımcılara ‘‘Örgütünüzde insan kaynakları yönetiminde kadın çalışan güçlendirme projeleri var mı?’’ sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 13’si (%76) kadın güçlendirme projeleri olduğunu 4’ü (%24) olmadığını ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘Kadın çalışanlarınıza ne tür destekler/ımkânlar sunabiliyorsunuz?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 17’dir.



Grafik 14

Katılımcılara ‘‘Kadın çalışanlarınıza ne tür destekler/ımkânlar sunabiliyorsunuz?’’ sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden %30’u esnek analık- babalık izni , %24’ü evden çalışma, %20 kendisi ve ailesine özel günlerde izin, %18’i esnek çalışma saatleri, %4’ü kreş ve kreş için maddi yardım ve %4’ü regli iznini gayri resmi olarak verdiklerini ifade etmiştir.

Katılımcıların, örgütlerindeki güçlendirme politikaları ve devletin son dönemdeki güçlendirmeye yönelik kanunlar hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

1.(Birol, CEO, İçecek Firması*) Tüm insan kaynakları süreçlerimiz ‘eşit fırsat’ ilkesi ile yapılmış olduğundan, cinsiyetsizleştirilmiş İK süreçlerimizin olduğunu söyleyebilirim. Politikamızdan çok memnun olduğumu söyleyebilirim... Kadınların çalışma hayatına devam etmeleri yönünde, özellikle de doğum, hamilelik süreçlerine dair destekleyici uygulamalar olduğunu düşünüyorum.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) Ben oldukça iyi durumda olduğumuzu düşünüyorum. Bu kadın erkekten bağımsız bence gayet iyi yönde ilerliyor... Aslında burada destekleyici birtakım şeyler yapılıyor. Anne olan kadınlara destek veriliyor. Ama bunu yaparken anne olmak iş hayatından uzaklaşmaya varıncaya kadar aşırı teşvik edilirse, bu bence riskli bir çizgi. O yüzden bunu dengeli yapmak lazım.

4.(Gök, YK Başkanı, İnci Holding*)Yönetim kurulumuzun çoğunluğunun kadınlardan oluşması kadın çalışanlara bakış açısını olumlu yönde etkilediği ve şirket kültürünü oluşturduğunu düşünüyorum... Kadınların kendisi bunu suiistimal aracı olarak kullanmadığı sürece gelecek nesillerin sağlıklı yetişmesi açısından pozitif görüyorum.

6.(Kırankabeş, Müdür, Turcas Petrol) Eğitim, iyi bir performans değerlendirme sistemi, çalışanın takdir edilmesi kısmında iyi bir ücret yönetim sistemi. Bence bu manada hem maddi hem manevi olarak, sektördeki iyi firmalardan bir tanesi olduğumuzu açıkçası... Kadını daha çok eş ve anne olarak konumlayan bir yapı ve toplumsal gücünü zayıflatabilir.

7.(Koparal, Genel Müdür, Zade Vital) Burası enteresan dinamikleri olan bir aile şirketi. Fakat çok nadir aile şirketlerinden birisi çünkü 4. kuşağa geçebilmiş. Düzenli eğitim planları var, ara kademler açılarak performansları yöneterek kariyer planları sunmak var, yeni iş alanları açarak ailenin kadınlarına şirkette fırsatlar sağlamak var...Kadın için çok olumlu olduğunu fakat işletmeler için olumlu olmadığını düşünüyorum.Örneğin kadın hamile kaldığında bir kısım devletten bir kısım işverenden olmaması lazım. Bu süreci tamamen devletin yürütmesi lazım.

8.(Lokmanhekim,Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama) Kadınlara özel bir güçlendirme yapılmıyor. Kadınları teşvik edelim diye bir şey yok ama ayırım da yapılmıyor. Bence Türkiye standartlarına göre yeterli... Kadınlar için farklı düzenlemeler, doğum gibi şeyler için yapılması lazım. Ama ben abartılı yanlarının da fazla olduğunu düşünüyorum. Yerine yetmişmiş kişi koymak zor.

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb) Olumlu. Karar verme noktasında birçoğunun bilfiil içindeyim. Güçlendirme politikalarının en elle tutuluru da eğitimler. Kişinin teoriyle öğrenmesini sağlıyor ve sonra pratiği de öğretiyoruz.

10.(Onay, Direktör, Coca Cola İçecek) Daha yeterli değil, daha çok başlangıç aşamasında. Buranın üretim/satış ağırlıklı olmasından kaynaklanması nedeniyle gereken hızı yakalayamamış. Ama arzu ve istek var, bunun olması da işlerimizi kolaylaştırıyor.

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye) Yetkinlikleri, yaptığı işlerde ne gibi becerileri var, eksikleri var mı, varsa bu yönleri tamamlamak adına verilen eğitimler var. Kadınlara özel bir şey yok... Belki sosyo-ekonomik olarak hazır olmadığımız halde kadınlara hak olarak verilen şeyler kadınları piyasadan daha çabuk düşürecektir. Çünkü şirketler ekonomik olarak buna hazır değil.

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Bir kere şirket içi eğitimlerimiz sürekli olur. Oryantasyon, davranış eğitimleri ve kadının toplumdaki yeri, kadına bakış açısını değiştirmeleri ve pozitif ayrımcılık yapmaları konusunda da eğitimler veriyoruz. **'He for She'** yi destekliyoruz... Kadın açısından olması gerektiğini düşünüyorum çocuk açısından olması gerektiğini düşünüyorum ama işveren açısından olaya baktığımda zaman zaman engel yaratabileceğini düşünüyorum. Engel olan kısım o kişinin yerine koyacağımız kişiyi bulamama noktasında tabi.

14.(Pirinççioğlu, CEO, Vip Turizm) Pozitif ayrımcılık yapıyoruz. Politikalarımızın geliştirilmesi gerekir... İşverenden işveren olarak bahsediyorlar. Girişimci olarak işvereni korumuyor. Girişimciliğe ve yatırımcıya kadın istihdamı için teşvik vermesi gerekiyor.Yerine temsili personel bulmak daha da pahalı.

15. (Sayın,Direktör, Boyner Grup) Her zaman daha iyisi yapılabilir. Özellikle aile ve iş yaşamının uyumlaştırılması konusunda. Cinsiyete dayalı bir ayrımcılık yapılmayacağı konusunda şirket yönetim düzeyinde samimi... Hiç beğenmiyorum. Kadınların çalışmasını destekleyici hiçbir kanun çıkarmıyoruz ki. Yani 1-2 teşvik vardı onlar devam etse iyi olurdu.

16.(Sezgin,CEO, Uluslar arası Şirket) Uluslararası bir şirket olduğumuz için bu politikaları onlar belirliyor. Güzel ve yeterli buluyorum... Özellikle çalışan annelere yönelik çıkan kanunları çok olumlu buluyorum. Kadınlar hem çocuk sahibi olup hem de kariyerlerine devam etme şansını daha kolay yakalayabilecekler.

17. (Şinik, Müdür, Pepsico) Oldukça başarılı buluyorum. Detaylı çalışmalar. En küçük temsiliyete kadar fikirlerin dinlenip çözümler geliştirmeye çalışıldığı bir sistemimiz var... Türkiye adına bu tip kanunların çıkmasını çok destekliyorum. Bizim şirketimiz her şeye izin veren bir şirket olduğu için bu konuda kanunlarda daha önde gidiyor. Burada kanun çıktığında biz daha çok uygulamada olan bir şirket oluyoruz.

18.(X, Genel Müdür Yardımcısı, Özel Banka) Kadınlara bu kurumda toplumsal engeller dışında fazla engel olmadığı için, bence yeterlidir. Atama ve terfilerde biz üst yönetim olarak kadın sayısını arttırmaya özen gösteriyoruz... Karışık duygular içindeyim. Aslında kadın ve

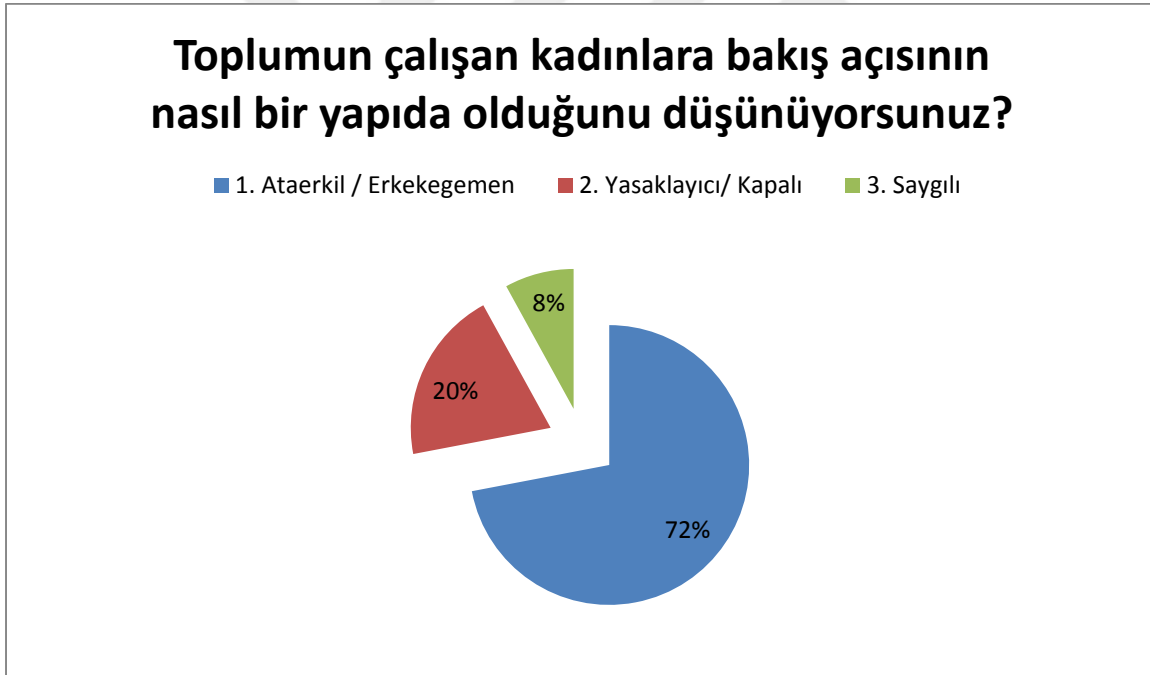
erkeklerle tanınmış haklar var orada, sadece kadınlara değil. Bizim açımızdan ciddi verimsizlik aslında. Bunun kadın istihdamına sekte vuracağını düşünüyorum

19.(Yüceland, Genel Müdür, Uluslar arası Şirket) Çok pozitif değerlendiriyorum. Üst düzey yönetici olarak kadına özel bir şey yapmıyoruz. Güçlendirme politikaları tamamen cinsiyetten bağımsız, kişilerin becerileri, potansiyelleri, performansları, hayalleri ve olmak istedikleri yerle alakalı olarak şekilleniyor..

