



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ERKEK EGEMEN DÜNYADA KADIN
YÖNETİCİ OLMAK: KADIN YÖNETİCİ
ÇEVRESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Şeyma KARAKAYA**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

Hatay-2019



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

ERKEK EGEMEN DÜNYADA KADIN YÖNETİCİ OLMAK: KADIN YÖNETİCİ ÇEVRESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Şeyma KARAKAYA**

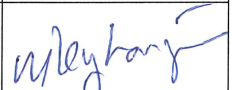
**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

Hatay-2019

ONAY

ŞEYMA KARAKAYA tarafından hazırlanan “**ERKEK EGEMEN DÜNYADA KADIN YÖNETİCİ OLMAK: KADIN YÖNETİCİ VE İŞ ÇEVRESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

13/ 09 /2019

Jüri Üyeleri	İmza
Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU (Tez Danışmanı – Başkan)	
Dr.Öğr.Üyesi Fatih ÖZDEMİR (Üye)	
Dr.Öğr.Üyesi Özden AKIN (Üye)	

Şeyma Karakaya tarafından hazırlanan “**Erkek Egemen Dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici ve İş Çevresi Üzerine Bir Araştırma**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunana jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım**.

Doç.Dr. Mustafa Onur KAN
Enstitü Müdürü

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (13/09/2019)

Şeyma KARAKAYA

ÖNSÖZ

“Erkek Egemen dünyada Kadın Yönetici Olmak: Kadın Yönetici Çevresi Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışmasında, iş dünyasında çalışmaya başlamalarının tarihçesinin başlangıcı erkeklerden çok daha sonra mümkün olmuş olan kadın çalışanların, kariyer basamaklarını tırmanıp yönetici pozisyonuna erişene kadar ve yönetici pozisyonunda iken karşılaştıkları zorluklar, çalışma alanlarında birebir yapılan mülakatlarla ortaya çıkarılıp, katılımcıların beyanları ve edinilen izlenimler sonucunda sorunların çözümü ile ilgili öneriler sunulması hedeflenmiştir.

13 ve 7 yaşlarında iki çocuk annesi, 15 yıllık evli ve 15 yıldır Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde öğretmenlik yapan bir kadın olarak, bu çalışmayı yaparken farklı sektörlerde istihdam edilen kadınların yaşadıkları sorunları kendilerinden dinlemek, çalışma ortamlarını yakından görmek benim için büyük kazanımdı. Umarım tüm kadınlar ve konu ile ilgilenen herkes için faydalı bir çalışma olmuştur.

Anne, eş, öğretmen, öğrenci ve kadın kimliklerimden, kendimden ve toplumsal cinsiyet kabullenişlerinden dolayı tez yazımı ile ilgili yaşadığım her zorlukta ve vazgeçme noktasına gelişimde beni cesaretlendirip yol gösteren kıymetli tez danışmanım Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU’na;

Bu süreçteki fedakârlıklarından dolayı oğullarım B. Mustafa KARAKAYA ve M. Emre KARAKAYA’ya;

Fikirleriyle katkıda bulunan tüm arkadaşlarıma;

Hayatımın her döneminde yanımda olduğunu bildiğim sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hatay-2019

Şeyma KARAKAYA

ERKEK EGEMEN DÜNYADA KADIN YÖNETİCİ OLMAK: KADIN YÖNETİCİ ÇEVRESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Şeyma KARAKAYA

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2019

Danışman: Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

ÖZET

Kadınların tarım ve el işleri gibi günlük çalışma alanları hariç, önüne çıkan engelleri aşip ücret karşılığı farklı sektörlerde çalışma hayatında var olması ve kabul görmesi çok zaman almıştır. Bu zorlukları aşip çalışma hayatına giren kadınların kariyer basamaklarını tırmanmak istediklerinde ise karşılarında gerek toplumsal, gerek örgütsel yeni engeller çıkmaktadır. Bu engeller, cam tavan, cam uçurum, cam merdiven, kraliçe arı gibi başlıklar altında çok sayıda yayına konu olmuştur. Yapılan bu nitel çalışmada kadınların çalışma hayatında, kariyer basamaklarında, yönetim pozisyonuna gelirken ve yönetim pozisyonunda karşılaştıkları zorluklar ele alınmıştır. Çalışma için İstanbul’da en az 2000 çalışanı bulunan, üçü hizmet ve üçü üretim sektöründe faaliyet gösteren toplam altı işyeri belirlenmiştir. Her iş yerinden bir kadın yönetici ve cinsiyet ayrımı yapmadan bir mevkidaşı, bir astı ve bir üstü olmak üzere toplamda 24 kişi ile derinlemesine görüşme yapılarak, örgütlerdeki çalışanların sahip olduğu farklı görüşler ve algılar, sektörel farklılıkların da etkisi göz önünde tutularak belirlenmeye çalışılmıştır. Kadınların çalışma hayatında yönetim pozisyonuna gelirken de önlerine kendilerinden, yakın çevrelerinden, hemcinslerinden, karşı cinsten, toplumsal cinsel yargılardan ve işletme politikalarından kaynaklı yeni engeller, büyüyerek çıkmaktadır. Sektörel farklılıkların da etkisi ile kadınların kariyer basamaklarını tırmanırken ve yönetici pozisyonundayken “erkek yönetim biçimi” olarak kabul gören bir davranış şeklini temel aldıkları gözlenmiştir.

ANAHTAR KELİMELE

Kadın Yönetici, Cam Tavan Sendromu, Erkek Yönetici, Erkek Yönetim Biçimi,
Kalıplaşmış Cinsel Yargılar

BEING A FEMALE MANAGER IN A MALE DOMINANT WORLD: A RESEARCH ON FEMALE EXECUTIVE CIRCLE

Şeyma KARAKAYA

Department of Business Administration, Master's Thesis, 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Metin REYHANOĞLU

ABSTRACT

It has taken a long time for women to exist and be accepted in different sectors in return for wages and to overcome the obstacles in front of them. When the women overcome these difficulties and want to climb the career ladder, they face new social and organizational barriers. These obstacles have been the subjects of numerous publications under the headings such as glass ceilings, glass cliffs, glass stairs, and queen bee. In this qualitative study, the challenges faced by women in working life, career ladder, on the way to management position and in management position were discussed. Six workplaces three of which in service and three in the manufacturing sector, with at least 2000 employees in Istanbul, were identified for the study. A female manager and a colleague, a subordinate, and a senior employee were interviewed in-depth with 24 people from each workplace without making any gender discrimination. While women taking on a management position in working life, new barriers stemming from themselves, their close circle, their counterparts, the opposite sex, social sexual judgments and business policies emerge gradually. With the effect of sectoral differences, it is observed that women exhibit an attitude that is accepted as “male management style” while climbing the career ladder and in the managerial position.

KEY WORDS

Female Manager, Glass Ceiling Syndrome, Male Manager, Male Management Style, Stereotypes

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARIN DURUMU

1.1. KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA VAR OLMASININ ÖNEMİ	4
1.2. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINA KATILIM ORANLARI	6
1.3. TÜRKİYE’DE KADIN İŞ GÜCÜNÜN YAPISI.....	13
1.4. TÜRKİYE’DE VE DÜNYA’DA KADIN YÖNETİCİ ORANLARI	16

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARIN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE MODELLER

2.1. KALIPLAŞMIŞ CİNSEL YARGILAR	20
2.2. ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN ALGISI	21
2.3. ÖRGÜTTE YERLEŞMİŞ KÜLTÜR	24
2.4. ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARA YÖNELİK MODELLER.....	25
2.4.1. Cam Tavan Sendromu.....	26
2.4.2 Kraliçe Arı Sendromu	27
2.4.3 Mentör Eksikliği	28
2.4.4 Bariyerler.....	30

2.4.5	Cam Asansör (Cam Yürüyen Merdiven)	31
2.4.6.	Cam Uçurum.....	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CİNSİYETE BAĞLI FARKLILIK GÖSTEREN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

3.1.	LİDERLİK DUYGUSU	33
3.2.	OTORİTE KURMA	35
3.3.	DEĞİŞİME AYAK UYDURMA.....	36
3.4.	KİŞİLİK.....	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ POZİSYONUNDA KADINLARIN KARŞILAŞTIĞI GENEL DURUMLAR VE NEDENLERİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

4.1.	ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ	40
4.2.	ÇALIŞMANIN SORUNSALLARI	41
4.3.	ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	43
4.3.1.	Evren ve Örneklem Seçimi	43
4.3.2.	Çalışmanın Yönetimi	44
4.3.3.	Kodlama ve Tema Oluşturma	48
4.4.	BULGULAR	51
4.4.1.	Demografik Bilgiler	52
4.4.2.	Yönetici Pozisyonunda Kadınların Karşılaştığı Güçlükler.....	54
4.4.2.1.	Yasal Düzenlemeler	54
4.4.2.2.	Evlilik ve Annelik	57
4.4.2.3.	Kadınların Kariyer Engelleri.....	59
4.4.2.4.	Yönetimsel Özellikler.....	62
4.4.2.5.	Hemcins Çatışmaları	64
4.4.2.6.	Sektörel Uygunluk	65
4.4.2.7.	Cinsiyetçi Meslek Ayrımı	67
4.4.2.8.	Cinsiyete Göre Duygusal Farklılıklar	71
4.4.2.9.	Cinsiyetçi Yaklaşımla Ayrışmış Ortamlar	73
4.4.2.10.	Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler	74
4.4.2.11.	Kurumsal Özellikler	75

SONUÇ 78

KAYNAKÇA..... 83

Ek 1. Mülakat Soruları 94



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Türkiye’de Temel İşgücü Göstergeleri	7
Tablo 2 Türkiye’de Eğitim Seviyesine Göre İstihdam Verileri	8
Tablo 3 Yıllara ve Cinsiyetlere Göre Meslek Grupları	14
Tablo 4 Toplam İstihdam İçerisinde Orta ve Üst Düzey Yönetici Kadın Oranı (%).	17
Tablo 5 Kodlar ve Temalar	49
Tablo 6 Katılımcılarla ilgili demografik bilgiler.....	53
Tablo 7 Türkiye’de İstihdam Edilenlerin Yıllara ve Cinsiyete Göre İktisadi Faaliyet Kolları (2000-2017) (bin)	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 AB’de 20-64 Yaş Aralığındaki Erkekler İle Kadınlar Arasındaki İstihdam Oranı Farkı(%)	6
Şekil 2 Kadın İşgücün Erkek İşgücüne Oranının Gelişimi (1990-2014)	9
Şekil 3 Tarım Sektöründeki Kadın İstihdamının Gelişimi (1991-2014).....	10
Şekil 4 Hizmetler Sektöründeki Kadın İstihdamının Gelişimi (1991-2014)	11
Şekil 5 OECD Ülkelerinde Kadınların İşgücüne Katılım Oranları.....	12
Şekil 6 AB’de 20-64 Yaş Arası Cinsiyete Göre İstihdam Oranları	13
Şekil 7 Türkiye’de Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonları (%).....	16
Şekil 8 Türkiye’de Meslek Ana Grubuna Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı (%) ...	22
Şekil 9 Türkiye’de Cinsiyete ve Eğitim Seviyesine Göre Yıllık Ortalama Brüt Ücret (TL, 2014)	23

KISALTMALAR LİSTESİ

H1	İhracat işyerlerinin denetim ve koordinasyonu faaliyet gösteren işyeri
H2	Kargo hizmetleri alanında faaliyet gösteren işyeri
H3	Sağlık hizmetleri alanında faaliyet gösteren işyeri
İ1	Petrokimya alanında İnşaat alanında faaliyet gösteren işyeri
İ2	Tekstil alanında faaliyet gösteren işyeri
İ3	İnşaat alanında faaliyet gösteren işyeri
KY	Kadın Yönetici
M	Kadın yöneticinin mevkidaşı
Ü	Üst Yönetici
A	Kadın yöneticinin astı

GİRİŞ

Türk toplumunun geleneksel yapısında aile içindeki görevlerde, evin iç işlerinde ve ev halkının iletişimde kadın her zaman daha aktif pozisyonda görülmüştür. Bu sosyolojik durum atasözlerine bile “yuvayı dişi kuş yapar” şeklinde yansımıştır. Bu toplumsal sorumluluklar aslında birçok çalışma koşulundan daha ağır olsa dahi, karşılığında kişiyi tatmin edecek bir dönüt sağlamayan, ödev kavramlarıyla çoğu zaman karıştırılan bir statü ortaya koymaktadır.

Kadınların iş gücü anlamında ihtiyaç duyulduğu alanlar, savaş dönemleri ve ekonomik bunalım dönemlerinde yardımcı ve yedek personel konumları olmuştur. Bu durum da en başta bahsedilen ‘evinin içi’ merkezli düşünceyle paralel bir düşüncenin sonucudur.

Değişen ekonomik koşullar ve sanayi devrimi ile kadınlar, düzenli çalışma hayatı içerisinde, ücret karşılığı çalışan olarak yer bulmaya başlamıştır. Günümüzde ise küreselleşmeye de bağlı, değişen sosyo-ekonomik ve kültürel şartlarla orantılı olarak, kadınların neredeyse her türlü çalışma ortamında kendine yer bulması mümkün hale gelmiştir. Ancak kadının iş hayatıyla bütünleşmesi, kadınların karşısına daha farklı engeller çıkarmıştır. Bu sorunlardan en büyüğü de kadınlara ev ortamında yüklenen hiçbir sorumluluğun değişmeyip, üzerine bir de iş hayatının eklenmesi olmuştur. Yani kadının iş hayatı ve ev hayatı iki ayrı mesai kavramı ile hayatında var olmuştur. Bu engeller de çoğu zaman, iş hayatında var olmak veya olmamak gibi bir karar vermek noktasında karşısına çıkmıştır.

Hane halkının tutumu ve kültürel engellemeler kadının ekonomiye katılımını sınır koymaktadır. Sadece anaç olma duygusuna dayanarak yapılan bu iş bölümü algısı, yaşanan ekonomik, teknolojik ve demografik gelişmeler sonucu kadınların beklentilerini, hatta toplumların kadınlardan beklentilerini değiştirmiştir. Teknolojik ve ekonomik gelişmelerle, kadınlar da iş hayatıyla bütünleşmeye başlamış, ev dışında da başarılı olacaklarını göstermişlerdir (Demir, 1997: 23-24).

Kadınların çalışma hayatında iyi koşullarda var olması, iş olanaklarının artırılması, toplumun kalkınması ve sosyal yaşamın gelişimi açısından önemlidir.

Çalışma hayatına girip, kariyer basamaklarında ilerlemek isteyen kadınların önüne yeni engeller çıkmaktadır. Bunları aşmak için ise aynı kriterlerdeki bir erkekten çok daha fazla emek harcayıp, üretkenliklerini kullanmaları gerekmektedir (Gül, Yalçınoglu ve Atlı, 2014: 174).

İş yaşamında kadınlar ve erkekler arasında yer alan istihdam ve kariyer eşitsizliği yok sayılamaz düzeydedir. Bu eşitsizliğin en büyük nedenleri arasında; kadınların eğitimi önündeki engeller, bazı iş ve mesleklere kadınların alınmaması, bazı işyerlerindeki cinsiyetçi yaklaşım, işe almada ve ücretlendirmede yapılan eşitsizlikler, evlenme ve çocuk doğurma durumlarında kadınların önüne çıkan zorluklar, kadınların, bazı sektörlerde var olmasının farklı sebeplerle engellenmesi, sendikalarda erkek ağırlıklı bir ortam olması, kadınların yönetim kadrosunda yeterince temsil edilmemesi etkilidir (Dalkıranoglu, 2006: 42).

Oysa ev ve aile içerisinde bu kadar etkin rolü olan kadınların iş hayatında ve yönetim kadrolarında var olması bir toplum için çok büyük kazançtır. Ayrıca kadınların karar alma mekanizmalarında yer almalarıyla farklı bakış açıları işletmeleri olumlu etkileyecek, bu sayede yeni politikalar şekillenecek, yani karar alma mekanizmalarına büyük katkı sağlanacaktır (Gurirab ve Cayetano, 2010).

Yönetim kadrolarında büyük oranda erkeklerin egemen olması, toplumsal olarak da yöneticinin erkek olması gerektiği gibi bir algıya yol açmaktadır. Yöneticilerin sahip olması gerektiği düşünülen nitelikler de erkeklerle özdeşleştirildiğinden, bu algıları aşıp kariyer basamaklarında yükselen kadınlar “erkek gibi” şeklinde tanımlanmıştır.

Oysa kadınların yönetim kademesinde bulunduğu iş yerlerinde, sadece erkek yönetici bulunan örgütlere göre, kadınların doğasından ve bakış açısından kaynaklanan farklılıklar gözlenmektedir.

Bu çalışmada Türkiye ve dünyada, çalışma hayatında var olma ve yükselme konusunda, kadınların karşılaştığı engeller hakkında genel bir izlenim elde edilip, bu sorunların hangi sebepten kaynaklandığı ile ilgili bir düşünceye varmak, kadın

yöneticilerin bulunduğu iş yerlerindeki farklılıklarla ilgili gözlemlerde bulunmak ve çalışma alanından gelen yol gösterici fikirlerin paylaşılması hedeflenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARIN DURUMU

Bu bölümde kadınların çalışma hayatında var olmasının nedeni, dünyada ve ülkemizde kadınların çalışma hayatına katılma oranları, bu oranları etkileyen faktörler, ülkemizdeki kadın iş gücünün yapısı, yönetim pozisyonuna ulaşabilmiş kadın çalışanların oranları konularına değinilmiştir.

Yaşamın tüm canlılar için müşterek bir ortam olduğu gerçeği ile her türün dişisi ve erkeği arasında bir iş bölümü ve uyum vardır. Bu gerçekten yola çıkarak, canlıların en donanımlısı olan insan türünün iki farklı cinsiyeti olan kadın ve erkekler, her zaman birbirini tamamlamıştır. İnsan hayatı var olduğundan beri kadınlar, doğurganlığından dolayı toplumsal olarak asli görevi kabul edilen ‘annelik’ görevinin yanında, her zaman ev ekonomisine ve toplum yaşantısına katkıda bulunmuştur. Örneğin bir ailenin geçimi hayvancılıksa veya tarımsa, o ailedeki kadınlar da erkekler ile birlikte aynı işlerde çalışmıştır. Kadınlar tarihin başlangıcından bu yana ev içinde veya dışında, ekonomik hayatta var olmuşlardır.

Sanayi devrimiyle birlikte değişen sosyo ekonomik ve kültürel yapı ile kadınlar ücretli çalışan olarak iş hayatında aktif yer almaya başlamıştır. Ama bu yeni düzen, kadının evdeki sorumluluklarını azaltmamıştır.

1.1. KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA VAR OLMASININ ÖNEMİ

Çalışma ve kadın kelimeleri bir araya geldiğinde akıllara ilk gelen ortam ev olmaktadır. Kadınların yer aldığı işyerlerindeki görevleri olarak tanımlanan işler ise, tüm toplumlarda genellikle kadınla özdeşleşen annelik ve günlük ev işlerine benzer işler olmuştur.

Ama gelişen teknoloji ve artan ihtiyaçlarla, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak küresel bir zorunluluk olarak kendisini göstermiş, beraberinde de birçok zorlukla karşılaşmıştır. Kadının iş hayatında var olmasının gerektiği ve bu konuda neler yapılması gerektiği üzerine çalışmalar, gelişmiş veya gelişmekte olan tüm ülkelerin gündemindedir ve bu konuda yol almak oldukça zaman almaktadır. Bu politikalar geliştirilirken de kadınların istek ve ihtiyaçlarının, potansiyellerinin değerlendirilmesi geri planda kalırken, karar vericilerin fikirlerinin öncelikli etken olduğu ihtimali yüksektir.

II. Dünya Savaşı sırasında yaşanan iş gücü kaybı sebebiyle, kadınların iş yaşamına katılma oranı artmıştır. Savaş sonrasında ise savaşın etkisi ile oluşan iş gücü kaybı, doğum oranlarının azalması gibi etkenlerle, kadınların işgücüne katılma oranı artmıştır (Kılıç ve Öztürk, 2014: 110-111). O dönemde kadınların iş hayatına girmesinin en önemli nedenlerinden birisi de katı liberal iktisat anlayışından kaynaklanan düşük ücret faktörüdür (Açıkalın, 2000: 127).

Asıl iş alanı ev olarak düşünülen kadınlar, zamanla bu sınırlı yaşamdan dolayı körelmekte, var olan potansiyelini ortaya çıkaramamaktadır. Bu açıdan düşününce kadının çalışma hayatında var olmaması toplumlar için çok büyük bir kayıptır. Kadının çalışma hayatına girmesi ile mevcut iş gücünün artmasının yanında, yaratıcılık gibi yeteneklerini gösterme fırsatının sağlanması, işsizlik ve yoksulluk gibi ekonomileri derinden sarsan sorunları da azaltmaktadır.

Kadınların potansiyellerinin ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, ülkelerin kalkınması açısından önemlidir. Bu bakımdan kadın/erkek arasında çalışan sıfatı ile farklılıkları ortadan kaldırmak ve eşit fırsatlar sunmak açısından, yasal düzenlemelerin yapılması konusunda hükümetlere büyük iş düşmektedir (İlalan, 2017: 4).