4.4. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Toplumun Kadına Bakış Açısı’ ile ilgili Görüşleri

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘Toplumun çalışan kadınlara bakış açısının nasıl bir yapıda olduğunu düşünüyorsunuz?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 18’dir.



Grafik 15

Katılımcılara ‘‘Toplumun çalışan kadınlara bakış açısının nasıl bir yapıda olduğunu düşünüyorsunuz?’’ sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden %72’si toplumun bakış açısının ataerkil / erkek egemen , %20’si yasaklayıcı/ kapalı , %8’i kendini kanıtlamış kadına saygılı bir yapıda olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların, toplumdaki kadın ile örgütteki kadın birbirinden nasıl etkiliyor, bu durum kariyer alanının nasıl etkiliyor ve kadının özne olarak algılanmasının yönündeki görüşleri aşağıdaki gibidir.

1.(Birol, CEO, İçecek Firması*) Kadınlar için iş ve aile dengesini kurabilmek iş hayatında hak ettikleri maaş ve sorumlulukları alabilmeleri için çok önemli... Yükselme şansının elinden alınması, ciddi rollerin teklif edilmemesi sebebi ile hak edilen maaş ve pozisyonlara ulaşamıyor. Kadın bu dengeyi sağlayamıyor ve değmediğini düşünerek çalışma hayatından ayrılabilir.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) İçi içe ve pozitif görüyorum. İkisinin mutlaka doğru bir dengesi olması lazım... Kadınların aynı anda çok fazla şey yapabilme kabiliyeti bence olumlu etkiliyor. Aynı anda evi ve işi idare etmenin ötesinde işte de birden fazla şeyi yapabilmek demek. Bunu çok boyutuyla düşünebilmek demek... Kadınların zekasının kabiliyetinin erkekler kadar ve hatta bazen üzerinde olduğunu ortaya koymak, kadını zaten özne haline getirmektir.

3.(Çuhadaroğlu, Genel Müdür, Danone TR) Yönetim seviyesinde de daha yumuşak oluyorlar. Böyle etkiliyor diyebilirim...

4.(Gök, YK Başkanı, İnci Holding*) Kadın birleştirici, anlayışlı, barışçı gücü örgüt içinde bence tutkal görevi görüyor...Olumsuz etkilediğini düşünmüyorum...Bence bu konu kadın özelinde değil, tüm cinsiyetler için geçerli. Bir kişi önce kendisinin değerli olduğunu bilecek. Buna göre hayatına yön verecek. Aksi takdirde başkasının algılamasını etkileyemez.

5.(Kamışlı, YK Başkan Yardımcısı, Aile Şirketi) Bir kadın bir sürü alanda tabii ki rolleri birbirine geçiyor. İnsan bir bütün, insan beyni bir bütün dolayısı ile birçok şey yapıyorsa o dışların birbirine geçmesi aslında sağlıklı bir şey... O meslekler için erkekleri teşvik edeceğiz.

6.(Kırankabeş, Müdür, Turcas Petrol) Çok etkiliyor. Çünkü gerçekten işin hem psikolojik hem de diğer boyutu var... Bence negatif çok etkiliyor. Sorumluluklar alanında daha çok kadının yoğunlaşması, beklentiler, erkeğin toplumdaki rolü, evlilik ilişkisinin genel dinamiği, çocuk bakmakta ki ana sorumlulukların ağırlıkla kadına doğru devşirilmesi gibi bir sürü şeyden kadının iş hayatı ile ilgili o dengeyi kurması çok zor...Devletin doğru politikalar oluşturması, eğitime önem verilmesi..

7.(Koparal, Genel Müdür, Zade Vital)Toplumun kadına verdiği görev annelik ve eşlik görevi. Çalışsa da olur çalışmada da olur gibi bakılıyor. Olmasa da olur diye bakılan bir durum hiçbir

zaman ciddiye alınmıyor. Öyle olunca da toplumun yarattığı bu algı örgütte de hâkim olabiliyor zaman zaman... Kadını çok iyi bir yönetici yapıyor.Eğer kadınlar bu fırsatı değerlendirebilirlerse çok daha fazla kadın yönetici olabilir...Kadın erkek ayrımı diye bir şey yapılmaması ve herkese insan olarak bakılması lazım. Eşitlikçi olmak önemli.

8.(Lokmanhekim,Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama) Başarılı bir iş hayatınız varsa, evde de aynı dengeyi kurup o organizasyonu iyi yapmak lazım. Her şeye yetişmeye çalışmaması lazım. Bence ne istediğini iyi düşünüp karar verip nerede iyi olacağına odaklanmak gerek... Kadın ne kadar yapmıyorum etmiyorum desede evde iki kap yemek yapmak zorunda. İş hayatı ciddi bir yer, oyun değil. Çok sert de olabilir bazen. Kadını çok da hırpalayabilir. Bence o dengeyi doğru kurabilen, yapabilir... Dediğim gibi, çocuk okulda kadınla erkeğin eşit olduğunu öğrensin. Cinsellik her zaman hayatta var, kadın erkek arasındaki iletişim var

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb) Ailede kadının rolü çok spesifiktir ya, evliyseniz mesela öncelikle annesinizdir. Bu, örgüt içindeki kadına da yansıyor. Bir şeye bakış açısı kurgularken yine o anne bakış açısıyla bakıyor örgüt içinde de. Bu anlamda belki daha fazla empati yapabiliyor... Dengeyi oluşturmak zor mu? Zor tabii. Mesela kendi iş ve özel hayat dengemde, zaman zaman özel hayatıma yeteri kadar önem vermediğimi düşünebiliyorum... Öncelikle algı yönetiminde kadına özel çalışmalar yapılmalı. Gerçi bunu yapan kuruluşlar var. Sosyal sorumluluk projesi olarak yapanlar var. Bunların faydalı olduğunu düşünüyorum.

10.(Onay, Direktör,Coca Cola İçecek) Kadının toplumda kendini koyduğu konumun aynısını iş hayatında görüyorsunuz. Genelde orta düzey, biraz üst düzey... Tabii ki çok engelliyor. Özellikle büyük şehirlerde çalışınca etkiliyor. Kadının fikriyle var olması, bedeniyle cinselliğiyle var olmaması gerekir... Kadın can veren toplumları yönlendiren ve yetiştiren bir yaratılış. Biz yani kadınlar bunun farkında değiller.

11.(Öcal, GMY, Alternatif Finansal Kiralama) İç içe geçebiliyor tabii, bazı kadınlar evlerini de iş yerleri gibi yönetmek istiyor. Dolayısıyla o geçişleri düzgün yaşamak çok önemli. O iki rolü birbirine çok karıştırmamak gerekiyor, karıştırılırsa başarısızlıkla sonuçlanıyor...

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye) Esasında; kadınlar tabii ki çok daha becerikli. Neden? Pek çok rolü beraber yürütüyorlar. Evde ev hanımı ve dışarıda yönetici. O yüzden de organizasyonda kadınlar azmetmişlerse daha başarılı olabilirler... Kadınlar bir seçim yapıyorlar ve yaptıkları seçim de aileyle nasıl kodlandıklarıyla ilgili. Annesi hasta olur, iki kardeşdir, birisi erkektir. Erkek hiçbir şey yapmaz, kadın işinden ayrılır annesine bakmaya

gider. Bunlar var. Esasında tabii ki kadını bir karar vermeye, çıkmaza sürüklüyorsunuz ve o kadın bir karar veriyor... Aslında kendini o noktaya kendin getiriyorsun. Ben kendimi öyle algılamadım dolayısı ile de kimse de algılamadı.

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Ciddi anlamda pozitif olarak etkilediğini düşünüyorum. İyi davranış yaydığınız ve pozitif enerjisi konusunda kadının erkeklerden daha başarılı olduğunu düşünüyorum... Ben pozitif etkilediğini düşünüyorum. Benim çok sistemli bir iş hayatım var. Bunun yanında sosyal sorumluluk projelerime ayırdığım çok geniş zaman var... Her şeyden önce işlevsel anlamda eğitilmiş kadın sayısının artırılması gerekiyor. Bunun aileden çekirdekten çözülmesi gerekiyor.

14.(Pirinççioğlu, CEO, Vip Turizm) Değerler erdemler ortak akılda birleştiği zaman zaten kimse kimseye engel olmaz. Burada da yönetim dediğim ortak akıllı bulup yönetmek gerekiyor. Burada kadın erkek konusu yok... Doğal bir süreç. Katılık süreci uzatıyor. İlişkileri bozuyor. Hedefler devreye giriyor... Kadına özgüven verilir. Kadınların özgüveni yok. Erkeklerin terbiye edilmesi gerekir.

15. (Sayın,Direktör, Boyner Grup) Her ne kadar siz burada eşitçi bir düzen tesis etseniz de, özel alana müdahale etmiyorsunuz... Yani bir kere sadece kadın için değil. Kadın erkek herkes için çok yönlü olmak, ilişkisel olmak, empatik olabilmek, multitask iş dünyasının bugün aradığı bir şey. O yüzden pozitif etkiliyor... Yapılacak o kadar çok şey var ki. Bir kere kadın eşit haklara sahip bir yurttaş. Dolayısıyla yasal düzenlemeleri eşitlikçi bir şekilde hayata geçireceksiniz ve uygulamaları takip edeceksiniz. Yasada tanımlı bir takım haklar var ve bunların uygulanıp uygulanmadığına bakacaksınız.

16.(Sezgin, CEO, Uluslar arası Şirket) Bence kadının en önemli sorumluluklarından biri anne olmak. Ve bence buna saygı gösterilmesi lazım. Bilinç altında ailenin reisi erkek kariyeri daha iyi olmalı o yüzden çocukla zaman kaybetmemeli işten zaman çalmamalı gibi bir bilinç altından dolayı kadınların sorumluluğu oluyor... Bu kadının en büyük handikaplarından biri. Özellikle anne olduktan sonra kadın ister istemez iş özel yaşam dengesini tutturmak zorlanabiliyor... Kadınların insan olarak algılanması içinde buldukları devletin demokrasi ve gelişmişlik seviyesi ile doğrudan alakalı. Bu sebeple özellikle kadın&erkek tüm milletin bilinçlendirilmesi ve eğitim sisteminin kişisel hak&özgürlük ve demokrasi bilincinin gelişmesi gerekmektedir.

17. (Şinik, Müdür, Pepsico) Aile içinde kadının rolünün çok ağır ve çok fazla olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla kurum içinde kendisinin enerjisinin sabrının ve kendini geliştirme noktasında zamanının çok azaldığını düşünüyorum. Negatif değerlendiriyorum... Çok pozitif etkilediğini düşünmüyorum. Bu durum sadece sizinle ya da şirketinizin ilgili değil. Kurum prensipleri benimseyebilir yöneticinin benimsemeyebilir. Kurum ve yöneticinin benimseyebilir çalışma arkadaşınız benimsemeyebilir. Kendi ekibinin benimseyebilir birlikte is birlikteliği yaptığınız diğer departman benimseyemeyebilir... Kadına insan olarak davranılsa yeter bence. Ben suna da karşıyım kadın olarak daha hassasız gibi uçlarında çekilmesini istemiyorum. Bence herkesin insan olarak davranılsa yeterli.