Kadınların ekonomiye katılımı, kadınların ekonomik durumunu iyileştirmenin yanında, ülkelerin kalkınması ve ekonomik durumlarının olumlu değişimi açısından da ülkelerin kalkınmasını olumlu etkilenmektedir (Tansel, 2002: 3).

Bütün bu unsurlarla birlikte düşünüldüğünde, toplumda bu kadar önemli yeri olan kadınların, bütün donanım ve performansları ile çalışma yaşamında olmaması gibi bir görüş dünya üzerinde kabul göremez. Bunu savunan toplulukların da çağın gereklerini tam anlamı ile yakalaması mümkün değildir.

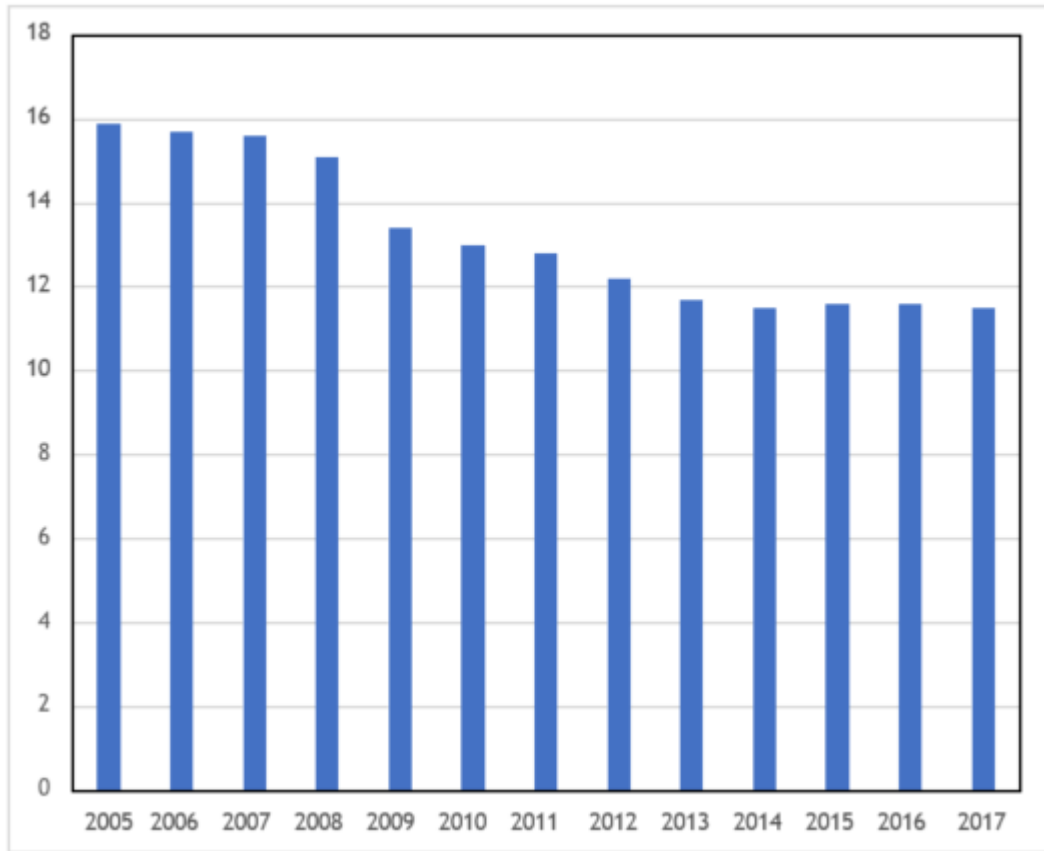
Bunun yanında çalışma hayatında yaygınlaşma ile birlikte, kadınlarda eğitim seviyesi de yükselme eğilimi göstermektedir. Dolayısı ile çocuk yetiştirmede en büyük aktörlerden biri olan annenin eğitilmiş olması, daha iyi nesillerin yetişmesinde önemli etken olmaktadır.

1.2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINA KATILIM ORANLARI

Ailenin geçim kaynağına göre her zaman aile bütçesine katkıda bulunan kadınlar, kamusal alanlarda da ücret karşılığı çalışmaya, farklı sosyal rol ve statüler kazanıp, farklı çevrelerde yer almaya başladıktan sonra, toplumların sosyal yapısında da değişiklikler oluşmuştur.

Şekil 1

AB'de 20-64 Yaş Aralığındaki Erkekler İle Kadınlar Arasındaki İstihdam Oranı Farkı(%)



Kaynak: Eurostat (2018a).

Ancak toplumsal hayat içinde geleneksel rollerini devam ettiren kadınlar, iş

hayatı ile ev hayatını bir arada yürütmek zorunda kalıp, sorumluluklarına yeni sorumluluklar eklemiştir (Durmaz, 2016: 37). Ev ve iş hayatındaki dengeyi kurmak kadınlar için çoğu zaman iki taraflı bir baskı oluşturup, evi ile işi arasında bir çatışma ortaya çıkmıştır (Bilican Gökkaya, 2015: 238, 240, 243).Günümüzde de kadın ve erkeklerin işgücüne katılma oranları arasında dünya genelinde ve Türkiye’de büyük farklılıklar vardır (Balgamış, 2007: 35-36).

Tablo 1

Türkiye’de Temel İşgücü Göstergeleri

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
15 ve daha yukarı yaştakiler	Bin					
Nüfus	58.720	59.894	29.031	29.649	29.689	30.244
İşgücü	30.535	31.643	20.899	21.484	9.637	10.159
İstihdam	27.205	28.189	18.893	19.460	8.312	8.729
Tarım	5.305	5.464	2.920	2.993	2.384	2.471
Tarım dışı	21.901	22.724	15.973	16.467	5.928	6.258
İşsiz	3.330	3.454	2.006	2.024	1.324	1.431
İş gücüne dâhil olmayan	28.185	28.251	8.133	8.166	20.052	20.085
	Yüzde					
İş gücüne katılma oranı	52,0	52,8	72,0	72,5	32,5	33,6
İstihdam oranı	46,3	47,1	65,1	65,6	28,0	28,9
İşsizlik oranı	10,9	10,9	9,6	9,4	13,7	14,1
Tarım dışı işsizlik oranı	13,0	13,0	10,9	10,7	18,1	18,5
15-64 yaş grubu						
İşgücüne katılma oranı	57,0	58,0	77,6	78,2	36,2	37,6
İstihdam oranı	50,6	51,5	70,0	70,7	31,2	32,2
İşsizlik oranı	11,1	11,1	9,8	9,6	14,0	14,4
Tarım dışı işsizlik oranı	13,0	13,1	10,9	10,8	18,2	18,6
Genç nüfus (15-24 yaş)						
İşsizlik oranı	19,6	20,8	17,4	17,8	23,7	26,1
Ne eğitimde ne de istihdamda olanların oranı	24,0	24,2	14,6	14,6	33,5	34,0

Kaynak: TÜİK (2018b)

Sanayileşmenin ilerlemesi ile Türkiye’de kadın iş gücü, tarım sektöründen diğer sektörlerle geçiş yapmaya başlamıştır. Tabi olarak köyden kente göçlerin artmasında, tarım alanlarının değerlendirilememesinin de etkisi olmuştur. Geliştirilen ve geliştirilmekte olan kadın istihdamının artırılmasına yönelik politikalara rağmen Türkiye’deki kadın istihdamının Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırıldığında, daha düşük oranda olduğu gözlenmektedir (Şekil 1). Türkiye’deki kadın/erkek işgücüne ait TÜİK’in 2017 yılında yayınladığı veriler Tablo 1’de paylaşılmıştır. Bu tablo incelendiğinde, Türkiye’de her yaş grubu ve sektörde cinsiyete göre istihdamlar arasında büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. 15-64 yaş arası grup incelendiğinde erkeklerde iş gücüne katılma oranı %78 civarında iken kadınlarda bu oran %32 ye

düşmektedir. İstihdam oranlarındaki farklılık dikkat çekicidir. Tarım dışı işsizlik oranı erkeklerde kadınlara göre % 50'ye yakın oranda düşüktür. Tabloda yer alan verilerden, kadınların istihdamı ve sosyo kültürel durumunu en iyi ifade eden gösterge ise 15-24 yaş arasında, ne istihdamda ne de eğitimde yer alan kadın oranıdır. Erkeklerde bu oran % 14'lerde iken kadınlarda % 34'tür. Bu veri gelecek için de kaygı verici bir durumdur.

Ocak 2013'te açıklanan, 135 ülkeyi kapsayan Dünya Ekonomi Forumu (WEF) raporunda Türkiye, Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksine (Global Gender Gap Index) göre 124'üncü sıradadır. Dünya nüfusunun yaklaşık % 90'ını kapsayan raporun ölçekleri, ekonomik hayatta var olma, sağlık, fırsat eşitliği, politikaya katılım ve eğitimidir. Türkiye, eğitime katılımı 108'inci, kanun yapıcılar arasında ise 98'inci sırada yer almaktadır (Gül, Yalçınoglu ve Atlı, 2014: 172).

Tablo 2

Türkiye'de Eğitim Seviyesine Göre İstihdam Verileri

			Erkek				Kadın			
			2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Okuryazar olmayanlar	İşgücü	Bin	361	315	308	308	809	800	730	758
		%	33,6	30,9	30,4	32,4	16,0	16,1	15,2	15,9
	İstihdam edilen	Bin	312	279	272	282	785	777	707	731
		%	29,0	27,4	26,8	28,8	15,5	15,6	14,7	15,4
	İşsiz	Bin	49	36	36	36	24	23	23	27
		%	13,6	11,3	11,8	11,2	3,0	2,9	3,2	3,6
Lise altı eğitilmişler	İşgücü	Bin	11.831	11.867	11.814	12.004	4.269	4.410	4.513	4.640
		%	68,9	68,8	68,9	69,3	25,8	26,6	27,2	27,7
	İstihdam edilen	Bin	10.713	10.684	10.651	10.854	3.871	3.966	4.019	4.155
		%	62,4	61,9	62,1	62,6	23,4	23,9	24,2	24,8
	İşsiz	Bin	1.118	1.183	1.163	1.151	397	444	495	485
		%	9,5	10,0	9,8	9,6	9,3	10,1	11,0	10,5
Lise	İşgücü	Bin	2.182	2.192	2.245	2.303	795	810	855	899
		%	71,0	71,3	71,2	71,6	31,9	32,7	33,7	34,3
	İstihdam edilen	Bin	1.979	1.984	2.010	2.069	643	645	675	708
		%	64,4	64,5	63,7	64,4	25,8	26,0	26,6	27,0
	İşsiz	Bin	203	209	235	234	152	165	180	191
		%	9,3	9,5	10,5	10,1	19,1	20,3	21,1	21,3
Mesleki veya teknik lise	İşgücü	Bin	2.184	2.273	2.393	2.530	664	728	784	842
		%	80,4	81,1	81,6	81,0	39,8	40,8	41,4	42,6
	İstihdam edilen	Bin	2.009	2.097	2.185	2.301	535	596	623	669
		%	74,0	74,9	74,5	73,7	32,1	33,4	32,9	33,8
	İşsiz	Bin	175	175	208	228	128	132	161	173
		%	8,0	7,7	8,7	9,0	19,3	18,1	20,6	20,5
Yükseköğretim	İşgücü	Bin	3.498	3.807	4.139	4.330	2.193	2.477	2.754	3.020
		%	85,0	86,2	86,4	86,5	71,3	71,6	71,3	72,7
	İstihdam edilen	Bin	3.231	3.518	3.775	3.954	1.854	2.074	2.289	2.466
		%	78,5	79,6	78,8	79,0	60,3	59,9	59,3	59,3
	İşsiz	Bin	267	289	363	376	339	403	465	554
		%	7,6	7,6	8,8	8,7	15,5	16,3	16,9	18,4

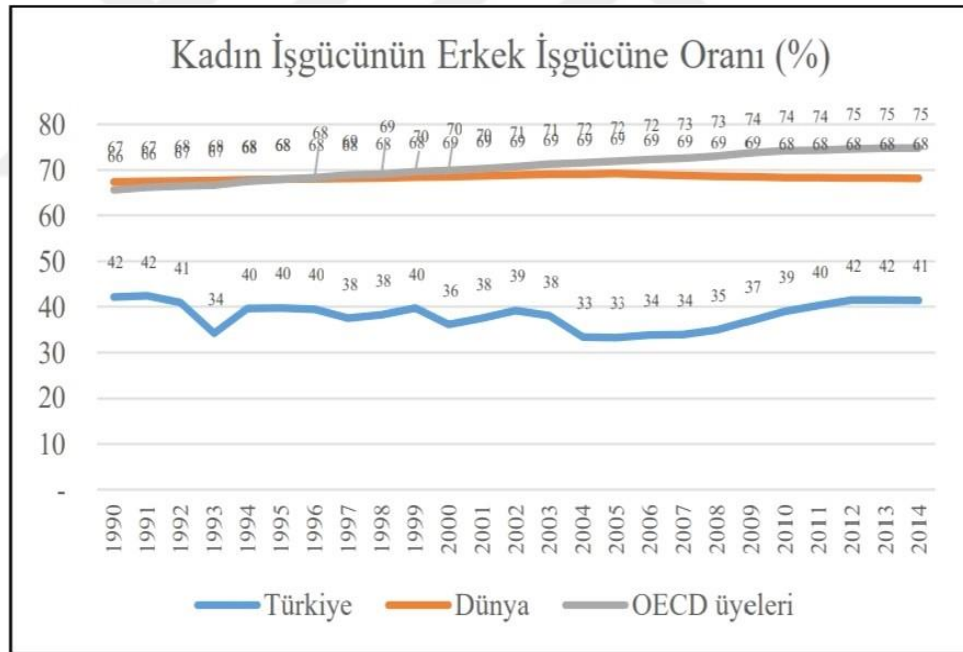
Kaynak: TÜİK (2018b).

Bu verilerden anlaşıldığı gibi kadınların istihdamında yükseköğretim mezunu olmalarını etkisi, erkeklere göre çok daha fazladır. Yani kadınların istihdamının artması için, eğitim seviyelerinin erkeklere göre daha çok yükselmesi gerekmektedir.

Türkiye’de 1980’li yıllarda uygulanan ihracatı teşvik politikaları yoluyla dünya ekonomisine katılma yolunda önemli adımlar atılmış olsa da kadınların çalışma hayatında var olması ile ilgili olarak aynı oranda bir gelişme sağlanamamıştır. Dünya Bankası verilerine göre, Türkiye’de 1990 yılında kişi başına düşen gayri safi yurt içi hâsıla 6486 dolar iken 2015 yılında 1990 yılına göre % 77 artarak 11522 dolar olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan kadın işgücünün toplam işgücü içerisindeki payı 1990 yılında % 30,8 iken 2014 yılında % 30,5’e gerilemiştir. Kadının işgücündeki payı, dünya genelinde % 39’dan % 40’a, OECD ülkelerinde % 41’den % 44 seviyesine artış göstermiştir (Dünya Bankası, 2017).

Şekil 2

Kadın İşgücünün Erkek İşgücüne Oranının Gelişimi (1990-2014)



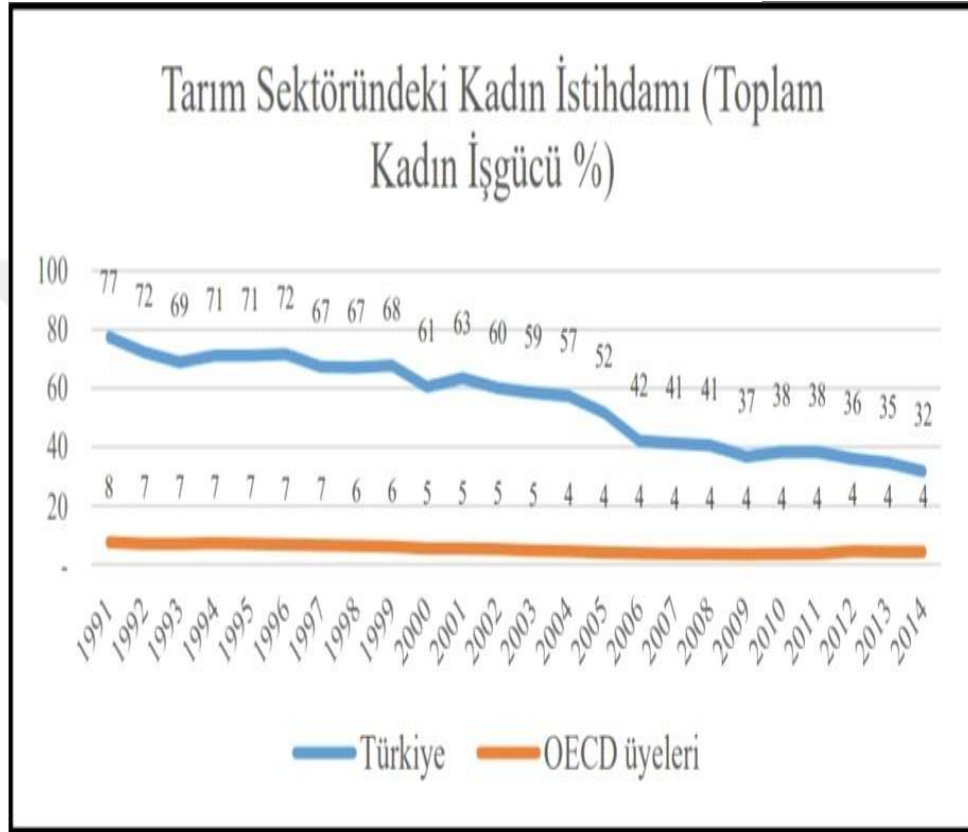
Kaynak: Dünya Bankası (2017).

Şekil 2’de OECD ülkelerinde, dünya genelinde ve Türkiye’de, 1990-2014 yılları arasındaki kadın iş gücü ve erkek iş gücü oranları verilmiştir. OECD ülkelerinde % 15, dünyada % 2 gibi bir artış olurken, Türkiye’de bu oran % 2 seviyesinde azalmıştır.

Aynı yıllar arasında tarım sektöründe kadın istihdamı OECD ülkelerinde belli bir seviyede devam ederken, Türkiye’de bu oran % 50’sinden fazla, yani ciddi bir şekilde azalmıştır (Şekil 3). Ama tarım sektöründe yaşanan bu düşüşte, tarım sektöründeki kadın istihdamı kadar, tarım sektöründe yaşanan genel daralmanın da etkisi büyüktür (Peker ve Kubar, 2012).

Şekil 3

Tarım Sektöründeki Kadın İstihdamının Gelişimi (1991-2014)



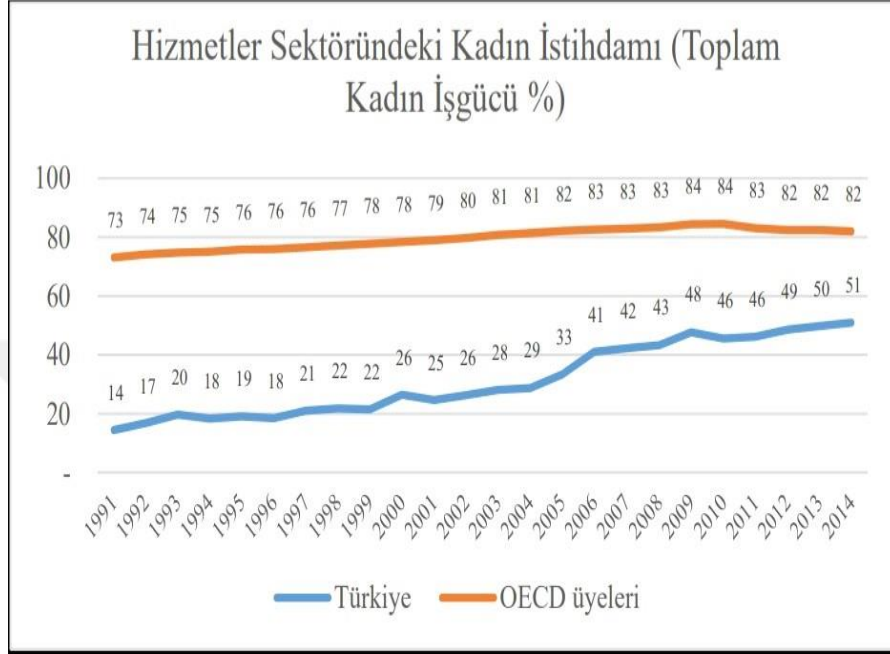
Kaynak: Dünya Bankası (2017).

Sanayi sektöründe kadın istihdamında, 1991-2014 yılları arasında OECD ülkelerinde % 6 civarı bir düşüş yaşanırken, Türkiye’de % 9 değerinde bir artış gerçekleşmiştir. Hatta bu değer % 8’den % 17’ye çıkarak iki katı kadar bir artış gerçekleşmesi demektir (Şekil 4).

Şekil 4'te görüldüğü gibi 1991-2014 yılları arasında Türkiye'de hizmet sektöründe kadınların sayısı, OECD ülkelerine göre daha hızlı bir artış göstermekle birlikte, henüz OECD ülkelerindeki seviyeye ulaşmamıştır.