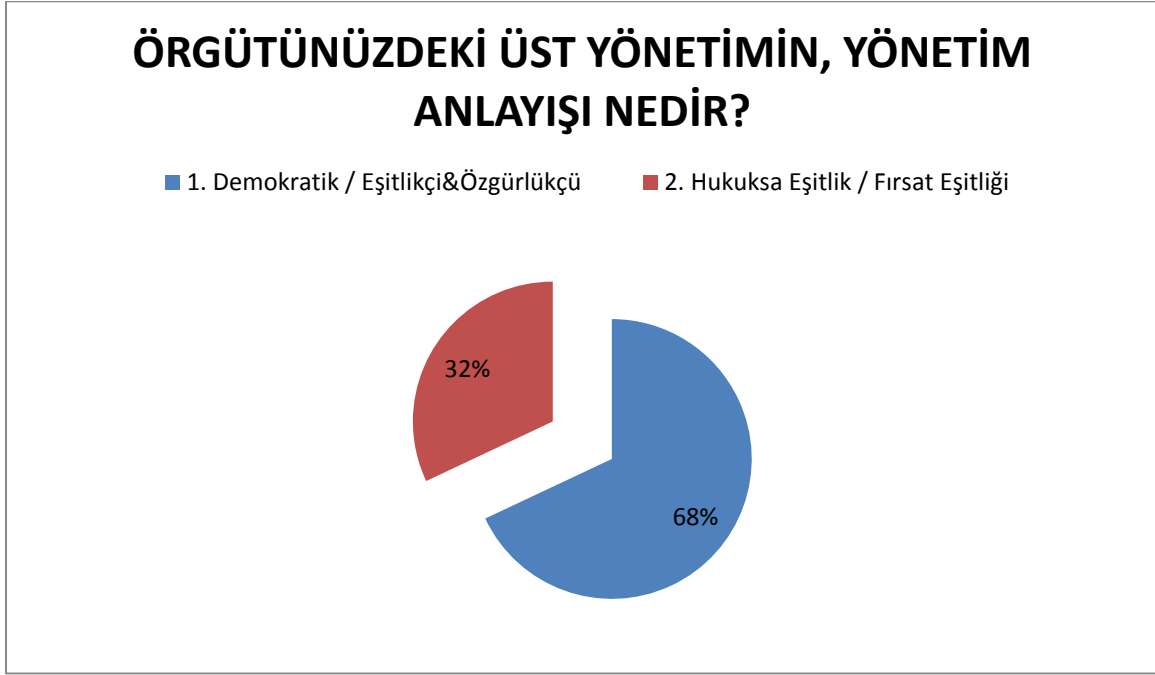
18.(X, Genel Müdür Yardımcısı, Özel Banka) Pozitif ya da negatif. Benim ailemin örneğinde pozitif etkiliyordu mesela. Ama başka türlü, negatif de etkileyebiliyor... Organizasyon yeteneği çok üstün kadınlar var. Her şey olmaya çalışırken parçalanıyor... Kadına biçilen toplumsal rolle ilgili ciddi söylem değişikliğine gidilmeli.

19.(Yüceland, Genel Müdür,Uluslar arası Şirket) Bir zorluk yani tabii ki bir erkeğe göre bir zorluk. Yani kadının durumu bu anlamda zor diye düşünüyorum. Daha çok duygularını belli eden cinsiyet oldukları için ne olursa olsun şirketi şirket yapan içindeki insanlar dolayısı ile insana daha kolay dokunan insanı daha kolay anlayan dinleyen bir grup olduğunu düşünüyorum ben kadının...Bu hani aile annelik içgüdüğü bu acayip organizasyon becerisi yani bütün bunların bence şirketlere değerli katkıları oluyor diye düşünüyorum...

4.5. Orta ve Üst Düzey Kadın Yöneticilerin ‘Kurumsal İletişim Açısından Cam Tavan’ ile ilgili Görüşleri

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘Örgütünüzdeki üst yönetimin, yönetim anlayışı nedir?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 17’dir.

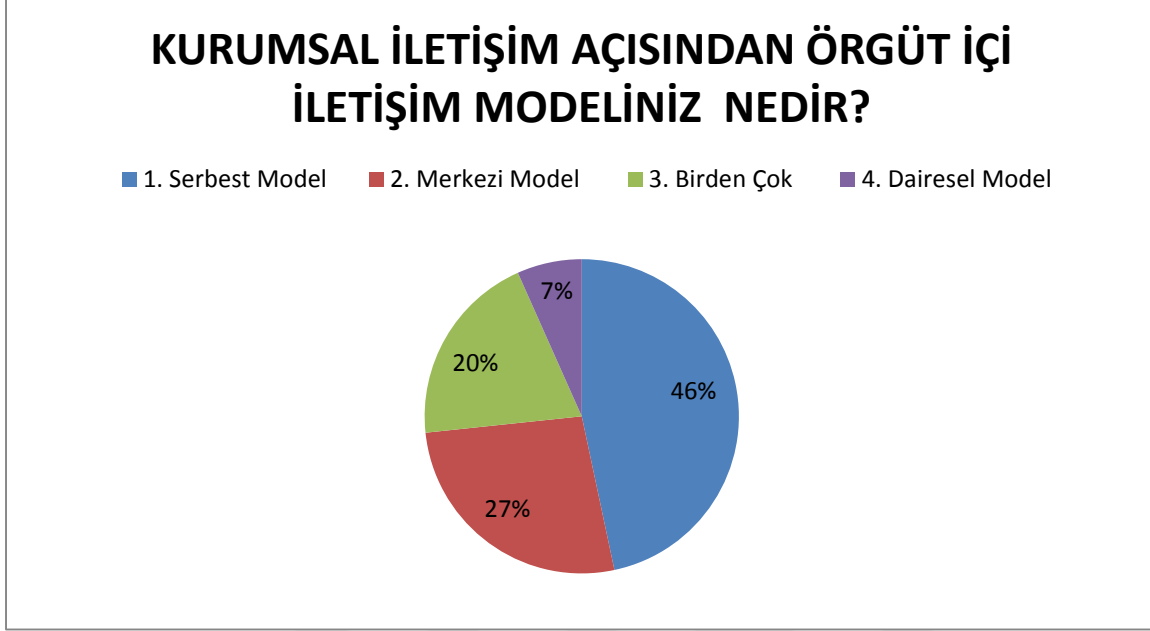


Grafik 16

Katılımcılara ‘‘Örgütünüzdeki üst yönetimin, yönetim anlayışı nedir?’’ sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden %68’si demokratik / eşitlikçi-özgürlükçü, %32’si ayrıca hukuksal eşitlik ve fırsat eşitliği olduğunu ifade etmiştir.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların ‘Kurumsal iletişim açısından örgüt içi iletişim modeliniz nedir?’ sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 15’dir.



Grafik 17

Katılımcılara ‘‘Kurumsal iletişim açısından örgüt içi iletişim modeliniz nedir?’’ sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 7’si (%46) serbest model, 4’ü (%27) merkezi model (bu cevabı veren yöneticiler ağırlıklı finans sektöründedir), 3’ü (%20) birçok model (bu cevabı veren yöneticilerin kurum profili çok uluslu ve uluslararasıdır) ve 1’i (%7) dairesel model olarak ifade etmiştir.

Katılımcıların, örgütsel iletişim modelleri, iç iletişimde şeffaflık ve çok yönlü iletişim hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

1.(Birol, CEO, İçecek Firması*) Şirketimizde işin yapısı, konusu ve farklılıklara göre bu modellerin tamamını kullanıyoruz. İletişim modellerinin yanı sıra üst yönetim olarak verdiğimiz desteğin ve söylemlerimizin de kadın çalışanlarımız için destekleyici olduğunu düşünüyorum... Biz de şirkette her konuda şeffaf olmaya ve çok yönlü iletişim ile hareket etmeye çok önem veriyoruz. Herkesin fikrini paylaşabildiği, eşitlik içinde bir arada olan, farklılıklarından güç olarak gelişen ve büyüyen bir şirketiz.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) Bizde epey serbest bir model olduğunu söyleyebilirim. Herkes herkesle serbestçe konuşabilir. Benim odama isteyen gelebilir.

Tartışabilir. Toplantılarımız son derece çok seslidir. Buna engel olan bir şey yok... Aslında serbest model de bu demek. Sonuçta kadının hem sesine kulak verilmesi, hem sesini duyurabilmesi için şeffaf bir iletişim desteğine ihtiyaç var.

5.(Kamışlı, YK Başkan Yardımcısı, Aile Şirketi) Biz serbest modeliz. Bizde çünkü politika yok. Herkes birbirini anlayacak saygı seviyesinde bir takım kurduk burada... İç iletişimde şeffaflık ve çok yönlü iletişim bütün çalışanların güçlendirilmesinde çok etkilidir.

6.(Kırankabeş, Müdür, TurcasPetrol) Bu değil serbest yani. İşle ilgili bir takım kısıtlama var. Bir takım konularda hiyerarşik düzenin gözetilmesini istiyoruz. Elbette ki emrin demiri kestiği durumlar oluyor. Bizimki dairesel yöntem... Şeffaf olmazsan olmuyor bu iş. Dolayısıyla önemlidir diyeyim ama kadın erkek olarak ayırmadığımı da söylemek istiyorum... Açık kapı politikası bu şirkette çok fazla var. Birde ... isimli bir mailimiz var. Oraya öneri atabilirsin. Bir komite var orda değerlendiren ve üst yönetimden oluşan. O komite üyelerine düşüyor. Zaten o insanlar karar verme ve değerlendirme yetkisine sahipler. Bir iç iletişim aktivite grubumuz var.

7.(Koparal, Genel Müdür, Zade Vital) Bizde serbest yönetim. Bizde iletişim çok yüksektir. Herkes herkese patrona ile ulaşım soru sorabilir. Mesela biraz önce saha ekibi beni arayıp bir durum paylaşmıştı. Benim bulamasaydı patronu da arardı... Bazen kadının yaşadığı güçlükler sadece üst düzey yöneticilerle alakalı değil kendi içinde yaşadığı mikro çevre ile de ilgili olabilir. Mesela mobbing olabilir bir üstü tarafından. Size gelmeyen ama onun birincil yönetici tarafından gelen şeyler olabilir. Bunu çalışanın gösterebiliyor olması (durumu bir üstüne götürebiliyor olması) önemli bir şeydir. Örgütümüz bu durumu sağlıyor. Serbest iletişim her şeyin bize gelmesini sağlıyor. Ben her ay genel müdür mesajı yayınlıyorum. Mesajında bütün fonksiyonlara yönelik mesajlar iletiyorum. Ayrıca her ay sirkülerimiz var. Şirket içinde neler yapılıyor. Bütün fonksiyonlar görsün diye. ... diye bir mail adresimiz var. Bu adresi üzerinden herkes fikrini paylaşabiliyor.

8.(Lokmanhekim, Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama) Tabii herkesle paylaşıyoruz ama biraz merkezilik de var tabii. "Bu sene şu kadar işlem hacmi yapalım" demiyoruz mesela, biz ona yönetim olarak karar veriyoruz. Bunlara bunlara ulaşacağız diye. Sonra onun iletişimini yapıyoruz.

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb) Hepsinde iletişim düşük gibi görüyorum. Bizimkisi serbest model o zaman... Çok etkili. Sebebi de; bir kere iç iletişimde şeffaf olduğunuzda, kadın erkek fark etmiyor tüm çalışanlar size güveniyor. Bu güven de şeffaflık getiriyor. Siz her şeyi net ifade etmelisiniz. Bizde alınan genel bir karar varsa herkes bilir. Neden alındığını bilir. Her şey

ilk andan ben dahil olmak üzere ben yapamıyorsam kurumsal iletişim yapmak üzere paylaşılır. Çok yönlü iletişim de, kadınların güçlendirilmesi açısından önemli bir hale geliyor. O çok yönlü iletişim kanallarıyla kadın kendini şirkette daha iyi ifade edebilir.

10.(Onay, Direktör,Coca Cola İçecek) Bizde çok karma modeller var. Bazen merkezi model uyguluyoruz, bazen dairesel, bazen serbest model uyguluyoruz. Bu sınırlı yapıların olgunlaşma sürecine göre değişiyor. Tek bir model altındayız diyemeyeceğim. Türkiye'de daha serbest ve dairesel diyebiliriz... Çok önemlidir. Biz zaten iletişimi severiz. Paylaştıkça şu oluyor, bu oluyor. Bakın burada da şu var, başka ülke bunu yapmış, siz ne düşünüyorsunuz diye sormak kadın olsun erkek olsun herkes için olumlu bir ortam yaratır.

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye) Biz genel müdür ve yardımcısının olduğu bir toplantı yapıyoruz. Burada kararlar alınıyor. Genel müdür yardımcısıyla aşağılara bildiriliyor. Aynı şekilde geri geliyor. Şirkette her zaman hiyerarşik düzeni takip etmek esastır... İç iletişimde şeffaflık ve çok yönlü iletişim kadın çalışanların güçlendirilmesinde etkilidir.

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Bizim şirkette tüm bilgiler bende toplanıyor. Şöyle söyleyeyim herkesin kendi müdürü var. Bir sorun olduğunda önce ona gidiyor bize gelmiyor. Merkezi Yöntem.. Şeffafız evet. Çok yönlü iletişim var. Ben kendi bayan müdürlerimizle her an çağırıp konuşurum. Zaman zaman ... dediğimiz sohbet toplantılarımız olur. Bütün şirketle bunu ayda bir yaparım. Şirketleri olanı biteni, yeni olayları onlar ile paylaşırız. Sohbet ederiz. Pozitif bir etkisi var. Benim için öyle ama alttan nasıl gözüküyor bilemem.

14.(Pirinççioğlu, CEO, Vip Turizm) Serbest model bizimki. Bizde söylüyoruz. Onlarda söylüyor. Ama tabii konuya göre değişiyor... Kendi ailenizde yaptığınız gibi açık açık konuşabiliyorsanız bu önemli. Açık ve dürüst konuşmanın neticede hep iyi netice verdiğini biliyorum. Biz çok yönlü iletişime inanıyoruz. Onun faydasına inanıyoruz.

15. (Sayın,Direktör, Boyner Grup) Kurumsal iletişim açısından, serbest model... Neyin iletişimini yaptığınıza bağlı. Tabii ki şeffaflık kurum için çok iyidir. Çalışanların hepsi için iyidir. Yani her şeyi açıkça konuşuyorsanız gender gap varsa ortaya çıkar. İyidir yani şeffaflığın da bence kötü olabileceği herhangi bir taraf yok.

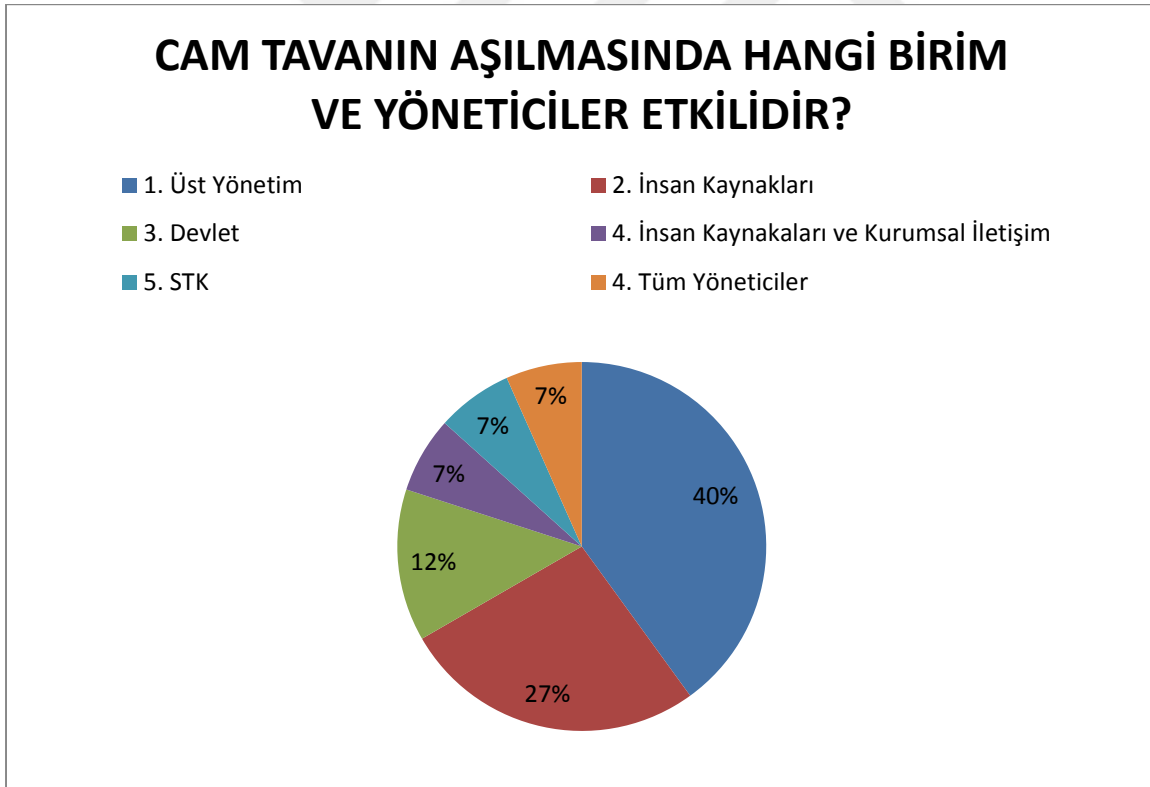
17. (Şinik, Müdür, Pepsico) Serbest modeliz biz... Açıkçası çok özel bir etkisi yok. Bence her çalışanın benzer oranda güçlendirilmesinde etkilidir. Zaten şeffaf olduğu için cinsiyet ten bağımsız bir etkisi var.

18.(X, Genel Müdür Yardımcısı, Özel Banka) Genel bir kalıba sokamıyorum. Ama nihai kararı ben veriyorum, sadece verirken herkesi dinlemiş oluyorum. Yani bence merkezi model... İç iletişimde şeffaflık ve çok yönlü iletişim kadın çalışanların güçlendirilmesinde bence çok etkili.

19.(Yüceland, Genel Müdür, Uluslar arası Şirket) Modeller işleyişte genel anlamda anlamlı değil. Yönetim ekibi ile veriyoruz bütün kararları o hangisi daire mi oluyor ne oluyor acaba. Serbest model çünkü dairede sadece kendi arasında onların arasında dönüyor...Ne kadar net olursanız, beklentilerinizi ne kadar belirlerseniz, birbirinizi ne kadar iyi anlarsanız karşılıklı çok büyük yararı olur diye düşünüyorum... Tabii çok etkili yani ne kadar net olursanız beklentileri ne kadar belirlerseniz birbirinizi ne kadar iyi anlarsanız karşılıklı bence çok büyük yararı olur diye düşünüyorum.

Aşağıdaki grafikte, katılımcıların‘Cam tavanın aşılmasında hangi birim ve yöneticiler etkilidir?’sorusuna verdikleri cevaplar verilmiştir.

Katılımcı sayısı 15’dir.



Grafik 18

Katılımcılara ‘‘Cam tavanın aşılmasında hangi birim ve yöneticiler etkilidir?’’sorusu yöneltilmiştir. Kadın yöneticilerden 6’si (%40) üst yönetim, 4’ü (%27) insan kaynakları 2’si

(%12) devlet, 1'i (%7) tüm yöneticiler, 1'i (%7) STK ve 1'i (%7) insan kaynakları ve kurumsal iletişimin ortak görevi olarak ifade etmiştir.

Katılımcıların, cam tavanın aşılmasında etkili birim / yöneticiler ve karar alma mekanizmalarında kadın temsiline arttırılmasına yönelik iletişim planlarının hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir.

1.(Birol, CEO, İçecek Firması*) **Tüm yönetim**, CEO ve insan kaynakları departmanları bunda öncelikli.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) Bence bu zaten bir tek yöneticinin ya da insan kaynakları departmanının konusu olursa hiçbir şey yürümez. Dolayısıyla bu CEO'dan başlayarak **üst yönetimin** ajandasına girerse ancak, iyi bir sonuç alınabilir. Tabii ki CEO ve yukarıdaki icra kurulu bu konunun farkında diyelim, ama altında da insan kaynaklarının olduğu, bu konuda liderlik yapacak, işin stratejik tarafından da haberdar birileri, kurumsal iletişimin de olduğu ciddi bir çalışma takımının bunu yönetmesi lazım.

3.(Çuhadaroğlu, Genel Müdür, Danone TR) Ağırlıklı **insan kaynaklarının** görevidir. İK ve genel müdürün bu konuya ve yönetim ekibini işi olmalı.

5.(Kamışlı, YK Başkan Yardımcısı, Aile Şirketi) Bir şirketin kadınları güçlendireceğim diye proje yapması bir şirketin işi değil **sivil toplum** kuruluşunun işi.

6.(Kırankabeş, Müdür, Turcas Petrol) Bu konuda en somut adımları atan yapının **devlet** oluyor olması lazım... Kadınların karar alma mekanizmasına olması bizim için yönetim kademesinde kadın sayısının artması demektir...

7.(Koparal, Genel Müdür, Zade Vital) Bizde daha çok ailedeki kızların yönetime katılımlarını sağlama yönetimde çalışmalar var. Herkese yolun açık olduğunun farkındalar. Yol sadece erkeklere açıktı şeklinde düşünmüyorlar. Biz kadın erkek diye bir ayırım hissettirmiyoruz. Eşitlik vurgusu yapılıyor.