Şekil 4

Hizmetler Sektöründeki Kadın İstihdamının Gelişimi (1991-2014)



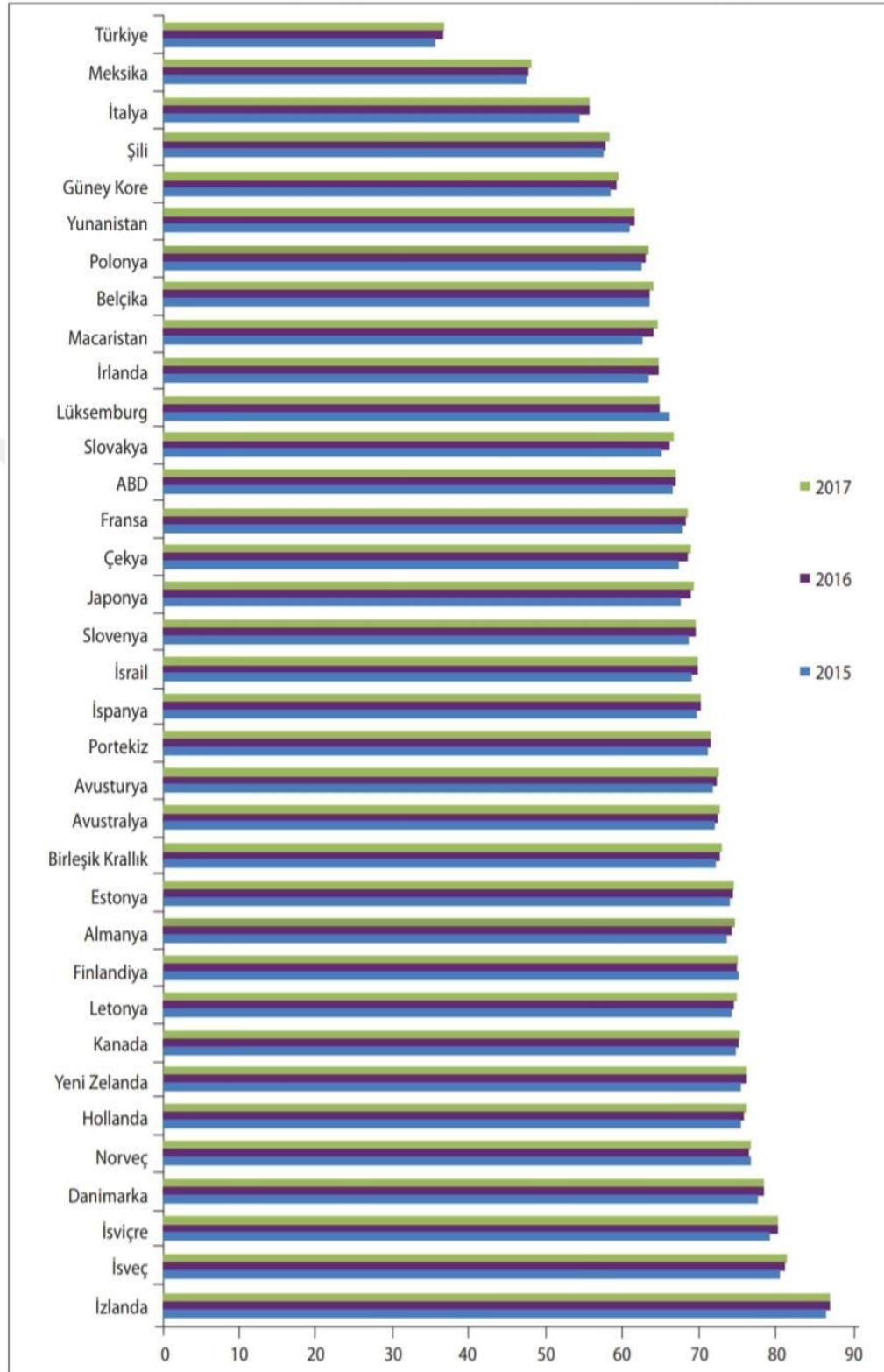
Kaynak: Dünya Bankası (2017).

Dünya Bankası verilerine göre hazırlanmış olan Şekil 4 ve Şekil 5 karşılaştırıldığında, tüm dünyada genel olarak kadın istihdamının hizmet sektörü ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak her ne kadar bedensel farklılıklar ve kadınların sosyal becerileri akla gelse de aradaki büyük farklılık için bu yanıt ikna edici bir cevap değildir. Çünkü artık gelişen teknoloji ile sanayi alanında da çok fazla kas gücü gerekmemektedir. Bu farklılığın sebebi büyük ölçüde 'kadın işi/erkek işi' şeklinde yapılan genel kabullenmelerde kaynaklanıyor olabilir.

Şekil 5'de OECD ülkelerinde 2015-2016-2017 yıllarına ait, kadınların iş gücüne katılım oranları verilmiştir. Şekil incelendiğinde OECD ülkeleri içerisinde en az orandaki katılımın Türkiye'de olduğu gözlenmektedir.

Şekil 5

OECD Ülkelerinde Kadınların İşgücüne Katılım Oranları



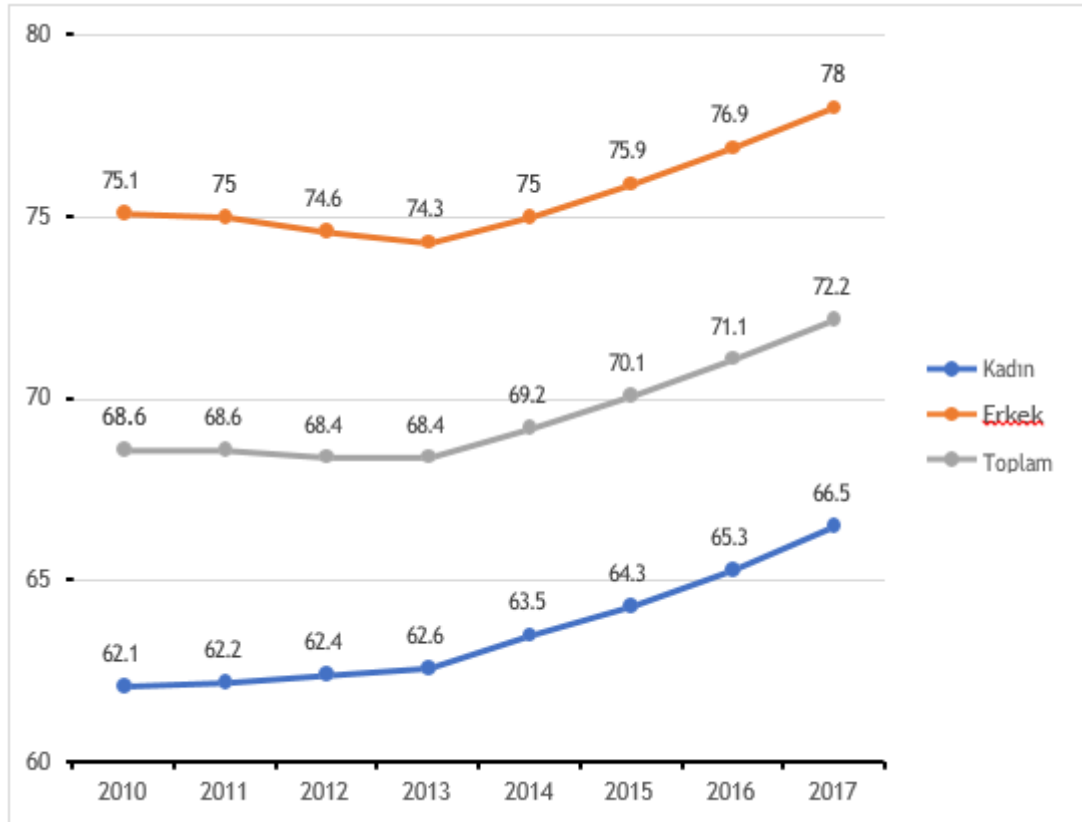
Kaynak: ILO

1990 ve sonrasında ihracata yönelik politikaların ve küreselleşmenin artış gösterdiği kadın işgücünün toplam işgücü içerisindeki payı incelendiğinde, Türkiye’de

kadın işgücünün dünya geneline ve OECD ülkelerine göre düşük olduğu açıkça gözlenir. Dünya genelinde kadın işgücünün toplam işgücündeki payı % 39-40, OECD ülkelerinde % 41-44 seviyesinde iken Türkiye’de % 31 seviyesindedir (Dünya Bankası, 2017). Şekil 6 incelendiğinde Avrupa Birliği ülkelerinde de kadın ve erkeklerin işgücüne katılımları arasında fark olduğu gözlenmektedir.

Şekil 6

AB’de 20-64 Yaş Arası Cinsiyete Göre İstihdam Oranları



Kaynak: Eurostat (2018b).

1.3. TÜRKİYE’DE KADIN İŞ GÜCÜNÜN YAPISI

Kadın iş gücünün toplam işgücü içerisindeki oranı, tüm dünya ile birlikte tüm sektörlerde Türkiye’de de az da olsa artmaktadır. Kadınlar giderek artan ölçüde kamu görevlerini üstlenmektedirler.

Türkiye tarihinde kadınların ilk çalışma hayatında kendilerini gösterdikleri meslek, Osmanlı Döneminde ebelerdir. İlk kadın öğretmen 1872’de, 1882’de ilk kadın

okul yöneticisi atanmıştır. 19.yy sonu ve 20.yy.'ın başındaki savaşlarda kadınlar hastabakıcı olarak orduya alınmış, erkeklerin kışlalara gitmesi ile de özellikle postane ve telgrafhanelerde boşalan devlet kadrolarına kadınlar yerleştirilmiştir (Açıkalın, 2000: 128). Gelişen hızlı endüstriyel ve teknolojik gelişmelerle, kadınların çalışma hayatına katılımı da artmış ve artmaktadır (Bedük, 2005: 21; Anafarta vd. 2008: 118).

Batıda yaşanan her gelişme gibi, kadın odaklı gelişmeler de Türkiye'yi olumlu yönde etkilemiştir. Çalışma ortamlarında kadınlara biçilen roller, kadınlık ve annelik rollerine uygun rollerle sınırlandırılmıştır. Bu sınırlar ne kadar somut olarak ortada değilse de içselleştirilmiş durumdadır.

Tablo 3

Yıllara ve Cinsiyetlere Göre Meslek Grupları

		Erkek				Kadın			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Yöneticiler	Bin	1.160	1.199	1.190	1.205	179	182	212	213
	%	6,3	6,4	6,2	6,1	2,3	2,2	2,5	2,4
Profesyonel meslek mensupları	Bin	1.347	1.414	1.507	1.516	1.035	1.156	1.279	1.350
	%	7,3	7,6	7,9	7,7	13,4	14,3	15,3	15,4
Teknisyenler, Teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek	Bin	1.032	1.083	1.128	1.211	360	391	403	425
	%	5,6	5,8	5,9	6,2	4,6	4,8	4,8	4,8
Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	Bin	999	1.050	1.100	1.152	732	790	845	831
	%	5,4	5,6	5,8	5,9	9,5	9,8	10,1	9,5
Hizmet ve satış elemanları	Bin	3.367	3.458	3.524	3.629	1.385	1.505	1.606	1.752
	%	18,4	18,6	18,6	18,6	18,0	18,6	19,3	20,0
Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünlerinde çalışanlar	Bin	2.574	2.557	2.504	2.568	1.750	1.679	1.540	1.585
	%	14,1	13,7	13,2	13,1	22,7	20,8	18,5	18,1
Sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar	Bin	3.253	3.227	3.244	3.378	437	417	444	471
	%	17,8	17,3	17,1	17,3	5,6	5,1	5,3	5,3
Tesis ve makine operatörleri ve montajlar	Bin	2.140	2.170	2.251	2.382	273	267	268	297
	%	11,7	11,6	11,9	12,2	3,5	3,1	3,2	3,4
Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	Bin	2.370	2.404	2.444	2.419	1.538	1.671	1.715	1.804
	%	12,9	12,9	12,9	12,4	20,0	20,7	20,6	20,6
TOPLAM		18.242	18.562	18.892	19.460	7.689	8.058	8.312	8.728

Kaynak: TÜİK (2018b).

Tablo 3 incelendiğinde kadın işi/ erkek işi ayrımı açık biçimde anlaşılmaktadır. Büro ve müşteri hizmetleri, nitelik gerektirmeyen işlerde çalışan oranlarındaki kadın üstünlüğü, sanatkârlar ve ilgili işler, tesis ve makine operatörleri ve montajcılar gibi işlerde çalışanlardaki erkek üstünlüğü cinsiyete dayalı sınıflandırmayı ortaya koymaktadır.

Sanayileşmenin ve kırsal kesimden şehirlere göçün artması gibi etkenlerle, kadın işgücünün de sanayi ve çoğunlukla hizmet sektörüne geçişi gözlenmektedir (Ustabas ve Afacan, 2017: 440).

Çalışma hayatında kadınların varlığı incelendiğinde karşılaşılan önemli bir sorun da kayıt dışı iş gücünün kadınlarda erkeklere göre daha yüksek oranda olmasıdır. Erdut (2005: 33) bunun sebebini ucuz ve esnek iş gücü açısından bazı sektörlerde kadınların daha tercih edilir olmasına bağlarken, Toksöz (2005:9) ise kadınların gelir elde edebilmek için, resmi bir işleme tabi olmadan farklı işlerde çalışıyor olmasını sebep olarak göstermiştir.

Çalışma hayatında kadınların iş yaşamına yönelik yasal düzenlemeler yapılsa da, kadın işgücünün iş yaşamında sorunlar yaşadığı bir gerçektir. Bu sorunların en başında gelen unsurlardan biri de cinsiyet ayrımcılığıdır. Hatta kadınların çoğu sektörde, aynı pozisyon ve görevler için erkeklerden daha az maaş ile ücretlendirildiği de bilinmektedir.(bkz Şekil 9) Hepsinden daha dikkat çekici olan, aynı performansa ve birikime sahip kadınların, cinsel ayrımcılık ve farklı etkenlerle, yükselme konusunda erkeklerle aynı şekilde değerlendirilememesidir (Ustabas ve Afacan, 2014: 439).

Annelik ve evlilik gibi şartlar da kadınların iş dünyasına katılımını etkilemektedir (İlalan, 2017: 33). Hem yaratılışından kaynaklanan annelik duygusu, hem toplumun yapısından dolayı kabul edilmiş roller sebebiyle kadınlar, özellikle anne olduktan sonra çocuğu ve işi arasında bir seçim yapmak hissine kapılmaktadır.

Yasal hakları olan evlilik izni, doğum izni, emzirme izni, ücretsiz izin gibi işe ara vermesini sağlayan izinler de çalışma ortamından uzaklaşmasına, yenilikleri takip etmesinde ve değişime ayak uydurmasında asgari düzeyde de olsa engel olmaktadır. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırabilmek için daha çok çalışması, daha verimli zaman geçirmesi gerekmektedir.

Ev işleri veya çocuk bakımı için başka birinden destek alması da ayrı bir maddi külfet gerektirmektedir.

Tüm bu etkenler bir araya geldiğinde kadınlar ya aile hayatından ya da çalışma hayatından fedakârlıklar etmek zorunda kalmaktadır. Bu durumda çoğu kadın tercihini

evi ve ailesinden yana kullanmaktadır.

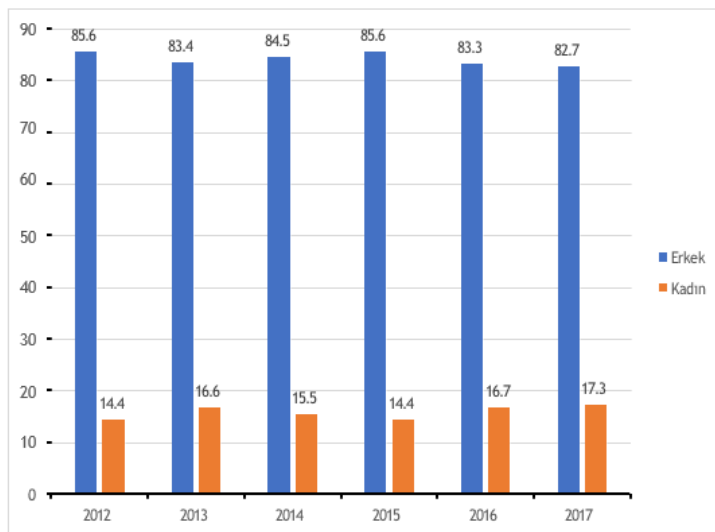
1.4. TÜRKİYE’DE VE DÜNYA’DA KADIN YÖNETİCİ ORANLARI

Kadınların yönetici pozisyonunda erkeklere göre daha az temsil edilmesinin temel sebebi, cinsel ayrımcılık ve kadın işi/erkek işi ayrımı şeklinde yapılan ayrımcılıktır (Mitra, 2003: 70). Özellikle kadınların erkeklerle eşit eğitim seviyesini yakalayamamış olması, yöneticilik pozisyonuna gelebilecek kadınların sayıca azlığı da kadınların yönetim kademesindeki temsil oranının düşük olmasının sebeplerinden biridir.

Cinsiyet ayrımcılığı yatay ve dikey olarak karşımıza çıkmaktadır. Yatay ayrımcılıkta aynı donanımdaki kadın ve erkeklerin yükselmesindeki fırsat eşitsizliği söz konusu iken, dikey ayrımcılık kadınların yükselmesindeki engelleri kapsar (Günsel, Köroğlu ve Demirci, 2016). Örneğin Devlet Personel Başkanlığı’nın (DPB) ilgili istatistiklerine göre 2014 yılında kamuda istihdam edilen kadın oranı % 36,93’dır. Ama üst düzey bürokratlarda bu oran % 9,27 olarak karşımıza çıkar (DPB, 2015). Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe artış gösterse de kamusal alandaki kadın yönetici sayısında önemli bir artış olamamaktadır (Şekil 7).

Şekil 7

Türkiye’de Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonları (%)



Kaynak: TÜİK (2018a).

Kurumlardaki her çalışma seviyesinde, her ölçekteki işletmede yapılan tüm düzenlemelere rağmen, karar verme ve liderlik yetkisinde olan kadrolarda, istihdam ve girişimcilik yönünden kadınlar erkeklerin gerisinde kalmaktadır.(Durmaz 2016).

Tablo 4

Toplam İstihdam İçerisinde Orta ve Üst Düzey Yönetici Kadın Oranı (%)

Ülkeler	2007	2013	2014	2015
Avustralya	29	32	32	
Avusturya	21	26	28	28
Belçika	34	31	31	31
Bulgaristan	36	36	35	37
Hırvatistan	23	24	24	26
Kıbrıs	18	19	18	25
Çek Cumhuriyeti	30	25	27	28
Danimarka	25	28	26	27
Estonya	35	33	31	28
Finlandiya	32	30	34	34
Fransa	37	36	32	31
Almanya	26	28	28	28
Yunanistan	23	26	28	25
Macaristan	39	38	38	39
İzlanda	33	38	38	40
İrlanda	41	30	31	30
İtalya	22	22	22	22
Letonya	42	42	42	44
Litvanya	40	37	35	38
Lüksemburg	10	15	18	14
Makedonya	31	25	26	23
Malta	18	29	26	26
Hollanda	27	23	24	25
Norveç	33	31	33	34
Polonya	37	36	36	37
Portekiz	31	28	32	30
Romanya	33	31	31	32
Slovakya	32	30	28	28
Slovenya	38	39	37	37
İspanya	24	29	29	30
İsveç	31	36	38	40
Türkiye	18	17	16	14
Birleşik Krallık	34	32	33	32

Kaynak: ILOSTAT (2017)

Kadın istihdamının artışı ile yönetici pozisyonuna kadınların gelmesi aynı oranda gerçekleşmemektedir.

Tablo 4 incelendiğinde ülkelerin ekonomik gelişmişlik ve kalkınma seviyesi ile kadınların yönetici pozisyonuna gelmesi arasında da doğru bir orantı olmadığı gözlenmektedir. Hatta 2007 yılına ait verilerle 2015 yılına ait veriler incelendiğinde, birçok ülkedeki üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınların oranında gerçekleşmiş olan düşüşler dikkat çekmektedir (Tablo 4).

Kadın yönetici sayısında düşüşlerin farklı nedenleri olabilir. İnalan'a (2017:9) göre bu durumun nedenlerinden biri kadınların ev ve iş yerindeki sorumluluklarının ağırlığı ile kariyer çalışmalarının yetersiz kalması iken diğer bir nedeni de çalışma hayatına katılan kadınlar içerisinde yeterli donanımda olanların oran olarak yetersizliğidir.

BİST'te işlem gören 410 şirket üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, bu 410 şirketin 168'inin yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşmaktadır. Yönetim kurullarını oluşturan 2813 direktörün % 14,2'si, yani 304'ü kadınlardan oluşmaktadır ve bağımsız kadın direktörlerin toplam yönetim kurulu üyelerine oranı % 6,5 tur (Uyar, 2018). Aynı araştırma verilerine göre, 2016 yılında kadın yönetim kurulu başkanlarının bütün yönetim kurulu başkanlarına oranı % 7 gibi düşük bir seviyede iken halka açık şirketlerin CEO'su pozisyonundaki kadınlarda aynı oran % 3,4'e gerilemektedir.

Üst yönetim pozisyonlarında kadın yöneticilerin sayıca artışı, kadınların önündeki engelleri aşmak için yeterli olamamaktadır. Çünkü üst yönetici pozisyonuna gelene kadar tırmanmaları gereken kariyer basamaklarında kendilerinden, toplumsal yapıdan veya önyargılardan kaynaklı birçok engelle baş etmek zorunda kalmaktadırlar.

Kadınların kabullenmiş olduğu ve toplumda erdem olarak kabul edilen fedakârlık duygusu toplumumuzda kadına düşen bir yükümlülük halini almıştır. Aile içinde dahi eşit konumda bulunan eşler arasında erkeğin kendini geliştirmesi ve sosyalleşmesine kadın rıza göstermek durumunda kalmaktadır. Aza rıza gösteren genellikle kadın olmak durumundadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARIN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE MODELLER

Kadınlar çalışma hayatına girmekle birlikte, birçok güçlük ve engel ile karşı karşıya kalmıştır. Bulunduğu ortamda başarılı olup fırsat eşitliği yakalayabilmek için, bu engellerle mücadele edip, engelleri aşmış olması gerekmektedir.

Kadınların üst kademelere gelmesine engel olan faktörler kalıplaşmış cinsel yargılar, çalışma hayatındaki kadın algısı ve örgütlerdeki yerleşmiş kültürle ilintilidir. Bu etkenlere karşı her bireyin tutumu da aynı olmamaktadır. Kişisel tercihler ve imkânlar, kadınların kariyer basamaklarında karşılarına çıkacak engellerle mücadelesini şekillendirmektedir.

Dünya genelinde son yıllarda yaşanan sosyo-ekonomik değişimler ve ekonomik krizler iş dünyasında yeni yapılanmalara sebep olmuş, güvenceli işlerdeki istihdam oranı küçülüp güvencesiz işlere yönelmeler artmış ve bu durum ise erkeklerden çok kadınların iş yaşamını olumsuz etkilemiştir (Karabıyık, 2012: 232). Bu sorunların aşılabilmesi için, kadınların çalışma hayatına girmesini teşvik edici düzenlemelerin yapılıp, bu düzenlemelerin uygulamaya geçirilmesi öncelik kazanmıştır.

Yapılan yasal düzenlemelerle kadınların çalışma hayatının önündeki engellerin ortadan kalkması için çaba sarf edilse de görünmeyen engellerle mücadele etmek çok daha zor olmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde kadınların çalışma hayatında karşılaştığı sorunlar ve modeller incelenmiştir.

2.1. KALIPLAŞMIŞ CİNSEL YARGILAR

Birçok işin geçmişten bu yana sadece erkeklere uygun olduğu doğrultusunda bir algı vardır. Bunlar genellikle güce dayalı veya liderlik vasfı gerektiren işlerdir. Bu iş alanlarına, tabuları yıkarak ve erkeklere göre daha fazla emek sarf edip yerleşen kadınların karşısına bundan sonra, cinsiyete bağlı kurallar koyulmaktadır.

Kadının işgücüne katılımına destek olacak faaliyetler sadece ekonomi ile ilişkili olmayıp din, kültür, eğitim, siyaset gibi birçok toplumsal faktör ile kadının medeni hali, çocuk sayısı gibi demografik faktörlerle de büyük ölçüde ilgilidir (İlalan, 2017: 30). Bu durum birçok rapor ve araştırma ile de somut olarak ortaya koyulmuştur.

Her toplumsal yapıda, kadınlar ve erkekler karşılaştırıldığında birçok alanda erkeklerin daha avantajlı olduğu kabul edilir. Ataerkil aile yapısında erkeklere biçilen roller, iş hayatında da erkeklerin daha güçlü algılanmasına, liderliğe daha yatkın olduğu görüşünün baskın olmasına sebep olur.

Gardiner (1979), toplumsal cinsiyet algısının işbölümünde cinsiyetin öne çıkmasının yanında, mesleklere toplum içinde verilen önem ve saygınlığını da etkilediği düşüncesini savunur. Geçmişten günümüze bazı mesleklerin erkek işi bazılarının kadın işi olarak görülmesinde bu yapının rolü büyüktür. Bu etkileşim sonucunda erkek işi denilen mesleklerin daha saygın ve yüksek gelirli, kadın işi denilen mesleklerinse daha az saygın ve düşük ücretli olması sonucu ortaya çıkar (Mavi, 2017). Feministler, ‘kadın işleri’ni tanımlayan özellik ve vasıfların, aslında kadına verilen değerle ilgili algının bir yansıması olduğunu dile getirerek, işgücü piyasasındaki ayrımcılık ve cinsiyete dayalı mesleki tabakalaşma konusuna katkıda bulunmuşlardır (Mavi, 2017)

Onay’ın (2014: 78) çalışmasında yer verdiği gibi, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları genel sorunlar 1984 yılında Ruble ve arkadaşları tarafından, cinsiyet klişeleri ve cinsiyete göre belirlenmiş işler olarak sınıflandırılmıştır. Toplumun geleneklerinden kaynaklanan cinsiyetçi görüşler ve kadınların yeterli eğitimi alamaması da sorunun başka bir sebebidir (Gül, Yalçınoglu ve Atlı, 2014: 174).

Anker (2001) kadınlarda daha çok rastlanan karakter tiplerini mesleki katmanlaşma açısından incelediğinde;

- Çocuk ve yaşlı bakımında yaratılıştan kaynaklanan yetenek,
- İletişime ve işbirliğine açık olma, duygusal yoğunluk ve duygusal kontrol ve sabır,
- Ev işlerine benzer işlerde tecrübe ve el yatkınlığı,
- İnsan ilişkilerinde samimiyet,
- Fiziksel görünüş açısından erkeklere göre daha cazibeli oldukları sonucuna varmıştır.

Aynı araştırmada (Anker, 2001) olumsuz nitelik olarak da;

- Çevrenin tepkilerinden kolay etkilenme ve fiziki olarak zayıflık,
- Bilimsel ve matematiksel alanda daha az yetenekli olma,
- İş gezilerinden hoşlanmama,
- Kararsız ve teknolojiye uzak olma,
- Otorite boşluğu oluşturup ve iddialı olmama, duygusal olma durumları sayılmıştır.

Cinsiyetler üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda da kadın işi ve erkek işi olarak yapılan sınıflandırmaya ait meslekler şekillenmiş olmaktadır.

Kadınlara özgü olarak sıralanan olumlu ve olumsuz özellikler toplumsal ve tarihsel olarak değişip, ülkelere göre de farklılaşabilmektedir (Özkaplan, 2013: 2-6).

2.2. ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN ALGISI

Sosyal hayatta var olan kadının yerinin evi olduğu algısı, çalışma hayatındaki kadınlara karşı olan tutumu da etkilemektedir. Bu algının yerleşmiş olmasında, kadının varoluşundan kaynaklı anaç yapısı etkilidir.

Kadınların öncelikli olarak sağlık ve eğitim alanında iş hayatına girmiş olmalarının nedeni de cinsiyetçi ideolojidir. Çünkü bu meslekler kadının doğası ile ilişkilendirilir.

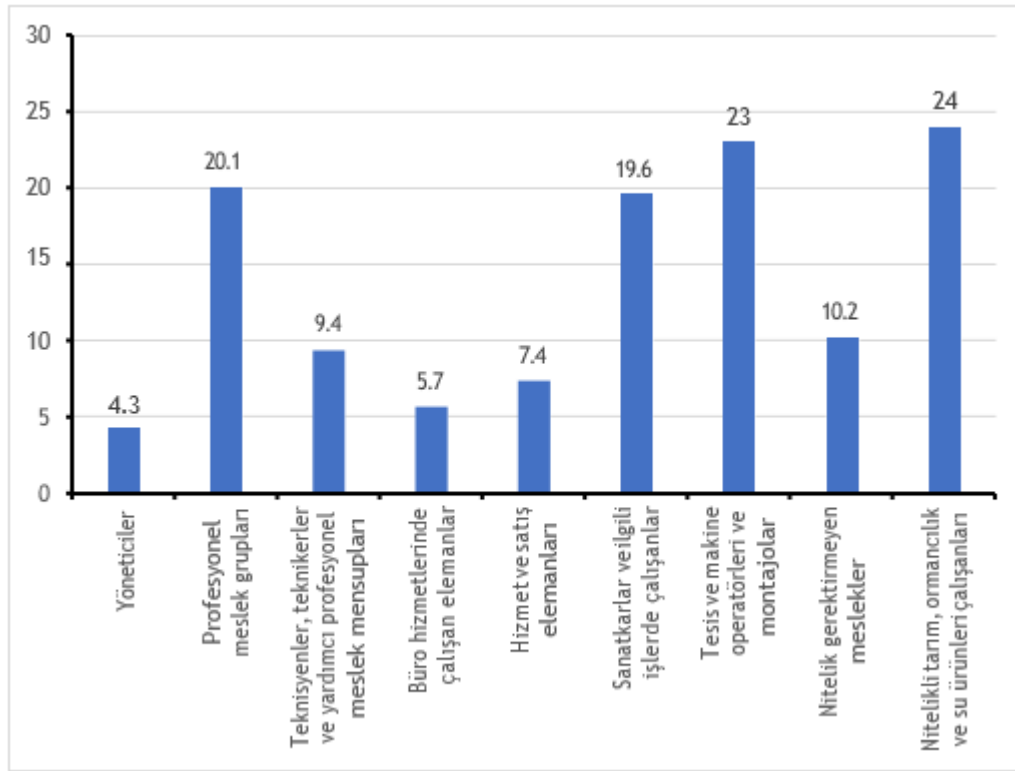
Kadın emeğinin genel çalışma hayatı içerisinde değersizleştirilmesi, aileye destek olarak algılanmaması ilkel veya çağdaş olduğu öne sürülen birçok sistemde

kabul gören bir durumdur. Kadın çalışma yaşamına katılsa dahi ev içindeki rollerinin yansması olan “evine ve çocuklarına bağlı”, erkeğin de “ailesinin geçimini sağlamak zorunda olan kişi” algısı değişmemektedir.

Kapitalist üretim ilişkilerinin yayılmasıyla da cinsiyetçi iş bölümü ile kadınlar, kriz dönemleri haricinde üretimin dışında tutulup, ucuz ve vasıfsız iş gücü olarak algılanmıştır (Çalışkan ve Kocakuşak, 2004).

Şekil 8

Türkiye’de Meslek Ana Grubuna Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı (%)



Kaynak: TÜİK (2015).

Türkiye’de meslek ana gruba göre cinsiyete dayalı ücret farkı Şekil 8’de gösterilmiştir. Şekilden de anlaşıldığı gibi en az ücret farkı büro yöneticilik ve büro hizmetleri alanındayken, kas gücü ve teknik birikim isteyen mesleklerde aradaki fark % 20’nin üzerine çıkmaktadır. Aynı eğitim seviyesinde ve kadroda olsa bile erkek çalışanların özel sektörde aldıkları ücret, kadınlara göre genellikle daha yüksek olmaktadır. Bu sorun yaptığımız tez mülakatları sırasında da sık sık dile getirilmiştir.

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) “İstihdam ve Meslekte Ayrım Yapılmasını Yasaklayan”, “Eşit İşe Eşit Ücret”, “Anılgın Korunması”, “Aile

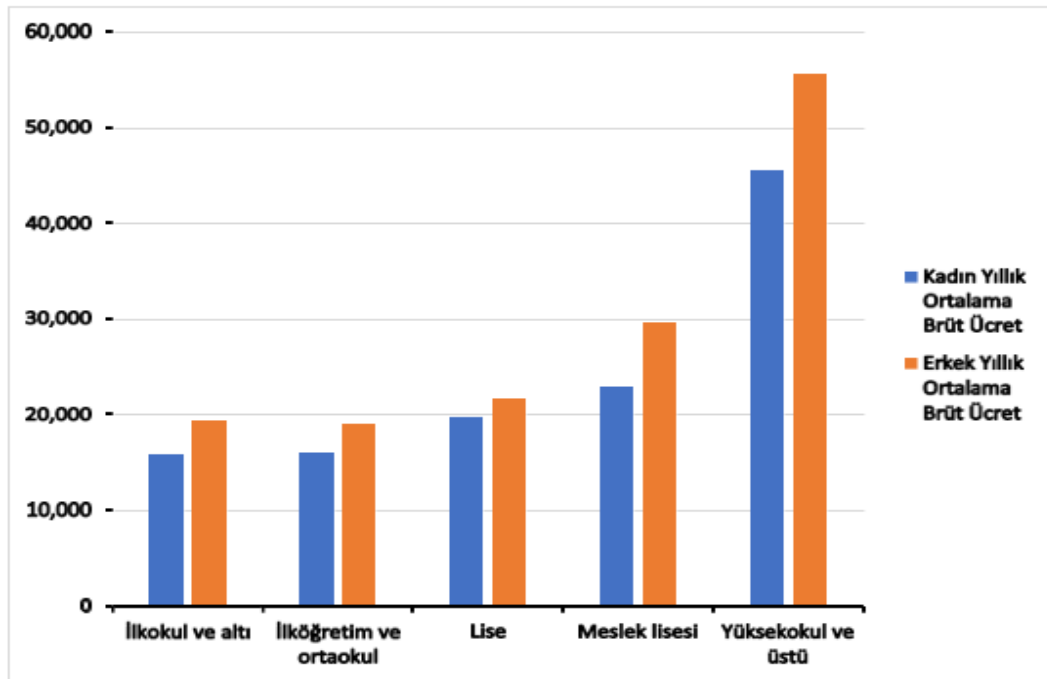
Sorunları Olan Kadınların Çalışması” kapsamında birçok çalışması ve tavsiye kararları olmasının yanında; Birleşmiş Milletler çatısı altında da toplum yaşantısı ve çalışma hayatında kadının durumuna ilişkin yapılmış birçok çalışma mevcuttur (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 206).

Dünya üzerindeki birçok çalışma ve düzenlemelere rağmen kadınlar, gelişmiş toplumlarda bile hak ettiği yere gelememiş; anne ve eş rolleri ile ön planda olmaya devam etmiştir.

Kadınlar bir yandan iş hayatındaki görevlerini yerine getirirken, diğer tarafta da eş ve annelik rollerinin sorumluluklarını gerçekleştirmeye çalışıp, aynı statüdeki erkeklere göre daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler (Bedük, 2005: 23). Bu anlamda mesai saatlerinin fazlalığı ve özellikle annelere yönelik yasa ve yönetmeliklerin hem yetersizliği hem de uygulamadaki eksiklikler nedeniyle kadınlar, özel hayat-ış hayatı arasındaki dengeyi sağlamada zorlanmakta, mutsuz olmaktadır (Günsel, Köroğlu ve Demirci, 2016).

Şekil 9

Türkiye’de Cinsiyete ve Eğitim Seviyesine Göre Yıllık Ortalama Brüt Ücret (TL, 2014)



Kaynak: TÜİK (2015).

Kadınların işgücüne katılımı, ucuz iş gücü olarak görüldüğü için kriz

dönemlerinde artmakta ve bu durum genel düzene bir katkıda bulunmamaktadır (Durmaz, 2016: 44). Kadınlara aynı statüdeki erkeklere oranla düşük ücret verilip, hatta kayıt dışı çalıştırma şartlarının ekonomik olarak avantajlı olması, bu adaletsizliğin temel sebebidir.

Kadınların işgücüne katılımını etkileyen faktörler ana başlıklar altında toplanırsa, bunlar ekonomik faktörler ve sosyal faktörler olarak gruplandırılabilir. Ekonomik faktörler; düşük ücret, zaman kısıtları gibi mali etkisi olan koşullardır, sosyal faktörleri ise eğitim seviyesi, kentleşme gibi etkenler oluşturur(Önder, 2013, 35, 47-54).

Ekonomik faktörler hem ailenin ekonomik şartları, hem de iş yerlerinin ekonomik şartları olarak gruplandırılabilir.

Şekil 9’da görüldüğü gibi aynı eğitim seviyesindeki kadın ve erkekler aynı ücreti çoğu zaman alamamaktadır. Birinci bölümde de belirtildiği gibi aile içerisindeki ekonomik durum da düşünüldüğünde, eşlerden birinin çalışması maddi yük getiriyorsa, çalışma hayatından vazgeçen genellikle kadın olmaktadır.

İş yerleri de evlilik ve doğum gibi sebeplerden dolayı kadın çalışanların çalışma hayatına verecekleri araların maddi külfetini göz önünde bulundurarak, çoğu zaman erkek çalışan tercih etmektedir.

2.3. ÖRGÜTTE YERLEŞMİŞ KÜLTÜR

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Katkat (2000) örgüt kültürünü, örgütte çalışanlara ortak yansıyan simge, tören gibi durumlara bağlı olarak ortaya çıkan, benimsenmiş genel ruh durumu ve iklim olarak tanımlamıştır.

Örgütte oluşmuş çalışma şartlarına göre çalışanlar arasında bir bağ kurulur. Örneğin bazı örgütlerde çok samimi bir ortam varken bazılarında ilişkiler daha resmidir.

Örgütler sonuçta bulunduğu toplumun temel özelliklerini yansıtır. Çünkü örgütlerde kural koyucular veya yazılı somut kurallar olmasa da, çalışanlar yönetim

kadrosunda bulunanların etkisi ve örgütün genel yapısı çerçevesinde hareketlerini ve tepkilerini şekillendirirler. Toplumsal faktörlerin etkisiyle toplumlar kişilerden cinsiyetleri ile özdeşleşen rolleri üstlenmesini beklemektedirler (Eyüboğlu, 1999).

İş yerleri bulundukları sektörlerin kültürünü de yansıtır. Bunun bir etkisi olarak inşaat, maden gibi bedensel güç isteyen işyerlerinde kadınların çalışabilme imkânı çok azken, kadın mizacına uygun olduğu algısı yerleşmiş olan öğretmenlik, hemşirelik, iletişim uzmanı gibi işlerde kadınların çalışma imkânı daha fazladır.

Bunların yanında bazı örgütlerin dünya görüşü de, örgüt için çalışan seçerken cinsiyet tercihinde bulunmalarına sebep olmaktadır.

Hatta bazı durumlarda, kadının iş haricinde yerine getirmesi gereken rollerini ve sorumluluklarını bırakıp bir örgütte çalışabiliyor olması lüks olarak bile görülebilmektedir. Çünkü kadın, toplumda kendisine biçilen görevleri yerine getirmek için zaman ayıramıyorsa, bunları yerine getirmek için başka bir harcama yapmak zorunda kalmaktadır.

Kadının çalışma hayatında var olma konusunda karar vermesinde çevresinin de irade sahibi olduğu yönünde bir algıya da sıklıkla rastlanmaktadır. Yani ev ortamında sorumlulukları fazla olmayan bir bekâr kadının dahi özel yaşamı, örgüt için engel teşkil edebilmektedir. Zaten evlilik ihtimali ve ardından çocuk sahibi olabilme düşüncesi hep bir risk olarak görülür. Kabullenişlerin bu şekilde olduğu toplumlar ve örgütlerde kadının görev alması, kariyer basamaklarında ilerlemesi oldukça güçleşmektedir.

2.4. ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARA YÖNELİK MODELLER

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin 23 ve 24. maddelerinde özetle; “Her şahsın çalışmaya, işini özgürce seçmeye, işsizlikten kurtulmaya, uyumlu ve adil çalışma şartlarına sahip olma hakkı vardır. Herkesin, eşit iş ve çalışma karşılığında eşit ücrete hakkı vardır. Çalışanların kendisi ve ailesine insanca bir yaşayış ve sosyal koruma sağlayabileceği adil ve elverişli bir ücret hakkı vardır.” der. Ancak evrensel olarak kabul edilmiş bu sözleşmeye rağmen çalışma hayatında kadınlar, eşit eğitim ve yeterlilikte olduğu erkeklerle karşılaştırıldığında birçok anlamda eşitsizlikle

karşılaşırlar.

Kadınların çalışma hayatında, özellikle erkek işi olarak benimsenmiş ortamlarda kabul görmesi, tutunması neredeyse imkânsız iken, kadın işi olarak kabul edilen işlerde erkekler aynı derecede dışlanmamaktadır. Bu engellerin en çok hissedildiği yer ise kariyer basamaklarıdır.

Bir kadın çalışanın, bir erkekle aynı kariyere ulaşabilmesi için harcaması gereken zaman ve emek çok daha fazladır.

Yazılı birer kurala bağlı olmasa da kadınların önüne çıkan bu kariyer engelleri hakkında birçok çalışma yapılmakta, toplumsal ve bireysel olarak bilinç oluşturmak için çaba sarf edilmektedir.

Kadınların kariyer basamaklarında önlerine çıkan engeller, cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, mentör eksikliği, bariyerler, cam asansör, cam uçurum gibi başlıklar altında incelenmektedir.