8.(Lokmanhekim, Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama) Bizim içeride **insan kaynakları** yapabilir belki, böyle eğitimler verebilir. Daha eşitlikli birtakım şeyler düşünülebilir herhalde. Yani problem olduğunu da düşünmüyorum örgütümüzde... Ben tanıdığım her kadını öğrenci olsun şirket çalışanı olsun uzun vadede hep teşvik ediyorum. Başka şirkette üst pozisyona giderse de memnuniyetle desteklerim.

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb) Tabii öncelikli olarak İK ve kurumsal iletişim departmanları konuyu yürütecek taraflar olur. Ofis içine yönelik bir projemiz varsa, masaya genel müdür, kurumsal iletişim sorumlusu ve insan kaynakları sorumlusu olarak oturuyoruz. Biliyorsunuz bir konu insan kaynakları tarafından ele alınınca daha bir sert ve tek taraflı oluyor. Ama işin içine kurumsal iletişim girdiğinde biraz daha insanlar interaktif hale geliyor. İçselleştiriyoruz. Kendinizi dahil ve ait hissetmesi öyle önemli ki.

10.(Onay, Direktör,Coca Cola İçecek) Bir kere, üst düzey yöneticilerin bilinçli olmaları gerekiyor. Onlarda bu arzu varsa, zaten oluyor. Benim bu konuda başarılı olan firmalarda hep gördüğüm, üst düzey erkek veya kadın yönetici muhakkak bir veya iki kişiye zaten sponsorluk yapar. Yani görür ki onda bir cevher var. Bu kadın da olabilir erkek de. Bazı bilinçli yöneticiler yine de kadınları özellikle desteklerler... Biz o çeşitlilik komitesini çalıştırmaya başladık. Onların birtakım aksiyonları olacak. Bu aksiyonlar zaten hayata iletişimle geçirilecek. Kadın çalışan oranını %20'ye çıkarmak için de komite çalışıyor.

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye) Şirketler Türkiye'nin bulunduğu sosyo-ekonomik durumu ne kadar sırtlanabilir, o yükümlülüğü ne kadar alabilir? Şirketler sadece bilinçlendirme çalışmaları yapabilir. Devletin yapması gereken çok şey olduğunu düşünüyorum... Bizim karar alma mekanizmalarında zaten gereğinden fazla kadın var. Eksiğimiz yok, fazlamız var.

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Ben burada kadın erkek eşitliğine inanan kadın sayısının çoğalması için çaba harcayan özellikle yönetici pozisyonundaki ve is veren pozisyonundaki kişilerindir... Sürekli olarak eğitimlerimiz var. Kadınlara davranış biçiminin nasıl olması gerektiğinden tutun da kadın çalışan sayısının artırılmasının gerekliliğine kadar. Sürekli bunu yapmaya çalışıyoruz. Bunu kurslar ile hem iç hem bölgesel gönderdiğimiz eğitimler var.

15. (Sayın,Direktör, Boyner Grup) Farkındalık. Üst düzeyde sahiplenmesi lazım. Yani bir şirketin kendi kodundan çalışanlarıyla ilgili hangi kimlikler onun için eşittir çok net tanımlıyor olması lazım ve bunun eşitliğini tesis etmek için hem izlemesi hem de projelerini geliştiriyor olması lazım. Kadınların maruz kaldığı ayrımcılık kadınlar eliyle ortadan kaldırılmaz. Şirket yönetiminin iradesi şart... İletişimle ilgili derdimiz yok. Bizim yaptığımız şeyin kendisi istihdama katılım oranını temsil ediliyor olması. Yani kadın çalıştırabilirsiniz ama ne kadar terfi ediyorsunuz ve ne kadar yönetici.

16.(Sezgin,CEO, Uluslar arası Şirket) Şirketlerde iletişimde biraz bağımsız olarak insan kaynaklarının önemli olduğunu düşünüyorum... Şöyle ama klasik personel ise alım yetiştirme değil. Kariyer planlamasında özellikle insan kaynaklarının tarafsız bir bölge olup test etmeli

ve her departman yöneticisinin altındaki kadın erkek oranına bakmalı. Veya bir yükselme varsa hep erkekleri seçen bir yönetici varsa sorgulanmalı... Mevcut olarak zaten şirketlerimizde müdür ve üstü 20 pozisyonun 13 adedi kadınlar tarafından yürütülmekte. Bu oran genel müdür yardımcısı seviyesinde %60'lara varmış durumda. Bu sebeple zaten ağırlıklı olarak kadın yöneticilerin karar alma mekanizması şirketlerimizde işlemekte.

17. (Şinik, Müdür, Pepsico) Kadınlarla sorunun tespiti konusunda çok daha şeffaf görüşmeler yapılmalı. Ve görüşmeleri hemen takiben üst yönetimin sponsorluğunda ve takibinde ciddi aksiyonlar alınmalıdır. Bu üst yönetimin görevi. Rol model olmak onların görevi... Bizim şirketimizde karar alma mekanizmalarında aslında kadın temsiliyetinin arttırılmasına yönelik bir çalışma yok. Zaten çok fazla kadın odaklı çalışmamız var. Özel bir şey yapmıyoruz

18.(X, Genel Müdür Yardımcısı, Özel Banka) Algıyı, farkındalığı erkekler nezdinde oluşturmak açısından '**he for she**' programı bence iyi bir program. Sonra da bütün projeleri insan kaynakları stratejilerinin içine entegre etmek lazım... Masadaki tüm iletişimi kurumsal bölüm yürütüyor zaten. **He for she** kurumsal iletişimin tetiklediği bir şeydir. Tüm şirkette farkındalık çalışmaları yapıyor.

19.(Yüceland, Genel Müdür,Uluslar arası Şirket) Bence bütün çalışmalar şirketin en üst düzeyi tarafından sahiplenmeli. İnsan kaynakları da tabii ki çok önemli sonuçta bu stratejinin bir parçası olması gereken bir şey diye düşünüyorum. İnsan kaynaklarının tek başına yapması zor yani yukarıdan desteklenmesi lazım... Bizim en büyük hedefimiz böyle çok yetenekli insanları şirkete çekmek şirkete kazandırmak ve onları cinsiyetten bağımsız olarak ve onların şirkette büyümesi gelişmesi yükselmesini sağlamak

4.6. Geri Bildirim(Açık Uçlu Sorular)

Katılımcıların, çalışma ile ilgili görüş ve önerileri aşağıdaki gibidir.

2.(Çelik, Grup Başkanı, Ulusal Holding) Olumlu bir görüşme. Çalışmayı özellikle Dünya/EU/ TR verileriyle desteklemenizi öneririm. Teşekkürler.

3.(Çuhadaroğlu,Genel Müdür, Danone TR) Tek tek sorularla giderken benim ruhumu duymuyorsunuz. İnisiyatif alın farklı olun.

4.(Gök, YK Başkanı, İnci Holding*) Çalışmalarınızda başarılar dilerim. Umarım sonuçları kadınlarımız için pozitif bir değer yaratacaktır. Tez çalışmanızın başarıyla tamamlanmasını ve ülkemiz için faydalı bir eser ortaya çıkarmanızı gönülden diliyorum.

5.(Kamışlı, YK Başkan Yardımcısı, Aile Şirketi) Emeğine sağlık. Teşekkürler.

6.(Kırankabeş,Müdür,TurcasPetrol) Önemli bir konuda çalışıyor ve katkı sağlıyor olmak değerli. Bundan sonrası için başarılar dilerim.

7.(Koparal,Genel Müdür, Zade Vital) Bu tezi daha ileri taşıyacak girişimlerini bekliyorum. Sadece tez olarak kalmasın.

8.(Lokmanhekim, Genel Müdür, Alternatif Finansal Kiralama) Güzel bir çalışma. Sonucunda bu konuda (kadın çalışanın atırılması ve desteklenmesi) kadın yöneticiler ne yapabilir somut öneriler iyi olabilir. Teşekkürler.

9.(Maya, Genel Müdür, Tskb) Ankete profesyonel şekilde hazırlanarak gelmiş. Ellerinize sağlık.

10.(Onay, Direktör,Coca Cola İçecek) Çok keyif aldım. Anlattığım konuların anlaşılıyor olması ve yorumlanabilmesi beni çok iyi hissettirdi. Teşekkür ediyorum. Topluma faydalı olması dileğiyle.

11.(Öcal, GMY, Alternatif Finansal Kiralama) Güzel bir çalışma olduğunu düşünüyorum. Umarım çalışma sonrasında pratiğe daha çok dökülebilecek işler yapılabilir. Teşekkürler.

12.(Öztürk, GMY, Aon Türkiye). Biraz uzundu. Teşekkürler.

13.(Öztürk, YK Üyesi, Opet) Ben her birimizin bireysel olarak görevli ve sorumlu olduğunu düşünüyorum. Kadın, erkek ayırımı olmaksızın demokratik haklarımıza sahip çıkmalıyız.

14.(Pirinççioğlu, CEO, Vip Turizm) Sorular uzun insanı düşünmeye itiyor. Konsantrasyon bozuluyor. Siz karşınızdakine çözdürmeye de çalışıyorsunuz. Bu durum çok üst düzeyde biraz fazla.

15. (Sayın,Direktör, Boyner Grup) Hem şirket içi politikalara ve uygulamalara hem de kamuoyunda ve basında yazılı, görsel, dijital mesajlara da bakın. Eşitlikçi bir şirket aynı zamanda kamuoyuna da verdiği reklamında olsun demecin de olsun aynı mesajları veriyor mu?

17. (Şinik, Müdür, Pepsico) İyi düşünülmüş, güzel bir çalışma. Katılmaktan keyif aldım.

18.(X, Genel Müdür Yardımcısı, Özel Banka) Güzel hazırlanılmış bir görüşme yaptık, ben çok keyif aldım. Teşekkür ederim.

19.(Yüceland, Genel Müdür, Uluslar arası Şirket) Çok keyifli, güzeldi ve öğretici. Teşekkür ederim.

BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Öneriler

Ülkemiz, oldukça yüksek düzeyde toplumsal cinsiyet eşitsizliğine sahip, kadın iş gücünün yoğunlukla mavi yakalı pozisyonlarda değerlendirildiği, mesleki cinsiyet ayrımının yapıldığı gelişmekte olan ataerkil bir ekonomiye sahiptir. Kadınların iş gücüne katılma oranı 2015 verilerine göre %26.7'dir. Kadın çalışan kotasının da fazlasıyla yakalanabildiği alanların başında da hizmet ve finans sektörü gelmektedir. Toplumun çalışan kadınlara bakış açısının bir uzantısı olarak hizmet ve finans sektörü kadınlara uygun meslek dalları arasında değerlendirilmektedir.