2.4.1. Cam Tavan Sendromu

Son 30 yıl içinde iş dünyasında üst düzey pozisyonlarda kadın çalışanların sayısının artmasına rağmen, henüz istenilen düzeye ulaşamamıştır. Kadınların belli bir seviyeye kadar ilerleyip daha üst pozisyona çıkamaması “Cam Tavan” kavramı ile tanımlanmıştır. Sorunun “cam” ile belirtilmesinin nedeni, belirli kurallara bağlı olmayıp, ulaşılabilir olduğu sanılıp, bilinmez bir şekilde engel oluşturan durumları içermesidir. Cam tavan sendromu, davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan, kadınların üst düzey yönetici konumuna gelmesine engel olan etkenlerdir (Yıldız, 2014).

Kadınların yeterliliğini ve kişisel özelliklerini göz önüne almadan, üst yönetim kadrolarında yer almasını zorlaştıran veya engelleyen görünmeyen engeller “cam tavan” olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2002: 27). Cam tavan ifadesi görünmeyen engelleri ifade ettiği için sorunu oluşturan engelleri daha önceden fark etmek ve sınırlandırmak mümkün değildir. Ama genel olarak toplumsal, bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Bingöl vd., 2011: 116).

Toplumsal faktörler toplum yaşantısında benimsenmiş, kültür yapısı ile

şekillenen faktörleri kapsar. Örneğin eril ortamlarda liderlik vasfının erkeklerle özdeşleşmiş olması bunun en belirgin örneklerindendir.

Bireysel faktörler ise kişilerin kendi alışkanlıkları, hisleri, düşünceleri ile şekillendirdiği faktörlerdir. Dünya görüşü ve inanç yapısı da bireysel faktörlere dahil edilebilir. Bir kadının kendi kriterleri ve sınırları içerisinde, çalışma hayatı ve kariyeri ile ilgili aldığı kararlar bireysel faktörlerdir.

Örgütsel faktörler ise örgütlerin çalışanlar hakkında karar verme aşamasında göz önünde bulundurduğu etkenlerdir.

Kadınların her ne sebeple olursa olsun karşı karşıya kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolu, dış çevrede olması gereken değişikliklerden daha öncelikli olarak, kendi özgüvenlerini geliştirmektir. Çünkü kişiler kendilerine ne kadar güvenir ve pozitif olursa, çalıştığı kurum ve çevresindeki kişilerin de kendisine bakış açısı o derece olumlu yönde değişecektir (Korkmaz, 2014: 12).

2.4.2 Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı yüksek bir statüde yüksek bir ücretle çalışıp, daha çok erkek meslektaş ve çalışanlarla iyi iletişim kurabilen kadın yöneticiler için kullanılan bir ifade olup, ayrıcalıklı konumunu korumak için özellikle rakip gördüğü diğer kadınlara mesafeli davranan, ayrıcalıklı olduğunu hep hissetmek için kadın/erkek eşitliği için kesinlikle mücadele etmeyen kadın yönetici profili için kullanılır (Knight, 1989: 4-5).

Erkek egemen iş ortamlarında kadınların birbirine daha çok destek olması beklenirken, bu dayanışma çoğu zaman kurulamamaktadır (Baykal 2018). Yönetici konumundaki kadınların kendi astları ile yakınlık kurmaları beklenirken, hemcinslerinin kendileri için engel teşkil edeceğini düşünüp mesafe koydukları gözlenmiştir (Baykal 2018).

Kadınlar arasındaki birbirini hazmedememe ve birbirini rakip görme duygusunun, erkeklere oranla çok daha fazla olduğu şeklinde bir kanıya çok sık rastlanmaktadır. Bu soruna özellikle kariyer basamaklarında daha sık rastlanmaktadır. Türkiye’de yapılan bir çalışmada katılımcıların % 54’ü, “kadınların birbirlerini çekememeleri üst kademe görevlere gelememelerinde etkindir” düşüncesine “katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 130). Bunun

yanında kraliçe arı sendromu yaşayan kadınların, diğer kadınların kariyer basamaklarında referans aldıkları gibi önyargılara kapıldığını; çaba sarf etmeden kariyer elde etmeye çalıştıkları duygusuna hâkim olduklarını, kendilerininse çok fazla emek harcayarak bu noktaya geldiklerini düşünüp bu ön yargılarla hareket ettiklerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119).

Kraliçe arı sendromunda olan kadınların tüm kadın çalışanlara karşı tepkili olduğu şeklinde bir algı vardır. Ama birçok araştırma sonucunda kraliçe arı sendromunu yaşayan kadınların kendileri gibi mücadeleci ve başarılı kadınlara uzak olmadığı, toplumsal cinsel yargılarla özdeşleşen ve kadınların zayıflığı veya yönetici olamayacağı şeklindeki algıyı davranışları ile destekleyen kadınlara karşı mesafeli oldukları yargısına varılmıştır (Baykal 2018).

Faniko vd. (2016) da İsviçre’de yapmış oldukları bir araştırmada 315 kadın ile görüşmüş, yaptıkları çalışma sonucunda kraliçe arıların kendileri gibi mücadele eden ve kariyer basamaklarında ciddi emek sarf eden kadınlara karşı daha yardımsever ve samimi davranırken; toplumsal cinsel yargılara uyumlu davranan, işini geri plana atan kadınlara karşı mesafeli davrandıkları, bu davranışı sergileyen kadınları soyutladıkları sonucuna varmışlardır.

Yine kraliçe arı sendromu üzerinde Derk, vd. (2001) ‘de yaptığı çalışma sonucunda, kraliçe arıların aslında mesafe koyduğu hemcinslerine karşı tutumlarının sebebinin “kadın olmaları” değil, kariyer basamaklarında cinsiyetlerinden dolayı yaşadıkları sıkıntılara sebep olan durumdan kendilerini uzaklaştırmak olduğu sonucuna varılmıştır.

Derks, Laar ve Ellemers (2016: 456-469), kraliçe arı olarak tanımlanan kadınların diğer kadınlara mesafeli davranma, sürekli farklılıklarını vurgulama, hiyerarşiye dayalı tutum ve kararlar alma gibi davranışları sergilediklerini vurgulamışlardır. Kadın yöneticilerin sebep olduğu bu durum, en çok kadın çalışanlardan kopmalarına neden olup, karşılıklı büyük bir iletişimsizliğe ve güvensizliğe yol açmaktadır.

2.4.3 Mentör Eksikliği

Mentörlük; örgütteki tecrübeli ve yeterli bir üye ile tecrübesiz bir üye arasında

kurulan, profesyonel ve bireysel gelişmeyi hedefleyen birebir ilişkidir ve bu ilişkinin hem kadın çalışanın kariyerine hem de kadın yöneticinin kariyerine çift yönlü olumlu bir etkisi vardır (Mullen, 1998). Mentörlük özet olarak bir koçluk ve rehberlik ilişkisi olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürüne bağlılık duygusu oluştururken, örgüt içindeki ast ve üst kadrolar arasında da birebir ilişki gelişmesini sağlayan bir mekanizmadır.

Ceylan (2004), örgütlerin mentörlük yaklaşımı ile bir kariyer geliştirme sistemi oluşturabileceklerini, geleceğe yönelik insan kaynakları ihtiyaçları ile ilgili izlenim edinip buna göre bir politika belirleyebileceklerini vurgulamıştır. Mentörlük ilişkisi saygı, dürüstlük ve örgüt kültürüne bağlı olarak sağlanan çift yönlü bir ilişkidir.

Tanımlardan ve yorumlardan anlaşıldığı gibi kadın çalışanlar arasında mentörlük sisteminin hayata geçirilebilmesi için öncelikle kadın yöneticiye ihtiyaç vardır. Kadın yöneticilerin eksikliği sebebi ile bu ilişkinin kurulması zorlaşmaktadır ve kadınların yönetim kariyerleri olumsuz etkilenmektedir (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 7).

Cinsiyet ayrımı yapılmayan şirketlerde kadın yöneticiler kraliçe arı sendromu yaşamamakta, hiçbir çalışan cinsiyetinden dolayı kariyer engeli yaşamayacağına inanmaktadır ve kadın/erkek tüm yöneticilerden destek görmektedir (Baykal 2018). Dolayısı ile bu şekilde prensipleri olan örgütlerde, hemcinslerine tepkisi olan kadın yöneticiler de bu duygudan daha kolay sıyrılmaktadır.

Derks vd.'nin (2011) yaptığı çalışmada, yönetim pozisyonundaki kadın çalışanların, astları olan kadın çalışanlara erkeklerden daha fazla ilham verdiği, daha iyi rehberlik ettiği, örnek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre mentörlük yapabilecek kadın sayısı ne kadar artarsa, yönetim kademesine yükselebilecek kadın sayısının da artma yolunun açılacağı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kadın mentörlerin eksikliği sebebi ile kurumlarda ister istemez erkek yöneticiler rol model olmakta ve bu rol modeli benimseyen kadın yöneticiler katı, sinirli, duygusuz olarak nitelendirilirken kadın davranışlarını sergileyenler ise zayıf, yetersiz ve duygusal olarak algılanmaktadır (Katkı, 2000: 58). Yönetim kadrosunda örnek teşkil edecek bir kadının olması ve hemcinsleri ile iyi iletişim kurabiliyor olması, örgütte çalışan ve kariyer yapmak isteyen diğer kadınlar için de teşvik edici bir durum olacaktır.

2.4.4 Bariyerler

Yönetim kademesinde olan kişiler zamanlarının çoğunu diğer çalışanlar ve görevi açısından iletişim kurması gereken kişilerle bir iletişim içerisinde geçirdikleri için, iş yerlerindeki terfi etme süresince iletişim ağının sağlıklı ve düzenli olması çok önemlidir (Bulut, 2014: 204). Örgütteki iletişim ağı sayesinde astlar ve üstler arasında örgütsel bir farkındalık oluşur. Bu yolla astlar hangi yöndeki çalışmaların üstler tarafından ilgi gördüğünü, nasıl bir beklenti olduğunu fark ederken, üstler de astların potansiyellerini fark ederek hangi mevkiye kimin uygun olduğu hakkında bilgi sahibi olurlar (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Örgüt içinde kariyer olarak yükselebilmek için, örgütün işleyişi hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak gerekir. Yani örgütün geneli hakkında bilgi sahibi olmak, güç mekanizmasının etkilerini ve kullanılışını öğrenmek, önyargılarla baş edebilmek için gerekli stratejileri geliştirmek, yanlış bilgilenmeye ve veri akışında yaşanacak aksaklıkların sonuçlarını gözleyip önlem alabilecek yeterliliğe gelebilmek gerekir (Katkat, 2000: 52).

Çoğu zaman işle ilgili yeni fikirlerin tartışıldığı, kararların alındığı biçimsel olmayan örgüt işleyişinde ne kadar etkili olduğu düşünüldüğünde, bu ortamlarda bulunamayan kadınların, etkili olabileceği daha iyi pozisyonlardan uzaklaştırıldığı gerçeği ile karşılaşılır.

Politik sistem hakkında saflık bariyeri, sağlam iletişim kurulamaması, bilgi kaybı yaşanması örgüt içinde yanlış anlaşılmalara yol açıp hatalara sebep olabilir (Katkat, 2000: 56-57). Yönetim süreklilik içinde gerçekleşen bir görevdir. Mesai kavramı yönetim kademesinde genellikle söz konusu olamaz. Bu iletişim örgütün fiziksel ortamında olmasa da dışarıda bir şekilde devam eder.

Kadın ve erkeklerin bulundukları konumlardaki iletişimleri hakkında yapılan bir çalışmada erkek yöneticilerin iş saatleri dışında kendi aralarında kadınlara göre çok daha aktif sosyal ilişkilerinin olduğu, kadınların ise evlerindeki ve aile içi sorumlulukları nedeni ile bu tür ilişkiler kuramadıkları gözlenmiştir (Temel vd., 2006: 29, 34). Örgüt hakkında birçok bilginin paylaşıldığı bu sosyal ortamlardan uzak kalmaya sebep olan kadınların karşısına çıkan bariyerler, örgüt içinde daha iyi pozisyona gelmesi için değerlendireceği birçok kanalın kapanmasına neden

olmaktadır.

Kadınların çalıştıkları işletmelerdeki bariyerleri aşabilmeleri için, örgütte yerleşmiş mekanizmalar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Bunu sağlayabilmeleri için de hem resmi olan uygulamaları hem de resmi olmayan ama örgütte yerleşmiş yapıyı kavramak için çok çalışıp, güçlü ilişkiler kurması gerekir.

2.4.5 Cam Asansör (Cam Yürüyen Merdiven)

Cam asansör veya cam yürüyen merdiven terimi, kadın işi olarak tanımlanan mesleklerde, erkeklerin örgüt içindeki yükselişlerini hassas bir şekilde sağlamak için hazırlanmış koşulları ifade eder(Yıldız 2017). İş yerlerinde cinsiyet temelli olan farklılıklar üzerinde çalışılırken genellikle kadınların, kendilerine çok uygun olduğu düşünülmeyip erkek işi olarak kabul edilen konumlarda karşılaştığı zorluklar konusuna odaklanılmıştır(Bal 2014). Aynı çalışma, kadın işi olarak kabul gören işlerdeki erkeklerin yükselişleri açısından yapıldığında çok farklı bir durumla karşılaşmıştır.

Yapılan çalışmalarda erkeklerin baskın olduğu sektörlerde kadınların birçok sorunla karşılaşmasına karşın, toplumda kadınlarla özdeşleşmiş ilkökul öğretmenliği, hemşirelik gibi işlerde çalışan erkeklerin, kariyer yükseltme konusunda herhangi bir engelle karşılaşmayıp, hatta avantajlı oldukları ortaya çıkmıştır (Durmaz, 2016).

Erkeklerin kadın işi diye tanımlanan mesleklerde zorluk yaşamamasının yanında, bu sektörlerde çalışanlar tarafından önyargı ile karşılanırsa da yükselip yönetici konumuna gelme açısından daha şanslı oldukları gözlenmiştir ve bu durum ‘cam asansörler’ olarak tanımlanmıştır (Başak, 2009: 123-124). Özetle erkekler, kadınların avantajlı olduğu varsayılan iş kollarında kadın muadillerine göre daha çok sosyalleşip, teşvik edilip, daha çabuk terfi ettirilmektedir (Kamberidou, 2010: 90). Bu hızlı ilerleyişler de ‘yürüyen merdivenler’ olarak tanımlanmaktadır.

Erkekler kadınların egemen olduğu sektörlerde, kadınların erkek egemen sektörlerde karşılaştığı sorunlara benzer sorunlarla karşılaşmamaktadır. Hatta kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan davranış türlerini sergileyen kadınların bile bu tutumunu erkeklere karşı göstermediği de gözlenmiştir (Baykal 2018).

2.4.6. Cam Uçurum

Kariyer basamaklarında kadınlar, erkeklerden çok daha fazla zorlukla karşılaşır ve daha fazla incelenip aynı seviyeye gelmiş olsalar dahi, zirveye ulaştıklarında olumlu değerlendirilme şansları erkeklerden daha zayıftır (Eagly, 2007). Yani Akbaş ve Taner (2017:196) de belirttiği gibi cinsiyet önyargısı, kadınların yönetim basamaklarını tırmanması sırasında da görünmez bir engel oluşturur.

Cam uçurum aslında kadınlar için bir var olma savaşının yansımasıdır. Başarısız bir sonucun beklendiği yerde, erkeklerin talip olmadığı göreve bir kadının getirilmesi, kadına atfedilen “‘yönetici olamaz’ yargısının acımasız bir ispatını yansıtır.

Yani bir kadın ne kadar cam tavanı aşsa da, başka bir üst seviyeye yükselebilmek için çoğunlukla yeni engellerle karşılaşır. Bu engellerin en sonunda zirveye ulaşan kadının bir uçurumla karşılaşma olasılığı yüksektir. Aslında gelmiş olduğu pozisyon risklerle doludur. Önceden fark edilmeyen bu riskler ve içinde bulunulan zor durum “Cam Uçurum” olarak adlandırılır.

Kadınlar yöneticilik kademesinde kendilerinin de yok sayılmayacağını gösterip, kendilerini ispatlamak için, başarısızlık riskinin yüksek olduğunu bile bile cam uçurum atamalarına talip olurlar (Peterson, 2015). Nutley ve Mudd (2005) yaptıkları çalışmada cam uçurumu aşamayan kadınlara uygulanan sert muamele sonucunda, kadınların başarısız olması halinde daha düşük bir pozisyona getirilmesi yerine tamamen işten koparıldığını, ama aynı durumdaki erkeğin böyle bir sorun yaşamadığını belirtmişlerdir.

Cam uçuruma rağmen yönetim pozisyonunda süreci çok iyi yönetip, ortam düzenleyici tedbirleri alıp statü pazarlıklarını sürdürebilen kadın yöneticilerin örnekleri bulunmaktadır (Akbaş ve Taner, 2017: 203)

Kadın liderlerin dönüşümcü liderlik bakımından erkeklerden daha başarılı olduğu kabul edilir ve bir örgütte kadın liderlerin görev alması, o örgütteki yenilikçe ve ilerleyici bir dönüşümün başladığının göstergesidir (Eagly ve Linda, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CİNSİYETE BAĞLI FARKLILIK GÖSTEREN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Stereotip, başkaları hakkında ait oldukları etnik gruba göre ön yargılı ve taraflı yargıda bulunmaktır. Stereotipler yargıda bulunulan grupla özdeşleşmiş özelliklerdir. Bu özellikler ırk, cinsiyet, memleket, etnik grup gibi farklı aidiyetler olabilir.

Stereotipin tanımından yola çıkarak kadın ve erkeklere özgü, stereotip olarak betimlenebilecek birçok özellik saptanmıştır. Genellikle erkeklerin bağımsızlık, kendine güven, otoriterlik gibi baskın özelliklerine karşılık kadınların anlayışlı olma, empati kurma, iletişime açık olma gibi duygusal ve sosyal yönlerinin daha baskın olduğu bilinmektedir. Bu davranışlar yönetsel kademelerde de hissedilmektedir.

Onay ve Heptazeler (2014: 80) yaptıkları çalışmada, bazı araştırmacıların yaratılıştan gelen biyolojik özelliklerin, cinsel kimlikler ve eylemler üzerinde etkisi olduğunu savunurken, diğer bir kesiminde sosyal rol teorisini dikkate alarak sosyalleşmenin cinsiyet farklılığına göre farklı yansımalarının üzerinde durduklarına dikkat çekmiştir. Bir grup bilim insanı da cinsiyet farklılığının temellerini biyolojik farklılıklara bağlayarak karma düşünceye atıfta bulunurlar (Eagly, 1998; UNHCR, 2001, Dökmen, 2004).

Bu bölümde liderlik özellikleri, kadın ve erkekler açısından incelenmiştir.

3.1. LİDERLİK DUYGUSU

Geçmişten bu yana liderlik ve liderlik özellikleri, farklı yönleri ile üzerlerinde tartışılan kavramlardır.

“Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve becerilerinin toplamıdır” (Terzioğlu ve Taşkın, 2008). Graen ve Haga (1975), Lider Üye Etkileşimi (LMX)

teorisini, liderlerin çalıştığı her astına, ona özgü bir iletişim ve etkileşim şekli belirlediğini savunan, bireyselleştirilmiş bir tarz olan Dikey İkili Bağlantı Modeline dayandırır (aktaran Akdöl ve Menteş, 2017: 862). Bu modelde çalışma sırasında lider ve ast birbirleri hakkında bilgi sahibi olurken, aralarında da kişiselleşmiş bir etkileşim oluşur. Kadınların iletişimdeki doğal yetkinlikleri göz önüne alındığında bu etkileşimi daha sağlıklı kurabildikleri görülür.

Kadın liderlerle erkek liderler arasındaki en büyük farklılıklar sosyal beceriler, iletişim ve otorite kurma eğilimleri açısından değerlendirilir (Edizler, 2010). Erkekler odaklanma, amaca kilitlenme yönünde ağırlıklı davranış sergilerken, kadınlar çok yönlü yetenekleri, empati kurma, sosyal etkileşimleri, takım ruhu oluşturma özellikleri ile dikkat çekerler.

Sayılan bu özellikleri tamamen cinsiyetlerle özdeşleştirmek de doğru bir yaklaşım olmaz. Erkek veya kadın liderler için sayılan özelliklere, en az karşı cins kadar sahip olan birçok birey vardır.

Cinsiyet faktörü etkisi göz ardı edildiğinde de her yönetici kendi bilgi, tecrübe birikimine göre bir davranış tarzı belirler ve bulunduğu ortama, imkânlarla ve ekibine göre bu tarzda değişiklikler yapabilir (Güzeller, 2011). Zaten bulunduğu ortama ve şartlara göre değişim yapılabilmek yeni stratejiler belirleyebilmek de liderliğin vazgeçilmez bir özelliğidir.

Bir liderin, liderlik özelliklerinin etkileri hakkında yorum yapabilmek için, yaptığı işin sonuçlarına ve takipçileri üzerindeki yansımalarını incelemek gerekir. Aynı donanımda olan kadın ve erkek yöneticilerden, ast ve üstü ile iyi iletişim kurabilen ve örgüt iklimi oluşturmuş bir kadın yöneticinin çok daha başarılı olduğu gözlenebilmektedir. Çünkü kadınlar erkeklere göre değişime ve farklı fikirlere daha sıcak bakarlar. Bu özellik de bir işletme için önemli bir kazanımdır.

Bunun yanında bazı kadın yöneticilerin samimi yaklaşımı çalışanlar tarafından suiistimal edilebilmektedir. Bu soruna erkek yöneticilerin görev yaptığı işletmelerde çok daha az rastlanmaktadır (Dangaç, 2007).

3.2. OTORİTE KURMA

Otoritenin varlığına ilişkin felsefi tartışmalar sonucunda çatışmacı yaklaşım ve uyumcu yaklaşım olarak tanımlanan iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır (Arslan, 2018). Çatışmacı yaklaşım toplum yaşamındaki baskı düzenini ifade edip, yönetenlerin dikta ile otorite kurduğunu savunurken, uyumcu yaklaşım zaman içerisinde toplumdaki dengeye bağlı olarak bir düzenin oluştuğunu iddia eder (Çam, 2005: 320). Yani çatışmacı yaklaşımda sert bir mücadele varken, uyumcu yaklaşımda rollerin yerine getirilmesi ile kurulan denge ile otorite sağlanmış olur.

Otoritenin farklı açılardan çeşitliliğini araştıran kaynaklar irdelendiğinde, yapılan sınıflandırmalarda genellikle kadınlar ve erkeklerle özdeşleşen kişilik modellerinin hâkim olduğu görülmekte ve tüm otorite sınıflandırmalarındaki çeşitlikler belli noktalarda sorun taşımaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde eril ve dişil özelliklerin karışımının daha etkili bir yönetici yarattığını göstermektedir. Bu düşünceyi Sargent (1981), kadın ve erkek yöneticilerin, karşı cinsin etkili özelliklerini de benimseyerek daha verimli birer yönetici olacaklarını savunarak desteklemiştir. Yani başka bir deyişle cinsiyet farklılığına dayanmayan androjen bir yapının daha başarılı olacağını vurgulamıştır. Androjen rolü benimseyen liderler, yani yönetimde hem kadın hem erkeğin üstün davranışlarını sergileyebilen yöneticiler daha esnektir ve bu onların daha etkili olmasını sağlar (Aydın, 2009).

Bu yargılara ek olarak Spence (1992), androjen liderlerin öz saygıda da aynı konumda bulunan ve eril/dişil tarzı benimsemiş liderlere göre daha ideal yapıda olduklarını vurgulamıştır. Aynı şekilde Cann ve Siegfried (1990) de etkili liderlerin karşılaştığı durumlarda en iyi kararları alabilmeleri için androjen olmaları gerektiğini söylemiştir. Liderlik konumunda başarılı olmanın, erkeksi veya kadınsı tavırla direk bir bağlantısı yoktur (Bem, 1974).

Literatüre bakıldığında, Eagly ve Johnson (1990) liderlik konumundaki insanların genel olarak birbirine yakın tavırlar sergilemelerine karşın, kadınların demokratik tavır sergileme ve katılımcı yaklaşımda erkeklerden biraz daha önde olduklarını savunmuşlardır.

Bütün bu çalışmalar dikkatle incelendiğinde her ne kadar “otorite” olarak değerlendirilen özellikler erkeksi bir yapı gerektiriyor düşüncesinin varlığına karşın,

değişen değerler ve beklentilerle birlikte, otorite kurmada iletişimin ve empati kurmanın ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu beklentiler de kadınların yönetim kadrosunda olmaları gerektiği, hatta örgüt kültürü yerleştirilmesi ve dayanışma açısından kadın yöneticilerin büyük bir avantaj olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

3.3. DEĞİŞİME AYAK UYDURMA

Günümüzde teknolojik gelişmelerin ve iletişimin hızına bağlı olarak, çalışma şartlarında da hızlı dönüşümler yaşanmaktadır. Bu hıza ayak uydurabilen işletmeler başarıyı yakalamakta daha az zorlanmaktadır. Bir işletmenin değişimi zamanında ve sağlıklı bir şekilde sağlaması için, değişime ayak uydurabilen kişiler tarafından yönetiliyor olması gerekir.

Hick ve Given (2013) yapmış oldukları çalışmada, örgütlerin yenilikçi ve esnek bir yapıya dönüşebilmesi için, dönüşümcü liderlik özelliklerinin baskın olması gerektiğini savunurlar. Buna sebep olansa, değişime ayak uyduran liderlerin inanç ve ihtiyaçlarını, koşullara göre yeniden tasarlayabilmesidir (Eagly, 2013). Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler, liderlik rollerini yerine getirmekte daha avantajlılardır ve kadınlar erkeklerden daha fazla dönüşüme eğilimlidir (Eagly ve Linda, 2007).

Kadınlar her ne kadar dönüşümcü liderlik konusunda erkeklerden daha başarılıysa da bu yönlerini hayata geçirebilmeleri yaşadıkları, toplumun değerleri ile ilintilidir. Berkday'a (2004: 2-3) göre cinsiyete dayalı bakış açısı, toplumsal kültürle şekillenirken, cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıklar toplumsal yapının etkisi ile hiyerarşik farklılığa dönüşür.

Değişim sürecinde liderin güçlü ve kararlı kişiliği ortaya çıkar. Güçlü ve kararlı olmak ile değişim süresinde güçlü ve kararlı olmak birbiri ile farklı kavramlardır. Çünkü değişim esnasında beklenmedik gelişmelerle karşılaşılabilir. Bunun için de strateji geliştirme açısından zengin bir bakış açısı gerekir. Kadınların hayal gücü, aynı anda birçok açıdan düşünebiliyor olmaları ve yeni düşüncelere açık olması zengin bir bakış açısına sahip olmaları halini güçlendirmektedir. Değişim süresince kadın

yöneticiler, farklı görüşlere erkeklere göre daha ılımlı yaklaştıkları için daha başarılı olmaktadır.

3.4. KİŞİLİK

Kadınlar ve erkekler bulundukları örgütlerde birbirine göre farklı liderlik özellikleri gösterirler. Bunun sebebinin Akdöl ve Menteş (2017: 863), kadın ve erkekler için toplumda belirlenen farklı rollere ve kadınlarla erkeklerin iletişim tarzlarındaki farklılıklara bağlamıştır.

Toplum hayatında genel olarak kadın ve erkeklerin kabul edilmiş davranış şekillerine göre; kadınlar ilişki ve iletişim kurmada, ayırt etmeye dayalı, değerler yönetimi odaklı özelliklere sahipken; erkekler daha somut, neden/sonuç ilişkisine dayalı ve mantıksal özellikler sergilerler (Cook ve Rothwell, 2004: 124-136).

Kadınlar beyinlerinin sağ tarafını, erkekler ise sol tarafını daha verimli kullanırlar. Yani kadınların duygusal yönleri daha güçlü olup, ani kararlar almada, atılganlıkta, çabuk karar vermede, kuvvetli hayal gücüne sahip olmadaki üstünlüğüne karşı; erkekler detaylara odaklanmada, planlamada, rasyonel kararlar almada, koordine etmede ve analitik düşünmede daha başarılıdır (Artan ve Atay, 2001: 241-242).

Kadın ve erkekler arasındaki en belirgin farklardan birisi şüphesiz iletişim şekilleridir. Kadınlar başarıyı paylaşmaya, akıllarına takılan bir durumu sormaya, emir vermek yerine dolaylı bir şekilde yapılacak olanları anlatmaya, kırmadan kibarca geribildirime başvururken; erkekler övünmeye, açık geri bildirime, emir şeklinde yapılacakları söylemeye ve hatalarını gizlemeye eğilimlidirler (Knicki ve Kreitner, 2006: 306-307).

İletişim becerisi açısından kadınların yaklaşımı her ne kadara uyumlu ise, kurumsal dünyada direk ve net bir etkileşimin daha başarılı olduğu varsayımı ileri sürülmektedir (Yığiter, Engin, Yağız, 2007). Kişilik özelliklerinden yola çıkarak bu tarz ‘erkeksi tarz’ olarak adlandırılmaktadır. Yaptıkları çalışmada Akdöl ve Menteş (2017: 863) erkeksi tarz yönetim sergileyen kadınların, kadınsı tarz sergileyen hemcinslerine göre daha fazla yükseldiklerine dikkat çekmiştir. Ayrıca Jackson (2001: 37) orta kademe kadın yöneticiler ile yaptığı bir çalışmada, kadınların kendi tarzlarını

yönetime yansıttıklarına dikkat çekerken, kadın yöneticilerin kendilerinden erkeksi bir yaklaşım beklendiği düşüncesin dile getirdiklerini vurgulamıştır. Diğer taraftan işbirlikçi ve interaktif bir yönetim tarzı benimseyen erkek yöneticilerin “kadınsı tarz” bir yaklaşım sergiledikleri düşüncesi ile zayıf olarak nitelendirildiklerine rastlanmaktadır.

Fortune 500 şirketlerinde yapılan bir araştırma sonucunda da erkeklerin liderlik tarzlarının kadınlara göre daha katı olduğu, kadınlar kadar esnek olmadıkları görülmüştür. Araştırmaya göre erkek yöneticiler direkt ve otoriter bir yönetim tarzı kullanırken, başarılı kadın yöneticiler erkeklere göre çok daha fazla ilişki ve iletişim odaklı davranmaktadırlar (Lockwood, 2004).

Belirtilen bütün kişilik özelliklerine karşın, insanlar içinde bulundukları ortamların şartlarına göre farklı tepkiler gösterebilirler. Yani kişilik özellikleri ihtiyaçlara göre şekillenebilir. İhtiyaç dâhilinde şartlara göre gerekli değişimi yapabiliş önlem alabilen liderler, başarılı liderlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ POZİSYONUNDA KADINLARIN KARŞILAŞTIĞI GENEL DURUMLAR VE NEDENLERİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

Kadın ile erkek nüfusu neredeyse birbirine eşit olmasına rağmen, yönetim kadrosunda kadınlar erkekler kadar temsil edilememektedir. Bu durumun sebebi çoğu zaman toplumların kadınlara yükledikleri rollerdir (Uzun, 2004: 23). Aynı zamanda toplumda tanımlanan iş ortamlarının genellikle erkeklere göre belirlenip, erkeklere uygun olarak tanımlanmasından dolayı kadınların iş hayatında var olması zorlaşmakta, üst yönetim kadrosunda bulunamamalarına sebep olmaktadır (Korkmaz, 2014). Toplumların kadınlara aileleri içerisinde belirlediği roller çoğu zaman kadının kariyerini olumsuz etkilemektedir (Korkmaz, 2014: 2).

Kadınların aile ve ev içindeki sorumluluklarının, onların iş hayatından uzaklaşmasına sebep olması iş dünyası için büyük bir kayıptır. Çünkü kadınlar sahip oldukları özellikler ve birikimleri ile gerek çalışan, gerek yönetici pozisyonunda bulundukları örgütler için çok büyük katkıda bulunabilirler.

Kadınların yönetim kademesinde az bulunmasının en büyük sebeplerinden biri de, yönetim kademesine gelene kadar yükselme basamaklarında karşılaştıkları zorluklardır. Bu zorlukların en aza indirgenebilmesi ve çalışma ortamlarında kadınların sosyal hayattaki rollerini daha rahat yerine getirebilmeleri için birçok alanda pozitif ayrıma ihtiyaç vardır.

Bu bölümde çalışmanın amacına uygun olarak kadın yöneticiler üzerine yapılan nitel bir araştırmanın safhalarına ve bulgularına yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, daha sonra çalışmanın sorunsalları, anaktüttele/örneklem seçimi ve çalışmanın yönetimi anlatılmıştır. Yapılan araştırmanın demografik bulgularıyla birlikte oluşturulan kod ve temalar tablolarla gösterilmiştir.

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kadınların çalışma hayatında aktif şekilde bulunmaları, kadınların yaşam koşulları içerisinde yüklendikleri veya kadınlara toplum tarafından yüklenen roller sebebi ile erkeklere göre çok daha zordur. Çalışma hayatında üst pozisyonlara yükselmede ise bu zorluklara yenileri eklenmektedir.

Küçükşen ve Kaya (2016: 664) bu bağlamda yaşanan en büyük problemin iş hayatı, aile hayatı ve kadının kendi özel hayatını belli bir dengede tutma zorunluluğu olduğunu dile getirmektedirler. Üstlenilen rollerle hayatı belli bir dengede tutma gayreti, kadınların kendi içinde farklı çatışmalar yaşamasına sebep olabilir. Örneğin sorumluluğu altında olan veya bu şekilde algılanan rollerinden hepsine gerektiği kadar zaman ayıramayan bir kadın zaman açısından; bir rolünün sorumluluklarını eksiksiz yerine getirirken diğer rolünde istediği sonucu alamayan kadın rol çatışması açısından; rolleri arasındaki duygu farklılıklarının birbiri ile uyumsuz olması açısından farklı gerginlik ve çatışmalar yaşayabilmektedir (Haşit ve Yaşar, 2015). Yaşayabileceği ve karşılaşılabileceği tüm sorunlarla baş edebilme yeteneğine ve gücüne sahip birçok kadın da, bulunduğu örgütte yerleşmiş kültür sebebiyle, hak ettiği konuma ulaşamamaktadır. Yani kadınların çalışma hayatında var olmasında güçlüğe sebep olan önyargılar, yönetici pozisyonuna gelmelerinde de büyüyerek karşılarına çıkmaktadır (Korkmaz, 2014: 9).

Tablo 3 incelendiğinde Türkiye’de çalışma hayatında yer alan kadınların en çok temsil edildiği alanlar, işletmelerin giriş seviyesi ve operasyonel personel statüsüdür. Bu statü genel olarak sekreteryaya, hakla ilişkiler gibi birimlerdeki en alt düzey çalışanları göstermektedir. Yönetim kadrosuna doğru çıkıldıkça bu oran gittikçe azalmakta ve CEO seviyesinde %15 e kadar düşmektedir.

CEO seviyesinde bulunan çalışan sayısının, operasyonel personel sayısına denk olması tabiki beklenemez ama oranların gösterdiği statüdeki çalışanların tamamı ile bir karşılaştırma olduğu göz önünde tutulunca, orta kademe yöneticilerin %31’i kadın iken, CEO seviyesinde bu oranın %50’den daha fazla bir kayıpla %15’e düşmüş olması, kariyer basamaklarında kadınların karşılaştığı zorlukların etkisini yansıtmaktadır.

Bulut (2014: 206), McKinsey Şirketinin araştırma sonuçlarını değerlendirdiği

alışmasına göre, kadınların ailelerine daha fazla zaman ayırabilmek için kariyerlerine son verme oranı %37 iken, erkeklerde bu oran %29, kadınlar ev işlerine günde ortalama 4,29 saat vakit ayırırken erkeklerin ayırdığı ortalama süre 2,18 saattir ve bu sayısal değerlere göre Avrupalı bir kadının Avrupalı bir erkekten ev işlerine iki kat daha fazla vakit ayırıp, genel olarak da erkeklerin evin geçimini sağlayanlar”, kadınların ise “ev işlerinden sorumlu olanlar” algısının hâkim olduğu görülmüştür (Bulut, 2014). 2016 yılında yapılan TİİK araştırma verilerine göre, işgücüne katılamayan kadınların % 57,3’ işgücüne katılamama nedeni olarak ‘ev işleriyle meşgul’ olmalarını göstermişlerdir (TİİK 2017’den aktaran Bulut, 2014).

Çalışmanın amacı öncelikle kadınların yönetici pozisyonuna gelirken, kendilerinden kaynaklanan, bulundukları vreten ve sistemden kaynaklanan engellerin; çalışma sahalarında yapılan bire bir görüşmelerle değerlendirilip, nedenleri ile birlikte ortaya çıkarılmasıdır.

Çalışmayı ayrıcalıklı kılan, katılımcılarla yüz yüze ve çalıştıkları iş yerlerinde yapılmış olmasıdır. Ayrıca bu çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak yönetici pozisyonuna gelen kadın yöneticilerin yalnızca kendilerinden değil aynı zamanda işyerindeki vreleri olan st yöneticisi, mevkidaşı ve astıyla da görüşülmüş olmasıdır. Böylelikle kadın yöneticilerin geldikleri veya gelmeyi düşündükleri pozisyona hangi engellere karşılaştıklarının tespiti yanında iş vrelerinde bulunan yakın çalışma vrelerinin bu sorunlardan ne kadar haberdar oldukları ve ne düşündükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bir diğer farkı ise hizmet ve imalat sektöründeki farklı işyerlerindeki kadın yöneticileri ve vrelerindekielerin görüşlerin çerçevesinde sektörel farklılığın olup olmadığının da tespit edilmeye çalışılmış olmasıdır.

4.2. ÇALIŞMANIN SORUNSALLARI

Kadın yöneticiler daha samimi bir iletişim olan destekleme, ödüllendirme ve mentörlük yapma gibi davranışları sergilerken, erkek yöneticiler temsil yetkisiyle problem zme gibi ‘iş odaklı’ davranış göstermektedirler (Katkat, 2000)

Byron’a (2010: 451) göre, st kademelere yükselişte sadece yeterlilik değil, çalışanların cinsiyeti de göz önünde tutulup, kriter olarak belirlenmektedir.

Örgütlerde yönetim kademesine yükselmeye etkili olan eğitim programlarına ve sosyal aktivitelere katılma fırsatlarından, kadınların erkekler kadar katılabilmesi imkânı sağlanmamaktadır (Katkat, 2000: 52). Bu durum kadınların kariyer basamaklarında ilerlemesinde engel oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici. 2014: 6).

Kadınların aile sorumluluklarının yoğunluğundan dolayı rekabet ortamında başarılı olamayacakları düşüncesi, kraliçe arı sendromu, yönetim kadrosunda genelde erkeklerin olması sebebi ile erkeklerin kadınların yanında rahat edemeyeceği yargısı ve toplumsal cinsel yargılar, kadınların üst kademe yönetici pozisyonuna yükselememelerinin nedenleri olarak görülmektedir (Smith vd., 2012: 436-448).

Kadınların işgücüne katılımını etkileyen sebeplerden en önemlilerinden biri de kadın ve erkeklerin toplumsal rolleri olarak kabul edilen önyargılardır (İlalan, 2017: 32). Cinsiyete dayalı önyargıların ortaya çıkma sebebi de kadın ve erkek rollerinin sosyal ve kültürel olarak ayrılmış olmasıdır (İlalan, 2017: 32). Yasal düzenlemeler bu ayrılmaya tam olarak çözüm sağlamasa da karar alma mekanizmasında geliştirilecek yeni araçlar, eğitim ve medyanın etkili kullanılması ile bu ayrışmanın en aza indirilmesinde olumlu adımlar atılabilir (Kiausiene, Streimikiene ve Grundey, 2011).

Kadınlar çalışma hayatına başlayıp devam ederken karşılaştıkları sorunların ardından, bulundukları konumdan daha yüksek bir konuma gelmek için aynı yeterlilikteki bir erkekten çok daha fazla çalışmak zorunda kalmaktadır.

Yaptığımız bu çalışmanın sorunsalı; genel olarak kadınların kariyer basamaklarında karşılaştıkları sorunlar, bu sorunların kendileri, yakın çevreleri, çalıştıkları örgüt ve toplumdaki cinsel sınıflandırma ile olan bağlantısını yapılacak birebir mülakatlarla araştırmak, elde edilen verilere dayanarak, saptanan problemlerin çözümleri ile ilgili öneriler belirlemektir.

Mülakat sırasında katılımcılara sorulan 25 soru ile

- Kariyer basamaklarında kişinin kendisine koyduğu engeller nelerdir?
- Yakın çevre kişinin kariyer gelişimini nasıl etkiler?
- Yasal düzenlemeler örgütlerde kadın çalışanların yaşadığı sorunların çözümünü sağlıyor mu?

- Örgüt kültürü ve iklimi kadınların kariyer gelişimini nasıl etkiliyor?
- Kadın ve erkek çalışanlar, kadınların kariyer gelişimini nasıl etkiliyor? sorularının yanıtı aranmıştır.

4.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışılan konu olan kadın yöneticilerin hiyerarşi anlamında üstü, mevkidaşı veya altları, cinsiyet anlamında ise karşı ve hemcinsleri arasındaki münasebetlerin ‘kadın yöneticiyle çalışmak’ problematiği çerçevesinde irdelenmesi olduğundan derinlemesine ve söylemlerin arka planını görülmesi için nitel araştırma yönteminin benimsenmesi uygun olmaktadır. Bu itibarla çalışma kadın yöneticileri ve işyerindeki çevresinin belirtilen olguya nasıl baktıkları, neleri ön plana koydukları, nasıl tepki verdikleri, hikâyeleri ve tecrübeleri elde edilmeye çalışıldığından nitel araştırma yöntemlerinden ‘anlatı araştırması’ (narrative studies) (Creswell, 2013: 70) yöntemi benimsenmiştir.

4.3.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın evreni İstanbul olarak seçilmiştir.