Yapılan akademik çalışmalar ve özel sektörün öncülüğündeki bir takım araştırmalar gösteriyor ki: Mesleki cinsiyet ayrımı gerektirmeksizin kadınlar birçok alanda önemli başarılar sergiliyor ve kadın kotasının yakalandığı sektörlerdeki şirketlerin de finansal ve sosyal performanslarına bu durum olumlu yansıyor. Öyle ki; şirket evliliklerinde şirketlerin eş seçimlerinde, üst yönetimdeki kadın yönetici oranı ve şirketin kadın istihdamına bakış açısıyla doğru orantılı kadın temsili yetinin %50'lere ulaşmış olması karar vericiler nezdinde en az finansal oranlar kadar önem arz ediyor. Kadın yöneticilerin özellikle organizasyonel becerileri, erkek yöneticilere nazaran yönetim şekillerinin daha ılımlı ve sempatik olması ve hümanist düşünce yapıları ile birlikte çalıştıkları örgütün kültürünü olumlu etkilemekte ve kaygıların azaldığı bu çalışma atmosferinin de finansal verilere pozitif etkisi olduğu çeşitli araştırma sonuçlarına yansımaktadır.

Ataerkil toplum yapısının kadına yüklediği sorumluluklar (kadının evlat-kardeş-eş-anne ve çalışan olma durumu) ile birlikte kadın çalışanların iş-özel hayat dengesini kurmakta 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. Asıl problem '**cam tavan sendromu**' olarak literatüre girmiş olan kadınların iş yaşamında yükselmelerinin önündeki bireysel, toplumsal ve örgütsel engelleridir. Araştırmamdaki bulgular bu engelleri yine kadınların bir takım seçimler yaparak aştıklarını, kadınların en çok kariyerlerinde toplumsal engeller ile birlikte çocuk engeline takıldıklarını göstermektedir. Katılımcılar asıl kırılma noktalarının doğum sonrası çocukla iş hayatı arasında vicdan muhakemesi noktasında

yaşandıklarını ifade etmişlerdir. Çalışan kadınların en çokta bu noktada suçluluk duygusuna kapıldıklarını ve güçlendirilmeye ihtiyaç duyduklarını paylaşmışlardır. Çocuk bakım konusunda imkânları doğrultusunda ailelerinden ya da yardımcılarından destek almışlardır.

Farklı çalışmalar incelendiğinde Türk kadını doğum sonrasında çocuk ve iş hayatı arasında bir seçim yapmak zorunda kalıyor, kararını genelde çocuk büyütme yönünde veriyor ve minimum 3 sene çalışma hayatına ara veriyor. Bu süre sonunda verilen bu ara kadının kariyer alanını olumsuz etkileyebiliyor. Belki de iş hayatından tamamen vazgeçmesine sebep olabiliyor. Ya da arada bir denge kurulmaya çalışılıyor ve burada en çok destek aile ve örgütten bekleniyor. Kadın için bu zorlu süreci atlatabilmek, ayrıca örgüt tarafından kazanılmış kaliteli, nitelikli, yetişmiş iş gücünün kaybedilmemesi için kadın çalışan güçlendirme politikalarına ve bu politikaların örgüt içi iletişimine olan ihtiyaç devreye giriyor. Çalışan kadın aynı zamanda anne-eş-kardeş-evlat olabilmeyi örgütünün desteği ile başarabildikçe de aidiyet duygusu gelişiyor, motivasyonu artıyor, sosyalleşebiliyor ve cam tavanını zorlayabiliyor. Bu durum kurumu/markayı, içerde ve dışarıda '**kadın dostu**' olarak konumlandırıyor. Örgütün eşikçi yapısını da pekiştiren bu durum nitelikli kadın iş gücünü de kuruma çekiyor. Bu durumun kadın iş gücünün ekonomiye katılımında önemli bir güçlendirici görevini de üstlendiğini söyleyebiliriz.

Erkek egemen örgüt yapısının sonucu olarak üst pozisyonlardaki kadın temsilinin yetersizliği, üst pozisyonlardaki kadın rol modellerin azlığı, toplumun kadına yüklediği sorumluluklar, örgütlerin kadın çalışanlara bakış açısındaki geri kalmışlıklar gibi sebepler öncelikle kadının bireysel ve toplumsal cam tavanına dokunmaktadır. Bu sorumlulukla yüklenmiş kadın örgütünde kadın çalışana bakış açısının toplumla aynı doğrultuda ilerlediği gerçeği ile karşılaştığında, hele ki böyle bir yönetici ile de çalışmak durumundaysa iyice içine kapanmakta ve kendisini bir seçime zorlamaktadır. İşte burada da örgütsel tavanına dokunulmakta ve kadın bu üçlü yükü daha fazla baş edemeyerek toplumun kadına biçtiği rolü kabul etmek zorunda kalmaktadır. Nedir bu rol? Eş ve Anne olmak... Bunlarla birlikte çalışan kadın olamamaktır... Çünkü bu durum yani çalışan anne ya da eş olma durumu aile sorumluluğunu ailenin tüm fertleri arasında bölüştürmekte ve aile konfor alanına dokunmaktadır. Ataerkil toplumlarda aile konfor alanını kadın oluşturur, sürdürür ve yönetir. Dolayısı ile kadının en öncelikle işi, hayata gelme amacı topluma göre budur ve paylaşamaz. Ya da evet çalışabilir ama mesleki cinsiyet ayrımı doğrultusunda kadınlara özgü öğretmenlik, hemşirelik gibi alanlarda. Sorumluluk düzeyi belli, çalışma saatleri net, fazla efor sarf etmeden ve zaman harcamadan. Çünkü profesyonel hayatı kadının birincil önceliği olmaz. Bu ve bunun

gibi ataerkil toplum düşüncesi içinde sıkışan kadın her ne kadar cam tavanı görebilse bile ulaşma noktasında yapı ile savaşmamakta ya da savaşmak istememektedir.

Kadınların fizyolojik ve psikolojik farklılıkları sebebi ile üst yönetimde önemli görevlerde bulunmamaları yönündeki görüş birliği sebebi ile de kadınların cam tavanları git gide kalınlaşmaya devam etmektedir. Üst yönetimin yönetim anlayışına bağlı olarak önemli kararlarda örgütlerin karar alma mekanizmalarında kadın yöneticilerin sempatik, duygusal, detaycı, hümanist kararlar verdiklerini iş hayatının böylesi bir düşünce yapısı ile yönetilmediğini buna nazaran erkek yöneticilerin sert, sonuç odaklı, işin yapılışından yada alt kırımlarından bağımsız, agresif, finansal sonuçların değer olarak algılandığı bir düşünce tarzıyla kurumlarını kadınlara göre çok daha iyi yönettikleri savunulmaktadır. Ülkemizde bu algının gerçeği yansıtmadığını gösterecek önemli üst düzey kadın yöneticiler olmasına rağmen hala yeterli temsiliyet sağlanamamıştır. Sevindirici olan ise önemli aile, ulusal, uluslararası ve çok uluslu şirketlerin büyüme oranlarına kadın çalışan sayısı artış oranı ve üst düzey kadın yönetici sayısı artış oranı verilerine de rastlanabilmektedir. Hatta yıllık planlarda bu sayıların artırılması konusunun stratejik öneme sahip olamaya başlamıştır. Bu şirketler de kadınlar tarafından yönetilmektedir. Diğer sevindirici bir durum ekonomiye yön veren önemli iş adamlarının da kadın kotalarının tutturulması ve üst pozisyonlarda kadın temsili yetinin artırılması yönelik çalışmaları desteklemeleri, içinde bulunmaları ve yakinen takipte olmalarıdır.

Günümüzde finansal rakamlar kadar sosyal rakamlarında değeri önemsenmiş ve kurumlar faaliyet raporlarında en az finansal veriler kadar sosyal verilere de yer vermeye başlamıştır. Yönetimdeki eşitlikçi yapı ile birlikte kadına kanunen tanınan haklarını gerçek anlamı ile örgütlerine yerleştirebilmiş kurumlar, iletişimlerindeki şeffaflıkları sayesinde de bu sosyal performanslarının iç iletişimini yapabilmekte ve cam tavanın aşılmasına katkıda bulunabilmekteler.

Toplumun ataerkil yapısı ile birlikte örgütler çalışan kadınların güçlendirilmesi için yeni nesil görüşler çerçevesinde değişime uğramış ve çalışan kadınların desteklenmesi yönünde kanunen verilen hakların ötesinden uygulamalara yönlemiştir. Bir yanda çalışan kadınlar ile ilgili yeni kanunlar, bir yanda bunun örgütlere yansımaları, diğer yandan örgütlerin yeni nesil güçlendirme politikaları ile durum bir nebze olsa cam tavana pozitif yansımıştır. Genele bakıldığında ise örgütler arasındaki ciddi bakış açısı ve uygulama farklılıkları hala göze çarpmaktadır.

Kota uygulaması ve üst yönetimdeki kadın temsili yetindeki artış ile birlikte örgütlerin pozitif ayrımcılığı desteklemeleri sevindirici olan diğer önemli uygulamalardandır. Öyle ki ekonomiye yön veren şirketlerin kota uygulamasını, kadın istihdamını ve yönetici pozisyonlarda kadın temsiliyetini stratejik planları ve sürdürülebilirlik içinde değerlendirmesi, nedenlerin irdelemesi, üstünde düşünülerek çözümler geliştirmesi aslında cam tavanı kırmanın stratejik eylemler gerektirdiğini göstermektedir.

Stratejinin olduğu her alanda kurumsal iletişime hem içte hem de dışta yoğun görevler düşmektedir. Mesajların doğru kanallar ile iletilmesi, içerde ve dışarıda tutarlı mesajların verilmesi, örgütteki yeni kararların doğru iletişimin yapılması ve aidiyet duygusunu tetiklemesi için ilgili stratejiler oluşturulurken kurumsal iletişimin yeri tam olarak belirlenmelidir.

İç iletişim insan kaynaklarının dış iletişim kurumsal iletişimin göreviymiş gibi görülmemeli, ortak çalışması desteklenmelidir. Son dönemde '**İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim**' unvanında personel arayışlarının başladığı da gözlemlenmektedir. Bu unvanın ve pozisyonun nasıl çalıştığına dikkat etmek ve sektöre göre karar vermek önemlidir. İletişim kazalarına sebebiyet verebileceği ihtimali göz ardı edilmemelidir.

Şirketlerde '**Cam Tavan'ın**' varlığı ya da yokluğu çalışan kadın sayısının fazlalığı ya da azlığı ile doğrudan ilişkili bir konu değildir. Araştırılması, istatistikî verilerden destek alınarak yorumlanması ve üstünde düşünülmesi gereken özel bir durum niteliğindedir. Kadın sayısının fazla olması cam tavanı yok saymaz. Hatta böyle bir düşünce yanılgıya da beraberinde getirebilir. Burada da cam tavanın kavramsal ve işlevsel anlamlarının tam olarak bilinmediği ortaya çıkmaktadır. Ne olduğu tam bilinmeyen bir duruma için de çözüm bulmakta mümkün olamamaktadır.

Üst yönetimin yönetim anlayışı ve alt yönetimin bunu uygulayışı arasındaki sistematik her zaman doğru çalışmayabilir. Özellikle karmaşık ve geniş bir yapıdan bahsediyorsak sistemin doğruluğunu test emekte bir o kadar zor olabilir. Tamda bu nokta da örgütsel iletişim modelleri devreye girmektedir. Yönetici aynı zamanda iletişim ağlarının zamanla nasıl değiştiklerine ve grup performansı ile aralarındaki ilişkilere dikkat edebilir. Tek bir ağın, bir dizi belirli problem için verimli olması olası değildir. Araştırmalar, yöneticinin bir işinin de en uygun iletişimi belirlemek olduğuna dikkat çeker (Mullins, 2010).