Kolayda örneklem yöntemi belirlenerek, ‘Kadın çalışanların kariyer basamaklarını aşip yönetici olabilme’ olgusu çerçevesinde hazırlanan açık uçlu mülakat soruları, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren en az 2000 çalışana sahip, üçer ‘büyük’ işletme örneklemindeki, kadın yöneticiler ile örgüt içindeki yakın iş çevrelerindeki çalışanlara uygulanmıştır. Sektördeki durumun daha net görülmesi ve sektör etkisinin olup olmadığını saptayabilmek için, en azından birbirine zır iki ana sektör ayrımı temel alınmıştır. Bu itibarla bilinçli olarak imalat ve hizmet sektöründen üçer iş yeri seçmek uygun görülmüştür. İmalat sektöründen seçilen iş yerleri inşaat, plastik sanayi ve tekstil üzerine üretim yaparken, hizmet sektöründen seçilen iş yerleri sağlık, kargo ve ihracat planlaması ve düzenlemesi üzerine çalışmaktadır.

Her işletmeden bir kadın yönetici ve yakın iş çevresinden bir ast çalışanı, bir mevkidaşı ve bir üst yöneticisi olmak üzere 24 katılımcıya derinlemesine mülakat yapılmıştır. Kadın yönetici ve çevresinin seçiminde de yine kolayda örneklem yolu benimsenmiştir. Katılımcılara demografik sorularla birlikte kadınların iş hayatında

karşılaştıkları sorunlar ve kadın yönetici algılarıyla ilgili toplamda 25 soru sorulmuştur. Soruların ‘yönlendirici ve ön kabullü olmayacak’ biçimde oluşturulmasında hassas davranılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla farklı ve tekrarlı, çapraz sorular sorulmuş, kullanılan sembol incelenmesi ve gözlemlerle desteklenmiştir. Mülakat sırasında alınan ses kayıtları çözümlenerek kodlama ve temalar oluşturulmuştur. Daha anlaşılır ve belirleyici olabilmesi için temalar, alt temalara ayrılmıştır.

4.3.2. Çalışmanın Yönetimi

Çalışmanın uygulanması beklenilenden daha zor olmuştur. Birçok iş yeri soruları önceden görme koşulunu koyarken, birçoğu da kayıt almayı kabul etmemiştir. Kayıt almayı kabul eden birkaç iş yeri de kayıt sırasında üst konumda olan birinin denetiminin olması şartını öne sürmüştür.

Altı iş yerinde yapılacak çalışma için 13 farklı iş yeri ile iletişime geçilmiş ve çoğundan olumsuz cevap alınmıştır. Ülke ve dünya genelinde çalışan çok büyük ölçekli kurumlarda ilk etapta direkt red edilmese de farklı sebepler öne sürülerek zaman içerisinde olumsuz cevap verilmiştir. Bunun sebebi, soruların kapsamı ve verilerin paylaşımındaki mahremiyete olan güvensizlik olarak algılanmıştır. Kurumlara gidilip yapılacak görüşmenin kapsamı hakkında bilgi verildiğinde, danışma ve ast konumundaki kişilerin genelde olumlu tepki vermesine karşın, karar vericiler çekinik davranış sergilemiştir. Bunun sebebinin de karar vericilerin kurum imajı konusunda daha fazla sorumluluk hissediyor olması olarak düşünülmüştür.

Mülakat sırasında ses kaydı alınması konusunda başta tedirginlik yaşansa da katılımcıların sorulara cevap verirken rahat davrandıkları, düşüncelerini dile getirirken net oldukları gözlenmiştir.

Çok fazla olmamakla birlikte toplumda çalışma şartlarının kadınlar için daha ağır olduğu düşüncesinin hakim olduğu inşaat alanında faaliyet gösteren iş yerleri ile mülakat yapma konusunda yapılan ön görüşmelerin bir kısmında, “prensip olarak kurumlarında kadın çalışan istihdam edilmediği” dile getirilmiştir. Konu üzerine konuşulduğunda her ne kadar iş yerindeki yetkililer bu duruma sebep olarak inşaat sektöründeki şantiye ortamındaki hızlı sirkülasyonun kadınların evlilik, doğum gibi özel durumlarına uygun olmadığını dile getirseler de, aynı kurumların ofis kısmında

bile kadın istihdamının olmadığı fark edilmiştir. Bu da bazı kurumların cinsiyet konusunda ne derece katı olduğunun açık örneğidir.

Mülakat yapılmasını kabul eden işletmelerde kadınlar çalışma ortamlarına, sorunlarına, kendi yaşantılarından veya şahit oldukları yaşantılardan çok net örnekler verirken, erkek katılımcılarının az da olsa bir kısmının çevresinde var olan sorunlara tamamen yabancı olduğu fark edilmiştir. Örneğin aynı odada çalıştığı mevkidaşının somut olarak yaşadığı bir sıkıntıdan, ast durumundaki erkek çalışan bile haberdarken, farkında olmayan erkek çalışanların olduğu gözlemlenmiştir. Bu da kişisel farklılık olarak yorumlanmıştır.

Sorular yöneltirken veya katılımcıların sorulara soru ile karşılık verdiği durumlarda yorum yapmadan, açık ve net şekilde cevap vermeye özen gösterilmiştir. Yönlendirmelerden kaçınılmıştır.

Mülakatlar sırasında edinilen gözlemler özetle aşağıda belirtilmiştir.

İhracat alanında hizmet veren işletme (H1), plaza şeklinde tasarlanmış, taşıdığı misyonun da yansıması olarak teknolojik donanımı üst seviyede olan bir ortamdı. Tüm çalışanlar oldukça şık giyimli ve bakımlıydı. Ofisler sade ve kullanışlı şekilde tasarlanmıştı. Katılımcıların hepsinin ayrı odası bulunmaktaydı. Görüşmeler bu odalarda gerçekleşti.

İşletmede (H1), üst yönetici hariç tüm katılımcılarla mülakatlar 20/02/2018 tarihinde yapıldı. Aynı gün yapılan görüşmeler için, mesai saatinin bitimine yakın bir zaman dilimi uygun görüldü. Üst yönetici ile ise 23/02/2018 tarihinde görüşülmüştür.

Bu işletmedeki görüşmeler toplamda 72 dakika sürmüştür.

Uluslararası lojistik alanında hizmet veren işletme (H2), büyük bir binanın giriş katında, taşıma ve yükleme ile ilgili birçok araç gerecin bulunduğu, önünde tırlar park halinde olan, ofis kısmı konteynır şeklinde tasarlanmış, dışardan bakıldığında atölye gibi görünen bir çalışma alanıydı. Gönderileri genelde çok büyük hacimli paketler olduğu için fiziksel olarak bu formata uygun tasarlanmış bir ortamdı. Mülakat yapılan işletmeler içerisinde inşaat alanında çalışan işletmeyle benzerlik gösteriyordu ve çok az kadın çalışan bulunuyordu.

Bu işletmedeki mülakatlar 30/03/2018 tarihinde gerçekleşti. Ses kaydı alınması konusunda hiçbir engelleme ile karşılaşılmağı. Mülakatlar mesai saatinin ilk saatinde yapıldı.

Kadın yönetici ve astı aynı odada çalışırken, mevkidaş konumundaki kişi farklı büroda çalışmaktaydı. Mülakatlar, aynı odayı paylaşan diğerkatılımcıların da izni ile baş başa yapıldı.

Toplam mülakat süresi 66 dakikadır.

Sağlık sektöründe hizmet veren işletme (H3), resmi olarak belirlenen hastanelerde bulunması zorunlu olan tüm fiziki şartları eksiksiz ve en üst standartta sağlamış, oldukça modern bir işletme idi. Katılımcılar idari personel oldukları için çalışma alanları hastane ortamından bağımsız bir ofis şeklindeydi.

Mülakat yapılan herkesin ayrı odası bulunuyordu. Mülakatların tümü katılımcı ile baş başa 09/06/2018 tarihinde, yarım gün çalışılan iş gününde mesai saati sonrasında yapıldı.

Toplam mülakat süresi 152 dakikadır.

İ1 petrokimya ürünleri imal eden bir fabrikadır. İdari bina imalathaneden bağımsız olup, çalışanlar arasında çok sıcak bir ilişki olduğu açıkça gözlemlenmiştir. Mülakatlar sırasında imalathanede çalışan işçilerden idari binaya gelenlere de aynı şekilde davranıldığı fark edilmiştir.

Çalışanlar sorulara rahatlıkla cevap verebilmiştir. Ancak bu kadar rahat bir ortam olmasına karşın, erkek katılımcıların kadın katılımcıların istek ve ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları fark edilmiştir.

Görüşmeler 13/03/2018 tarihinde, katılımcıların odalarında yapılmıştır. Toplam 84 dakika sürmüştür.

İ2 tekstil alanında imalat yapan bir işletmedir. Fabrikanın fiziksel imkânlarının çok yüksek olmasına karşın idari bölümünün fiziksel şartları oldukça kısıtlıydı. Bütün idari çalışanlar dar bir odada, birarada, hepsi birbirini çok rahat görebilecek şekilde çalışıyorlardı. Hatta ses kayıtlarını çözümlemede en zorlandığım işletme bu işletme

oldu.

Görüşmelerin tamamı 15/05/2019 tarihinde idari bölümde yapıldı. Ziyaretçiler ve farklı konularda idareye başvuran çalışanlarla birlikte ofiste 15 kişiden fazla kişi bulunmaktaydı. Mülakatlar imkânlar elverdiği ölçüde baş başa yapıldı. Bütün katılımcılar birbiri ile uyuşmayan birçok görüşlerini rahatlıkla dile getirebildi.

İ2’ deki mülakatlar toplam 117 dakika sürmüştür.

İ3 inşaat alanında çalışan bir işletmedir. Kadın çalışan sadece idari bölümde bulunmaktadır. İdari bölüm prefabrik bir binadır. İnşaat alanının hemen yanında idari bina yer almaktadır.

İdari bölümde yaklaşık 15 civarında çalışan varken sadece iki kadın çalışan bulunmaktadır. Bir tanede kadın hizmetli istihdam edilmektedir.

Çalışanlar günlük rahat kıyafetlerle işlerini sürdürmektedir.

Mülakat için iş yerine gidildiğinde kadın yönetici şantiye alanında bulunmaktaydı. Her yer çamur ve inşaat harcı olduğu için idari kısımda beklemem uygun görüldü. Bu sırada da daha çok gözlem yapma imkânı bulunmuş oldu.

Ortamda genel olarak erkek yoğunluğu mevcuttu. Bu kullanılan hitaplarda bile seçiliyordu. Genelde kadın ziyaretçilerin olmaması sebebi ile kurumda daha önce bulunmamış bir kadın olmam sebebi ile birçok kişinin, orada bulunuş sebebimle ilgili sorularını cevaplamak zorunda kaldım.

Kadın yönetici mülakata geldiğinde üzerinde iş tulumu, çizmeler ve başında baret vardı. Aslında bir kadın olduğu ilk bakışta fark edilmiyordu.

Fiziksel şartlar olarak ne kadar zor bir ortam olsa da birçok işletmeye göre daha samimi bir ortamdı.

Bütün katılımcıların ayrı odaları vardı ve görüşmeler 15/01/2019 tarihinde bu odalarda, kimsenin müdahalesi olmadan samimi bir şekilde yapıldı.

Bu kurumdaki görüşmeler 95 dakika sürmüştür.

4.3.3. Kodlama ve Tema Oluşturma

Mülakatlardan elde edilen verilere göre oluşturulan kodlamalar ve bu kodlamaların gruplandırılması ile oluşturulmuş alt temalar ve temalar Tablo 5’te gösterilmiştir.

Mülakatlar sırasında katılımcıların üzerinde vurgu yaptığı kavramlar tespit edilip kodlar belirlenmiştir. Kodlar da kullanıldığı konu bağlamında gruplandırılarak alt temalar ve temalar oluşturulmuştur.



Tablo 5

Kodlar ve Temalar

TEMALAR	ALT TEMALAR	KODLAR
Yasal düzenlemeler	<i>Kadın Erkek Eşitliği</i>	Yasalar, özellikli düzenlemeler, muhalefet, adalet, kanunlar, yönetmelikler, Atatürk, demokrasi, istihdam, meslek edinme, cinsel ayırışma, eşit işe eşit ücret, siyaset, prosedürler
	<i>Pozitif Ayrımcılık</i>	Süt izni, doğum izni, kreş, haklar, çalışma hakkı, hukuki şartlar, sosyal uygunluk denetimi, rol dağılımı, pasifleşme, suiistimal, tepkisel davranış, bahane, tolerans, pozitif ayrımcılıkta aşırılık, yarım gün çalışma, teşvik
Hemcins çatışmaları		Kadın çatışması, dedikodu, kıskançlık, kıyaslama, kadın engeli, kabullenememe, duygulara yenik düşme, insani, doğal, yaratılış, gençlik, zaaf, çekememezlik
Evlilik ve Annelik	<i>Doğru eş seçimi</i>	Mutluluk, mutsuzluk, sorumluluk artması, adaptasyon, ev işleri, eşlerin yardımlaşması, eş seçimi, eş desteği, hayatı paylaşma, saygı, anlayış
	<i>Çocuk sahibi olma</i>	Bebek, çocuk, hamilelik, yorgunluk, doğum, doğum izni, ücretsiz izin, rapor, emzirmek, sıfırdan başlama, annelik yapabilmek, bütünleşme, bakıcı, vicdan azabı, ayak bağı
Kadınların Kariyer Engelleri	<i>Kendilerinden kaynaklı</i>	Ev işleri, kariyer maliyeti, ekonomik şartlar, öne çıkmak, , mesleki/teknik eğitim, kariyer gelişimi, iş, görev, düzen, düşük eğitim seviyesi, eğitimsiz kesim, meslek sahibi olma, meslek hayatı, maddi yük getirisi, ihtiyaç, özel hayat, x kromozomu, özgüven eksikliği, maddi imkân
	<i>Yakın Çevrelerinden Kaynaklı</i>	Ailem bireyleri, eşinin ailesi, otoriter güç, çalışma ortamı, dünya görüşü, mutaassıp, inanç, alışkanlıklar, tepki, algı, sosyo - kültürel seviye, kariyer basamakları
	<i>Toplumsal Yapıdan Kaynaklı</i>	Gelenek, bölgesel yapı, tercih, zihniyet, Orta Doğu, medeniyet, kadınsı, erkeksi, cinsiyetçilik, değer algısı, disiplinler, sosyal dengesizlik, toplum baskısı, asıl iş algısı, evi geçindirmek, evin reisi, global, baskın rol, ataerkil, zayıf görme güçsüzlük ithamı, psikolojik sına, çelişkiler, gurur, vicdani sına, sorumluluk yükleme, test etme, kabul görmek, eğitim seviyesi farkı, titizlik, eş, toplum baskı, mobbing
Yönetmel Davranışlar	<i>Kadınların Yönetmel Davranışları</i>	Mücadele, alınganlık, istek, doyum noktası, güçlü kadın, iletişim yeteneği, görsel algı, duygusalılık, önsezi, gözlem yeteneği, aidiyet hissi, sorumluluk, çoklu düşünme, çözüme odaklılık, sorumluluk duygusu, sorgulama, kararlılık, adaptasyon, sabır, hırs, kabul görme çabası, kadın önyargısına karşı koyma direnci
	<i>Erkeklerin Yönetmel Davranışları</i>	Duygu kontrolü, içselleştirme, konumun gereği, objektif düşünme, özgüven, farklı fikirlere kapalı olma, kabalık

Sektörel Uygunluk	<i>Liyakat</i>	Departman, pozisyon, zayıflık, destek kadrolar, sağlık sektörü, görsellik, iletişim, İş gücü, eğitim, profesyonellik, , başarı, statü, performans, referans,
	<i>Fiziksel Uygunluk</i>	Kas gücü, bedensel yapı, fiziksel ayırım, minyon, iri yarı, kas gücü, bakımlı olmak, giyim tarzı, vücut hatları, prezantabl, 36 beden, güzellik, göze hitap, güleryüz, dış görünüş, maden ocağı, yer altı, , demir çelik fabrikası, şantiye, sevkiyat bölümleri, taşımacılık, gece nöbetli meslekler
Cinsiyetçi Meslek Ayrımı	<i>Kadın İşi</i>	Hemşire, öğretmen, sekreter, yardımcı eleman, halkla ilişkiler, insan kaynakları, otomasyon ekibi, bazı tıbbi branşlar, sekreteryaya, satış birimi, bazı mühendislik dalları, bankacılık
	<i>Erkek İşi</i>	Polis, cerrahlık, mühendis, şoförü, itfaiyeci, inşaat işçisi, asker, pilot gibi bedensel ve zihinsel güç isteyen her meslek
	<i>Uniseks İşler</i>	Uniseks meslek, kadın işi, erkek işi, bedensel iş, zihinsel iş, iş doğası, mesleğin özü, kontrol hizmetleri, adli mekanizma
Cinsiyetlere Göre Duygusal Farklılıklar	<i>Kadınlara özgü davranışlar</i>	Kıskançlık, dedikodu, hırs, kompleks, kibarlık, pozitiflik, iyi niyet, titizlik, samimiyet, duygusallık, yenilikçilik, taraflı olmak, duygularına hakim olamamak, kırılabilirlik, alınganlık, kaprislilik, dikkatlilik, estetik düşünce, empati yeteneği, şüphecilik, saygı, ince düşünce, algı açıklığı, öğrenmeye açıklık, çözüm odaklı olma, ikna gücü, kibar davranma, detaycılık, tepkilerini gizlememe, başaramama korkusu
	<i>Erkeklerle özgü davranışlar</i>	Kabalık, kendinden emin olmak, realist olmak, egoist davranış, acımasızlık, özgüven, bireysel davranış, özgürlük, sert iletişim, başarıyı kendine mal etmek, sonuca odaklanma, kararlılık, planlılık
Cinsiyetçi Yaklaşımla Ayrılmış Ortamlar	<i>Tek cinsiyet ağırlıklı ortamlar</i>	Hemcins çatışması, sert tartışmalar, ağır ithamlar, acımasız rekabet
	<i>Karma ortamlar</i>	Birbirini tamamlamak, farklılık zenginliği, yansıma, kabiliyet, bütünlük, ruh hali, bakış açısı, denge, ekip çalışması, beyin yapısı
Yöneticilerin Sahip olması gereken Özellikler		Akıl, zeka, matematiksel düşünme, problem çözme teknikleri, uyumluluk, tutarlılık, kontrollü olmak, profesyonellik, iş odaklı düşünmek, düz mantık, hırs, yeterlilik, deneyim, , sabır, durum kontrolü, kolektif çalışabilme, üretkenlik, verimlilik, sorun çözme becerisi, yönetim kadrosu, iş konusunda hakimiyet, kar/zarar, özel sektör, erkeksi davranış, kadınsı davranış, liyakat, ciddiyet, yönetim kadrosu, söz geçirmek, kriz yönetimi

Kurumsal Özellikler	<i>Örgütsel Yapı</i>	Karma ortam, nötr ortam, iletişim ağı, yıpratıcı, normalleşme, sektörel farklılıklar, sürdürülebilir ortam şartları, devamlılık, iş ortamı, işletmenin vizyonu, kurum menfaati, kurumsal denetim, inisiyatif, dinamik düzen örgüt iklimi, kurumsallık, iş ilişkisi, iş bölüşümü, işletme politikası, kurum kültürü, vizyon, misyon, hüküm altına girme direnci, cinsiyet bariyeri, mobing, rekabet
	<i>Ekonomik Şartlar</i>	Maaş, düşük ücret, ön yargı, para kazanmak, kar elde etmek, geçim sağlama, para kazanma, eşit statü, düşük ücret, eşit işe eşit ücret, maliyet, hak etmek, farklı ücret, süreklilik, devamlılık, proje süresi, zaman planlaması
	<i>Fiziksel İmkânlar</i>	Fiziksel şartlar, soyunma odası, dinlenme odası, lavabo, ofis, makyaj masası, ayna, çanta, kravat, takım elbise, bayan tuvaleti, dinlenme odası, duş, iş yeri ölçeği, yemekhane, emzirme odası

4.4. BULGULAR

Araştırma sonucunda edinilen bulgular; demografik bilgiler, kadınların yönetici pozisyonuna gelirken karşılaştıkları güçlükler ve kadınların yönetici pozisyonunda karşılaştıkları güçlükler olmak üzere üç kısımda incelenmiştir.

4.4.1. Demografik Bilgiler

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 6’da düzenlenmiştir. Tabloda katılımcıların işyerlerindeki pozisyonları, yaşları, cinsiyetleri, medeni halleri, eğitim seviyeleri, toplam çalışma süreleri, bulundukları işyerlerindeki çalışma süreleri, bulundukları işyerlerinin faaliyet alanı ve sektörleri belirtilmiştir.

Çalışma kapsamında 24 kişi ile mülakat yapılmıştır. Bu kişilerden dokuz tanesi kadın, 15 tanesi erkektir. Çalışmanın ön şartlarından birinin kadın yönetici ile mülakat olduğu da göz önünde bulundurulursa, ön şart dâhilinde bulunmayan 18 kişiden sadece üç tanesi kadındır ve bu sayı düşük bir sayıya karşılık gelmektedir.