Cam tavan kavramı bir bütün olarak ele alındığında; motivasyon eksiklikleri ve korkular ile birlikte kadının kendi kendini engellediği bireysel tavadan, toplumun kadına atfettiği sorumluluklar sebebi ile çalışan kadına olan olumsuz bakış açısından beslenen, baskı oluşturan toplumsal tavadan ve tabii ki örgütlerin erkek egemen örgüt yapısıyla birlikte eşitlikten uzak yönetimin anlayışının getirdiği örgütsel tavadan bahsetmek gereklidir. Örgütlerde cam tavanın çok boyutlu bir sendrom olarak değerlendirilmesinin sebebi bu zor durumun psikolojik mi toplumsal mı örgütsel mi olduğunun anlaşılmasındaki zorluklar olabilmektedir. Örgütlerdeki yeni nesil uygulamaların tamda bu noktada önemli destekleyiciler olarak görülmesi ve geliştirilmesi **üst yönetim görevi** haline gelmektedir. **Örneğin şirketlerdeki yeni nesil uygulamalar buna örnek gösterilebilir:** Regl izni, hamilelik süresince evden çalışma, esnek annelik ve babalık izni, evlat edinme izni, yarı zamanlı çalışmanın desteklenmesi, hijyenik koşullarda süt sağma odaları ve saklama koşulları, annelik-babalık eğitimleri, doğum ve doğum izni süresince maddi destek, çalışan annelerden yeni doğum izninden dönen annelere montörlük, kendisinin ve ailesinin özel günlerde izin vb. Bu şekildeki destekler de gösteriyor ki cam tavan bireysel, toplumsal ve örgütsel bir bütünlük içermektedir ve toplu olarak ele alınmalıdır. Devletinde güçlendirme politikalarının bu yeni nesil uygulamaları desteklemeli ve mevcut iyileştirmelere yenilerini eklemelidir.

Sonuç olarak; bu çalışma, örgütlerde cam tavanı kırarak yönetim kademelerine ulaşmış kadın yöneticilerin yükselirken karşılaştıkları bireysel, toplumsal ve örgütsel engellerin üstesinden nasıl geldiklerinin ve cam tavanın aşılmasında kurumsal iletişimin yeri ve öneminin araştırılması amacıyla yapıldı. Cam tavan sendromunun bir diğer ifadeyle öğrenilmiş çaresizliğin kırılmasında iç motivasyon yüksekliğinin yeri, katılımcıların üstünde durduğu önemli bir konu oldu. Katılımcıların çoğu kariyer hayatlarındaki engelleri toplumsal baskılara rağmen cesur kararlarıyla aştıklarını ifade etti. Dolayısı ile cam tavan engelleri arasındaki birinci sırayı da bu araştırma özelinde toplumsal engeller aldı.

Bu çalışma örgütsel cam tavana yönelik bir araştırma olarak kurgulanmış ve kurumsal iletişimin buradaki yeri araştırılmış olsa da ulaştığı veriler açısından cam tavanın psikolojik derinliği hakkında bulgular da içerdi. Araştırma bulgularına göre; **örgütlerde cam tavan** bireysel, toplumsal ve örgütsel bir bütünlük göstermekte ve örgütlerde cam tavanın kırılması bu üç alana ortak güçlendirme politikalarıyla üst yönetimin müdahalesinin önemine de veri oluşturdu. Araştırma sırasındaki en şaşırtıcı tespit ise mülakat yapılan üst düzey kadın yöneticilerin büyük bir kısmının örgütsel iletişim modelleri ve cam tavan kavramı hakkında yüzeysel bilgilere sahip olmaları oldu.

İç iletişim açısından örgütsel iletişim modellerinin kadın çalışanların güçlendirilmesinde etkili olduğunu özellikle **serbest modelin** ‘kadın çalışanlara ifade özgürlüğü sunması, iletişimin hiyerarşiden bağımsız katılımcılığı ve çok sesliliği desteklemesi nedeniyle örgüt ikliminde cam tavan etkisini azalttığı’ ulaşılan önemli bir sonuç olarak ‘Örgütsel iç iletişim modellerinin, cam tavanın kırılmasına etkisi var mıdır? Örgütler bu durumun farkındalar mı?’ sorusunun yanıtını oluşturdu.



KAYNAKÇA

- Akbaş, Y. D., & şen, T. D. (2013). Türkiye’de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Hukuk zel Sayısı*, 167.
- Anafarta, N., Savran, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerinin Cam Tavan Algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İBBF Dergisi*(15), 111-137.
- Arat, N. (2010). *Feminizmin ABC’si*. İstanbul: Say Yayınları.
- Atabek, E. (2012). *Kışkırtılmış Erkeklik Bastırılmış Kadınlık*. İstanbul: Yeni Gün Haber Ajansı Basın ve Yayıncılık A.ř.
- Balcı, P. D. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayınevi .
- Barutçu, E., & Haşıloğlu, S. B. (2010). Organizasyonlarda İnternetin İnfomal ve Viral İletifim Aracı Olarak Kullanımı. *IUYD*, 7.
- Barutçuoğlu, P. D. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becerikli, S. Y. (2007). Örgüt Kültürü, Halkla İlişkiler ve Liderlik. *Halkla İlişkiler Alanında rgtsel Davranış Yansımaları* (s. 101). içinde Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bektaş, M., & Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletifim Süreci: Kavramsal Bir ereve. *AK İBBF Dergisi*, 126.
- Besler, D. D. (2010). Sosyal Girişimcilik. S. Besler içinde, *Sosyal Girişimcilik* (s. 4-21). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.
- BoynerGrup. (2015). *Boyner Grup alışma İlkeleri*. İstanbul: şan Ofset Matbaacılık.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *The Society for the Psychological Study of Social Issues*, 630.
- Cook, L., & Rothwell, B. (2004). *Kadınlara Erkekler ve Liderlik*. (. şensoy, ev.) İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- ınarlı, Y. D. (2009). *Stratejik İletifim Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dedeoğlu, S., & ztrk, M. Y. (2010). *Kapitalizm, Ataerkillik ve Kadın Emeği Türkiye rneği*. İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı İktisadi İşletmesi.
- Dinçkol, B. (2005/2). Kadın- Erkek Eşitliği İçin Pozitif Ayrımcılık. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(8 Gz), 115.

- Dışişleri Bakanlığı, T. C. (2011). *Türkiye'de Kadın Hakları Alanında Kaydedilen Gelişmeler*. 01 23, 2017 tarihinde http://www.mfa.gov.tr/turkiye_de-kadin-haklari-alaninda-kaydedilen-gelismeler.tr.mfa adresinden alındı
- Dökmen, Z. Y. (2010). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Economist, T. (2016, 03 03). <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/03/daily-chart-0>. 06 13, 2016 tarihinde <http://www.economist.com>. adresinden alındı
- Emsen, Ö. (2001/1). Genç Nesilde Mesleki Eğilimler ve Girişimcilik : Ampirik Bir Çalışma. *MPM Verimlilik Dergisi*, 154.
- Eren, P. (2015). *Örgütsen Davranış ve Yönetim Psikolojisi 15. Basım*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ertürk, Y. D. (2007). Örgütsel Davranış Açısından, Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisine, Örgüt Psikolojisi Yelpazesinden Bir Bakış . *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları* (s. 17). içinde Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Gönül, A. F. (2015). *Kadınların Siyasi Kariyerinde Cam Tavan*. Ankara: Bencekitap .
- Gül, H., & Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 422-436.
- Güler, B. K. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*. Ankara: Liberte Yayınları.
- Güner, Y. D., & Yılmaz, A. (2010). Çok Uluslu Şirketler Türkiye Ekonomisi İçin Tehdit Mi, Fırsat Mı? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(26), 197.
- Gürcan, M. (2012). Stratejik İletişim Modeli ve Güvenlik Alanına Uygulanabilirliği. *Güvenlik Stratejileri*(15), 104-105.
- ILO, İ. L. (1950-2010 (1997)). Action plan on gender mainstreaming and gender equality. *Economically Active Population* (s. pp.23,26,29). Geneva: ILO.
- IPSOS. (2015). *Çalışan Annelerin 1000 Günü*. 29 01, 2017 tarihinde <http://www.ipsos.com.tr/node/1102>. adresinden alındı
- Kandiyoti, D. (1988). Bargaining with Patriarchy. *Gender and Society*, 2(3), 282-283.
- Kandiyoti, D. (1997). *Cariyeler Bacılar Yurttaşlar Kimlikler ve Toplumsal Dönüşümler*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Kara, N. (2016). Feminizm(ler)in Toplumsal Hareket Olarak Medyada Yansıma(ma)sı. *Küresel İletişim Dergisi* , 4-5.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-79.

- Kiefer, L. (1990). Learned Helplessness: A Factor in Women's Depression. *Affilia: Journal of Women and Social Work*. 5 (1), 28-29.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, 9. Bası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kutal, G., & Büyüksulu, A. R. (1998). *Enndüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınları .
- McKinsey. (2016). *McKinsey Women Matter Türkiye 2016*. 01 30, 2017 tarihinde <http://www.mckinsey.com.tr/arastirma-ve-yayinlarimiz/women-matter-turkiye2016.html>. adresinden alındı
- Milliyet, G. (2015, 03 26). "Yarı zamanlı çalışma süresi" uzatıldı. 01 23, 2017 tarihinde Milliyet Gazetesi: <http://www.milliyet.com.tr/-yari-zamanli-calisma-suresi-/ekonomi/detay/2034321/default.htm> adresinden alındı
- Mızrahi, R., & Aracı, H. (2010). "Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1*, 150-155.
- Mullins, L. (2010). *Management and Organisational Behaviour, 10. Baskı*. Londra, England: Pearson Education Limited.
- Özsoy, Ş. (1996). *Kadınlara Bir Asır*. İstanbul: Çolakoğlu Matbaacılık ve Yayıncılık .
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues, Vol. 57, No. 4,*, 638.
- Sabuncuoğlu, P. D., & Gümüş, D. D. (2012). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Savran, F. (2015, 03 16). *İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Kadınlara Yönelik Hükümler*. 01 23, 2017 tarihinde <http://iskanunu.com/>: <http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/2439-is-ve-sosyal-guvenlik-hukukunda-kadinlara-yonelik-hukumler/> adresinden alındı
- Sekman, M. (2006). *Her Şey Seninle Başlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, D. M. (2008). *Küreselleşen Dünya'da Kadının Ekonomik Konumu*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Şişman, D. D. (2014). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırmada Alternatif Paradigma ve Yaklaşımlar. Retrieved from [http://dergipark.gov.tr/kuey/issue/10380/127017\(16\),395-422](http://dergipark.gov.tr/kuey/issue/10380/127017(16),395-422).
- Tarhan, N. (2011). *Kadın Psikolojisi*. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Taşkın, E., & Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavan Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(33)*, 20-22.

- Toksöz, G. (2011). *Kalkınmada Kadın Emegi*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Tozkoparan, Y. D., & Vatanserver, Y. D. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(21), 95.
- TUIK. (2015, 03 05). *İstatistiklerle Kadın 2014* . 01 26, 2017 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619>. adresinden alındı
- TUIK. (2016, 03 07). *İstatistiklerle Kadın, 2015*. 01 22, 2017 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr: http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519> adresinden alındı
- Tunç, M. (2013). Feminist Grup Çalışması: Temeli, Kapsamı ve Süreci. *Hacettepe Üniversitesi, İİBF Toplum ve Sosyal Hizmet*, 210.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk, E. (2005). *İş Dünyasındaki Marka Kadınlar*. İstanbul: Neden Kitap Yayıncılık Hizmetleri.
- Uçar, G. (2006). Yöneticilerde Değer Yargıları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(9), 8-13.
- Ulucan, P. (2014). Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15(Özel Sayı), 375-376.
- UNDP. (2015, 12 14). *İnsanı Gelişme Raporu*. 01 29, 2017 tarihinde http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/library/human_development/human-development-report-2015.html. adresinden alındı
- Vural, Z. B., & Öksüz, B. (2008). Kurumsal İletişimde Çalışan Bloglarının Kullanımı ve Etkileri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(5), 11-12.
- WEF. (2016). *The Global Gender Gap Report 2016*. 01 29, 2017 tarihinde <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/the-global-gender-gap-report-2016/>. adresinden alındı
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management* . Geneva: International Labour Office.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (5. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, N. (2010). Halkla İlişkilerde Kavramlar, Sınırlar, Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 28 .
- Yorgun, S. (2010). Sömürü, Koruma ve Pozitif Ayrımcılıktan Çalışma Hayatının Egemen Gücü Olmaya Doğru Kadınlar: 21. Yüzyıl ve Pembeleşen Çalışma Hayatı. *Sosyoekonomi* , 180.

Zeydan, M., & Akın, A. (2010). İşletme Yaşam Çevrimi Bağlamında Yönetici-Liderlik Matriksi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 156.



EK-1 YÖNETİCİ KATILIM İZİN FORMU

Sayın Yönetici;

Bu formdaki imzam, Münevver ÖÇALIR tarafından aşağıdaki amacı belirtilen araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir.

Bu araştırmanın amacı, bazı önemli şirket ve kurumlarda üst düzey yönetici olarak görev yapan kadınların, çalışanların güçlendirilmesi (kadın çalışanların güçlendirilmesi), çalışanla ilişkiler (İç iletişim) ve cam tavan sendromu ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya koymaktır.

Bu araştırmadaki sorular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve örgütsel bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan, ikinci bölüm ise kadın çalışanların güçlendirilmesi, çalışanla ilişkiler (İç iletişim) ve cam tavan sendromu ile ilgili görüş ve düşüncelerinizin belirlenmesi amacıyla hazırlanan sorulardan meydana gelmektedir.

Aşağıdaki hususları anladığımı ve kabul ettiğimi beyan ederim.

1. Ses Kayıt cihazı kullanımına izin veriyorum.
2. İsmimin, çalıştığı kurumun bu araştırmada yer almasına izin veriyorum.
3. Bu araştırma da bulunan sorulara vereceğim cevapların saklı tutulacağını ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacağını biliyorum.
4. Bu araştırmaya gönüllü olarak katılıyorum.
5. Araştırmanın tez onayına istinaden bir özetini alabileceğimi biliyorum.
6. Araştırmanın, vereceğim bilgilere dayalı sonuçlarının bilimsel platformlarda yayınlanmasına izin veriyorum.
7. Araştırmada zarar verici herhangi bir risk içeriği bulunmadığını anlıyorum.

Görüşmeye katılmayı kabul ederim.

Katılımcı Ad-Soyad:

İmza:

Tarih:

EK-2 TEZ ÇALIŞMASI BİLGİ FORMU

1. E- Mail Adresiniz?
2. İsminizin, çalıştığınız kurumun ve bu anket formundaki bilgilerin tez çalışmasında yer almasına izin verir misiniz?
3. Mülakat süresince ses kayıt cihazı kullanımına ve kayıtlı cevaplarınızın tez çalışmasında yer almasına izin verir misiniz?
4. Ad- Soyad ve iletişim bilgileriniz?
5. Cinsiyet
6. Yaş Grubu
7. Medeni Durumu
8. Evliyseniz kaç yıllık evlisiniz?
9. Çocuk Sayısı
10. Eğitim Durumu
11. Yurtdışında Eğitim Aldınız mı?
12. Yurtdışında eğitim aldıysanız eğitim süreniz?
13. Eğitiminiz süresince sivil toplum kuruluşlarında çalışmalar yaptınız mı?
14. Profesyonel çalışma süreniz?
15. Üst Düzey Yönetici olarak çalışma süreniz?
16. Yurt dışı çalışma tecrübeniz var mı?
17. Yurt dışında çalışma süreniz?
18. Şuanda çalışmakta olduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz?
19. Şuanda çalışmakta olduğunuz kurumun profilini tanımlayabilir misiniz?
20. Şuanda çalışmakta olduğunuz kurum ailenize mi ait?
21. Kurumunuzun 2015 yılı sonu itibariyle kaç çalışanı var?
22. Kurumunuzun 2015 yılı sonu itibariyle kaç kadın çalışan var?
23. Kurumunuzun 2015 yılı sonu itibariyle kaç üst düzey kadın yöneticisi var?
24. Kurumunuzun 2015 yılı cirosunu paylaşabilir misiniz? (Milyon TL)
25. Kurumunuzdaki pozisyonunuz nedir?

EK3 TEZ ÇALIŞMASI YARI YAPILANDIRMIL MÜLAKAT SORULARI

1. E- Mail Adresiniz?
2. İsminizin tez çalışmasında yer almasını ister misiniz?
3. Cam Tavan Sendromu hakkında bilgi sahibi misiniz?
4. Cam Tavan Sendromunu kısaca tanımlayabilir misiniz?
5. Orta / Üst düzey yöneticilik sizin için nasıl gerçekleşti? Destekleyiciler neler/kimlerdi? Kariyer planınız nasıldı?
6. Orta / Üst düzey yöneticiliğe giden yolda ailenizden destek aldığınızı düşünüyor musunuz?
7. Bu hedefinizde rol modeliniz var mıydı? Rol modelinizin (aileden, toplumdan, örgütten) sizi kariyer planlarınızda en çok etkileyen özelliği ne oldu?
8. Orta / Üst düzey yöneticiliğe giden basamaklarda engeller ile karşılaştınız mı?
9. Ne tür engeller ile karşılaştığınızı düşünüyorsunuz?
10. Siz, kariyerinize en çok hangi engele takıldığınızı düşünüyorsunuz?
11. Toplumun çalışan kadınlara bakış açısının nasıl bir yapıda olduğunu düşünüyorsunuz?
12. Orta / Üst düzey yöneticiliğe giden basamakları çıkarken erkeklerle eşit olanaklara sahip miydiniz?
13. Gerek maddi (ücret ve yan gelirler) gerekse manevi (ilişkiler) açıdan bu deneyiminizi değerlendirebilir misiniz?
14. Örgütünüzde üst düzey yöneticilik pozisyonunda yeterli kadın var mı?
15. Örgütünüzde insan kaynakları yönetiminde çalışan güçlendirme projeleri var mı?
16. Örgütünüzde insan kaynakları yönetiminde kadın çalışan güçlendirme projeleri var mı?
17. Örgütünüzde insan kaynakları çalışan güçlendirme politikalarını üst düzey kadın yönetici olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?

18. Örgütünüzün kadın istihdamına bakış açısı nedir? Örgüt içinde kadın erkek eşitliği ne derece önceliklidir? Kadınların ne kadar söz hakkı olduğunu düşünüyorsunuz?
19. Sizce çalışan kadınların yükselmelerinin önündeki görünmez bariyerleri (cam tavanı) aşmaları için neler yapılabilir? Bu tür çalışmalar hangi birimler/yöneticiler tarafından yürütülmelidir?
20. Örgüt politikalarınızda kadın istihdamını arttırmak stratejik bir öneme sahip mi? Pozitif ayrımcılık, kota uygulaması yapılıyor mu?
21. İş hayatında kadın ve erkeğin toplumsal cinsiyet algısı çerçevesinde fiziksel farklılıkları sebebi ile bazı meslek ve pozisyonlarda cinsiyet ayrımı yapıldığını düşünüyor musunuz? Peki örgütünüzdeki durumu bu açıdan nasıl değerlendiriyorsunuz?
22. Kadının güçlendirilmesi için örgütünüze üst düzey yönetici olarak katkılarınızın neler olduğunu düşünüyorsunuz
23. Toplumda (aile ve kamusal alan) kadının rolü ile örgüt içindeki kadının rolü birbirini sizce nasıl etkiliyor?
24. Genelde hangi rolünüzün daha ağır bastığını düşünüyorsunuz?
- 25.Çok rollü yapı ve iş-özel yaşam dengesi kadının kariyer alanını sizce nasıl etkiliyor?
- 26.Kadının çok rollü olması örgütünüzce nasıl değerlendirildiğini düşünüyorsunuz? Kadının yükselmesinde bu durum engel olarak görülüyor mu?
- 27.Kadın çalışanlarınıza ne tür destekler/imkanlar sunabiliyorsunuz?
- 28.Kurumsal iletişim açısından örgüt içi iletişim modeliniz (merkezi, y model, zincir model, dairesel yöntem, serbest model) nedir? Sizce hangi örgüt içi iletişim biçiminin kadın çalışanlarda engel ya da destek teşkil ettiğini düşünüyorsunuz?
29. İç iletişimde şeffaflık ve çok yönlü iletişim kadın çalışanların güçlendirilmesinde ne derece etkilidir?
- 30.Örgütünüzdeki üst yönetimin, yönetim anlayışı nedir?
- 31.Son dönemdeki çalışan kadınlara yönelik kanunlar hakkında neler düşünüyorsunuz?

32.Kadının özne olarak algılanması, insan olarak değerinin vurgulanması için sizce neler yapılabilir?

33.Sizin 'cam tavanınız' ne idi? Hangi rolünüzden kaynaklandığını düşünüyorsunuz? Ne zaman ve nasıl kırdınız? Bu yolda en önemli destekçiniz kimdi?

34.OECD ülkeleri cam tavan indeksi 2016/3 ayı verilerine göre Türkiye sondan 2. sırada. Daha önceki senelere göre de gerilemiş durumda. Bu konu hakkındaki görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?

35.Karar alma mekanizmalarında kadın temsiline yönelik, uzun vadede ne tür iletişim planlarınız olduğunu paylaşabilir misiniz?

36.Ekleme istediğiniz öneri ya da eleştirileriniz.