Mülakata katılan dokuz kadından dördü yüksek lisans, dördü lisans, biri ön lisans mezunudur. Erkekler incelendiğinde ise 15 erkekten ikisi yüksek lisans, 10’u lisans, biri ön lisans ve ikisinin lise mezunu olduğu görülmektedir.

Tablolar incelendiğinde mülakata katılan altı ast konumdaki çalışandan iki

tanesi kadırken, mevkidaş konumunda bir tane kadın çalışan vardır. En dikkat çekici olan ise st konumda hiç kadın katılımcı bulunmamasıdır. Bu görünüş dahi başlı başına cam tavan ve cam duvar teorilerinin ne kadar yerleşik olduğunu göstermektedir.

Yönetici pozisyonundaki altı kadından üç tanesi yüksek lisans, iki tanesi fakülte, bir tanesi ön lisans seviyesinde eğitim görmüşken, bu çalışanların mevkidaşı olan beş erkekten üç tanesi fakülte, iki tanesi lise düzeyinde eğitim almıştır. Demografik bilgilere dayanarak, aynı pozisyonda olan kadın ve erkeklerden, kadınların daha eğitimli oldukları sonucuna varılmaktadır.



Tablo 6*Katılımcılarla ilgili demografik bilgiler*

No	Kodu	Pozisyon	Yaş	Cinsiyet	Medeni Hali	Eğitimi	Toplam Çalışma süresi	Bulunduğu İşyerinde Toplam Çalışma Süresi	Faaliyet Alanı	Sektör
1	H1KY	Kadın yönetici	29	Kadın	Bekâr	Y. Lisans	7	7	İhracat işyerlerinin denetim ve koordinasyonu	Hizmet
2	H1M	Mevkidaşı	38	Erkek	Evli	Lisans	15	6		
3	H1Ü	Üst Yöneticisi	45	Erkek	Evli	Lisans	21	10		
4	H1A	Astı	26	Erkek	Bekâr	Y. Lisans	2	2		
5	H2KY	Kadın yönetici	34	Kadın	Bekâr	Lisans	9	2	Kargo hizmetleri	
6	H2M	Mevkidaşı	42	Erkek	Evli	Lise	20	10		
7	H2Ü	Üst Yöneticisi	42	Erkek	Evli	Lisans	22	12		
8	H2A	Astı	30	Erkek	Bekâr	Ö. Lisans	17	3		
9	H3KY	Kadın yönetici	48	Kadın	Evli	Y. Lisans	25	20	Sağlık hizmetleri	
10	H3M	Mevkidaşı	50	Kadın	Evli	Lisans	29	3		
11	H3Ü	Üst Yöneticisi	65	Erkek	Evli	Y. Lisans	43	13		
12	H3A	Astı	39	Erkek	Evli	Lisans	16	5		
13	İ1KY	Kadın yönetici	31	Kadın	Evli	Ö.Lisans	10	10	Petrokimya Ürünleri	İmalat
14	İ1M	Mevkidaşı	35	Erkek	Evli	Lisans	20	8		
15	İ1Ü	Üst Yöneticisi	38	Erkek	Evli	Lisans	20	20		
16	İ1A	Astı	26	Kadın	Bekâr	Lisans	5	1		
17	İ2KY	Kadın yönetici	42	Kadın	Evli	Y. Lisans	25	18	Tekstil	
18	İ2M	Mevkidaş	53	Erkek	Evli	Lise	20	8		
19	İ2Ü	Üst Yöneticisi	54	Erkek	Evli	Lisans	32	28		
20	İ2A	Astı	29	Erkek	Bekâr	Lisans	5	2		
21	İ3KY	Kadın yönetici	33	Kadın	Evli	Lisans	13	3	İnşaat	
22	i3M	Mevkidaşı	42	Erkek	Bekâr	Lisans	17	1		
23	İ3Ü	Üst Yöneticisi	39	Erkek	Evli	Lisans	26	4		
24	İ3A	Astı	31	Kadın	Bekâr	Y. Lisans	10	1		

4.4.2. Yönetici Pozisyonunda Kadınların Karşılaştığı Güçlükler

Kadınların çalışma hayatında var olması öncelikle kendi gelişimini olumlu etkilerken dolaylı olarak ailesi ve toplum için de büyük kazanç teşkil etmektedir. Kadınların eğitim seviyesi ve çalışma hayatındaki oranı arttıkça toplumların gelişmişlik düzeyi de artmaktadır.

Kadınların çalışmasının nedeni genellikle maddi sebepler ve aldıkları eğitimin karşılığını görme istekleri olarak kabul edilirken, kariyer edinme ve dikey olarak yükselme beklentileri genel olarak geri planda kalmakta, bu şartlarda toplumsal cinsiyet eşitsizliğine temel oluşturmaktadır (Katkat, 2000: 1). Kadınların iş hayatında varlığının artışına karşılık aynı artış üst düzey pozisyonlarda görülmemektedir (Korkmaz, 2014: 8).

Yapılan bu çalışmada elde edilen verilere göre kadınların dikey yükselmede karşıladıkları güçlükler, farklı başlıklar altında aşağıda incelenmiştir.

4.4.2.1. Yasal Düzenlemeler

Kadınların eşitlik mücadeleleri sonucunda birçok hukuksal düzenleme yapılmıştır. Bunlardan en önemlilerinden birisi de 1948 yılında açıklanan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin 23. Maddesidir. Bu maddeye göre;

- 1) Herkesin çalışma, işini özgürce seçme, adil ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır.
- 2) Herkesin, herhangi bir ayrım gözetmeksizin, eşit iş için eşit ücrete hakkı vardır.
- 3) Herkesin kendisi ve ailesi için insan onuruna yaraşır ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle desteklenmiş bir yaşam sağlayacak adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.

Son yıllarda kadınların istihdamı, iş yerlerinin kadınlara uygunluğunu sağlayacak fiziksel şartları, kadınların meslek edinmesi ile ilgili çok fazla yasal düzenlemeler yapılmış olmasına rağmen kadın istihdamında beklenen bir artış gözlenmemiş, özellikle yönetim kadrosu açısından istihdama oranla daha etkisiz kalmıştır(Aydın, 2016).

Yapılan çalışma sırasında da yasal düzenlemelerin uygulamada sektörel olarak

farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örneğin imalat sektöründeki bir kadın katılımcı (İ3KY) “Kadınlar hakkında yapılan yasal düzenlemeler bence yetersiz. Zaten toplumun büyük bölümünde kadın/erkek eşitliği tam olarak kabul edilmedi. Değer algısı farklı olduğu için bunları yıkmak da kolay değil” derken hizmet sektöründen bir kadın katılımcı (H3KY) ise “Eğer ki bir kadın ilk doğum yaptığında bebeği neredeyse 3 aylık olana kadar rapor kullanabiliyor, ondan sonra arzu ederse ücretsiz izin alabiliyorsa, ikinci çocuk üçüncü çocuk durumuna göre yarım gün çalışıp yarım gün geri kalan ücretini İŞKUR üzerinden alabilecek durumda ise bu düzenlemeler yetersiz diyemeyiz. Yasal düzenlemeler tamamen uygulansa zaten bu sorunlar kalmayacaktır.” sözleri ile düşüncelerini ifade etmiştir.

Yine bir başka kadın katılımcı (H3M) ise “Yasal düzenlemelerin yeterli olmadığını düşünüyorum. İnsan neslinin devamı kadınların elinde ise kadınların işe girerken genç olup olmamasının, hamile kalıp kalmayacağının, evlenip evlenmeyeceğinin gözönünde tutulabiliyor olması beni üzüyor. Ne kadar değişiklik yapılırsa yapılsın bu düşüncenin değişmesinin önüne geçilemediğini düşünüyorum. Yapılan her şeyin lütuf gibi sunulmuş olması da ayrı bir mesele.” şeklindeki yorumu ile aslında bir kadının hakkı olan şartların, kadına ödül gibi sunulmasından duyduğu rahatsızlığı dile getirmiştir.

4.4.2.1.1. Kadın Erkek Eşitliği

Yasal düzenlemeler teması altında en çok dile getirilen konulardan biri kadın/erkek eşitliği olmuştur. Her ne kadar işletmelerin şartlarında veya iş sözleşmelerinde kadın/erkek ayrımı görünmese de uygulamada birçok alanda bu ayrımın yaşandığı ortaya çıkmıştır.

İmalat sektöründe çalışan bir erkek katılımcı (İ2A) bu durumu “Kadın-erkek eşitliğinin kurumlarda tam olarak yerleşmediğini düşünüyorum. En azından istihdam olarak. Mesela kadınların en çok çalıştığı sektörlerden biri olduğu halde bizim kurumumuzda 1100 çalışan içinde 400 tane kadar kadın ancak var, yani üçte ikisi erkek.” sözleriyle dile getirmiştir.

Bunun haricinde eşitsizliğin en büyük yansıması ücret konusunda olmaktadır. Aynı işi yapan kadın ve erkeklerden, erkeklerin kadınlardan daha yüksek ücret aldığı birçok katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

Katılımcı (İ3A) “Keşke kadın erkek eşit olsa ama maalesef değil. Eşitlikten ziyade adaletli olması gerekiyor. Adil bir ortam olmadıktan sonra da zaten eşitlikten söz edilemez. Burada aynı kariyerde, aynı süre çalışırken farklı ücretler alıyorsak, eşitlikten söz edemem” diyerek düşüncelerini belirtmiştir.

Bir erkek katılımcı (İ3M) ise “Özel bir şey yapıyorsa kadın bunun daha özelini istiyor. Kadınlar en ufak bir fırsatı kendilerine çevirmede erkeklere göre daha üstünler. Her zaman erkek öncelikli ve şanslı diye bir durum olmuyor. Örneğin kadınlar erkeklerden çok daha rahat izin alırlar, olağanüstü bir durum olup fazladan mesai gerekse ilk önce erkeklere görev verilir.” diyerek, işyerlerindeki sorumlulukların eşit şekilde dağıtılmadığını, erkeklere daha fazla iş yüklendiğini ifade etmiştir.

4.4.2.1.2. Pozitif Ayrımcılık

Kadınların iş yerlerinde daha çok istihdam edilmesi, ihtiyaçlarına cevap verip çalışma hayatlarının devamını sağlanması için yasal ayrıcalıklar tanınmaktadır (Aydın, 2016). Bu tür uygulamalar “pozitif ayrımcılık” olarak tanımlanmaktadır.

Katılımcılardan bazıları (örneğin, H1M, İ2KY, İ1M) pozitif ayrımcılığı yerinde ve yeterli bulurken büyük bir kısmı (örneğin H1KY, İ3Ü, İ1A) pozitif ayrımcılık adına yapılan değişikliklerin sadece prosedürde kaldığını, uygulamaya yansımadığını dile getirmiştir.

İmalat sektöründen katılımcı bir erkek üst yöneticinin (İ2Ü) “Kadınların en rahat şekilde hareket edebileceği sistemin sürekli işlemesine gayret ediyoruz. İş dünyasının genelinde bu düzenlemelere uyuluyor.” demesine karşılık, yine imalat sektöründen ast konumundan bir kadın katılımcı (İ1A) “Keşke pozitif ayrımcılık olsa, keşke kadınların çalışma saati daha az olsa. Mesela en fazla 40 saat çalışma şartı olsa. Ücret konusunda mademki adil olunmuyor, çalışma süresinde de kadınlara pozitif ayrımcılık yapılabilir.” diyerek pozitif ayrımcılığın yetersizliği konusundaki fikrini dile getirmiştir.

Kadın ve erkek katılımcılardan bazıları (örneğin katılımcı İ2KY) ise pozitif ayrımcılık kapsamında yapılan bazı düzenlemelerin kadın çalışanlar tarafından suiistimal edildiğini, bu durumun iş yeri ve işveren açısından zorluk çıkarıp, kadın

Çalışanların aleyhine işleyen bir durum olduğunu dile getirmiştir. Örneğin hizmet sektöründen bir katılımcı (H3M); “Doğum ve ocuk bakımı çerçevesinde tanınan hakların birçoğu özellikle küçük işletmeler için maddi olarak yk getiriyor. Tabi bu durumdan rahatsız olan büyük ölçekli işletmeler bile var. İster istemez farklı bir maddi külfet çıkıyor ve hesaplar değişiyor.” şeklinde kadın çalışanların tercih edilmemesini yasalardan kaynaklanan kazanımlar nedeniyle oluşan maliyete bağlamıştır.

İmalat sektöründen bir kadın yöneticisi (İ2KY) ise “her türlü imkânı sağlıyor olmamıza rağmen yine burada da suistimal söz konusu olabiliyor. Mesela bir kadın muayyen günlerinde karnım ağrıyor diye izin isteyebiliyor. Tamam, belki bu fiziksel olarak hak olarak da gösterilebilir ama bu işveren için çok ayrı bir yük oluşturur yani dediğimiz gibi bu istek ve ihtiyaç kısmı bitmiyor.” diyerek, suiistimal durumuna dikkat çekmiştir.

4.4.2.2. Evlilik ve Annelik

Evlilik kadınların çalışma hayatında ve kariyerinde bir dönüm noktası teşkil etmektedir. Çalışma konusunda izin alma gibi durumlar olduğu gibi, çalışır durumda evlenen kadınların, evlendikten sonra çalışmayı bırakması durumu da sıkça yaşanmaktadır (Adak, 2007). Kariyer yapmak ve iş yerinde daha fazla sorumluluk üstlenerek yönetici olmak pozisyonunda ise eşin yaklaşımı önemli bir yer tutuyor.

Kadının ocuk sahibi olması da mesleki yükselişi açısından dönüm noktalarından en emlilerinden biri olmaktadır. Annelik iğds ile çoğu zaman kadınlar “alışmak mı, çocuğuma bakmak mı?” şeklinde bir tercih yapmak durumunda kalmaktadırlar. Katılımcılardan biri (H3KY) “Erkeklerde bu ayırım çok fazla olmuyor ama bir kadın anne olduğu zaman tabi ki enerjisinin çoğunu bebeğine harcıyor. Bunu yapmazsa da vicdan azabı çekiyor. Hormonları bile bu yönde çalışıyor.” sözleri ile bu durumu açıklamıştır.

Anne olduktan sonra kendi iradelerinin dışında bazı durumlarda da işyerinin baskısı ile kadınlar çalışma hayatına ara vermek veya son vermek durumunda kalmaktadır. Bir erkek katılımcı bu durumu (H2) “Bu konuda çok fazla yasal düzenlemeler var. Yani kurum kaynaklı bir işten çıkarma mümkün değil. Ama evlilik, gebelik, doğum kadına daha çok sorumluluk yüklüyor. Bunları o yapmazsa da başkasının yapması gerekiyor ki bu da ayrı bir maddi külfet getiriyor. Bu durumda

işten ayrılmayı tercih eden çok kişi olabiliyor.” şeklinde özetlemiştir.

4.4.2.2.1. Doğru Eş Seçimi

Eş ev ortamında ne kadar destek olursa, kadın evinde ne kadar mutlu olursa, yükselmesi daha kolay olmaktadır. Hizmet sektöründen bir katılımcı (H2M) bu konudaki düşüncelerini, “Çalışmayı çok seven, işinde çok başarılı olan, yükselmeye de belli bir yol kat eden çok kadın arkadaşımız, evlendikten sonra farklılaştı. İş bırakmak durumunda kalanlar da oldu.” şeklinde belirtmiştir.

Eşler arasındaki kariyer farkının sorun oluşturup oluşturmadığı hakkında da katılımcılara soru yöneltilmiştir. Katılımcıların neredeyse tamamı erkeğin kariyerinin yüksek olmasının sorun teşkil etmediğini, kadınların kariyerinin yüksek olmasının ise tercih edilmediğini, tercih edilse dahi bir müddet sonra sorun teşkil ettiğini dile getirmiştir. Bu soruyu imalat sektöründen bir erkek yönetici (İ2Ü) “Eşi kendinden daha yüksekse erkeğin vay haline diyorum, Toplumun yapısı, gelenek görenek vs. Bunların hepsi ilişkileri etkiliyor. Hani erkek aile reisidir diye bir kavram var. Eğer reis ise o herkesten daha üst bir yerde o olmalı gibi bir algı var.” şeklinde cevaplamıştır.

4.4.2.2.2. Çocuk Sahibi Olma

Kadınları erkeklerden ayıran en büyük farklardan biri annelik duygusu taşımak ve anne olmaktır. Ama bu özellik çoğu zaman kadının kariyerini olumsuz etkilemektedir. Yaratılış olarak bir çocuğun bakımını üstlenecek kişi anne olarak kabul edilir. Bu aslında sadece çocuk için değil, anne için de bir ihtiyaçtır.

Bir çocuğun bakımının hassasiyeti sebebi ile çoğu zaman anneler çocukları için kariyerlerini ikinci plana atmaktadırlar. Bu durumu eleştiren bir erkek katılımcı (İ3Ü) “Kadınlar anne olduktan sonra önceliğini genelde çocuğundan yana kullanıyor. Ama bence eğitimi aldıkları alanda da kendilerini geliştirip üretmeleri gerek” diyerek tepkisini dile getirmiştir.

Çocuk bakımının ücret karşılığı sağlanması da ailelere büyük yük getirmektedir. Çocuk için bir bakıcı bulup, annenin çocuğunu bırakıp işe gitmesi, eve yorgun gelip çocuğu ile yeteri kadar ilgilenememiş olması duygusu ise çoğu zaman annelerin tercihini çalışmamaktan yana kullanmalarına yol açmaktadır.

Ayrıca doğum izinlerinden sonra işe tekrar uyum sağlamak da kadınların karşılaştığı başka bir engeldir. Bunu bir kadın katılımcı (H1KY) “İzinleri bizim kurumda çok rahat kullanıyorlar. Ama izin uzun olursa dönüşte illaki adaptasyon sorunu yaşıyorlar. İşimizle ilgili yasa ve yönetmeliklerde sık sık değişiklikler oluyor. Bu değişikliklere uyum sağlamak için ara verdikten sonra çok daha fazla çalışmaları gerekiyor. Tabi bu da kariyeri etkiler.” sözleri ile açıklamıştır.

İmalat sektöründe çalışan ve çalışma şartları eşinden çok ağır olan bir kadın yönetici (İ3KY) “Bazen eşime “biraz da sen yardımcı ol “ diyorum ama maalesef olmuyor, bütün yük üstümde. Allah bize (kadınlara), uzun ömürler versin diyorum çocuklarımızın başından eksik etmesin” cevabı ile duygularını dile getirmiştir.

4.4.2.3. Kadınların Kariyer Engelleri

Belli bir ekonomik standarda sahip kadınların bir kısmı daha rahat bir yaşam tercihi ile iş hayatından ayrılırken, birçok istekli ve yetenekli kadınsa ekonomik şartlardan dolayı çalışmamakta ve kariyer yükselişi sağlayamamaktadır. Evdeki yapmış olduğu işler, aileye ev ortamında yapmış olduğu katkı düşünüp maliyet hesabı yapıldığında, çalışmak ve kariyer yapmak ayrı bir maliyet gerektirmektedir. Yani kariyer yapmak kadın için bir lüks haline gelmektedir. Üretim sektöründen bir katılımcı (İ1KY); “Ev kredimiz bitince, çocuğum okula başlayacağı için çalışmayı düşünmüyorum. Çalışma saatlerim ve okul süresi uyuşmuyor. Özel okul masrafına girince de çalışmam maddi olarak yük getirmiş oluyor. Hiç değilse evimde ve çocuğumla daha iyi zaman geçiririm” şeklinde düşüncelerini belirtirken üretim sektöründen bir katılımcı (İ3Ü) düşüncelerini; “Eşim çok iyi bir pozisyonda iken çocuklarla daha çok ilgilenmek amacıyla iş hayatını bıraktı. O zaman şimdikinden çok daha mutluydu diye düşünüyorum.” şeklinde belirtmiştir.

4.4.2.3.1. Kendilerinden Kaynaklı

Kadınları cam tavan sendromu yaşamalarına sebep olan etkilerden bir kısmı da kadınların kendilerine koyduğu kısıtlamalardır (Korkmaz, 2016). Çünkü insanın en zor mücadelesi kendisi ile olan mücadelesidir. Kadınlar özel hayatı ve çalışma ortamındaki rol çatışmaları nedeniyle seçim yapmak zorunda kalsalar da içinde bulundukları imkânları değerlendirerek bu rolleri dengeleyebilirler (Akbaş ve Taner, 2017: 198).

Eğer kadınlar kariyerlerine devam etmekte kararlı olursa, bu yolda oldukça mesafe kat etmiş olacaklardır. Bir kadın katılımcı (H1KY) “Çalışmak, kariyer yapmak konusundaki çelişkiler kadını yoruyor ve aslında en büyük bariyer de bu.” diyerek, kadınların kararlılığının, kendi hayatındaki önemini vurgulamıştır.

Erkek katılımcılardan biri (İ1Ü) “Sorumluluklar ve öncelikler değiştikçe kariyer gelişimi de buna bağlı olarak illaki değişiyor. Zaten o aşamada yapılan tercihe bağlı olarak kadınlar kariyer basamaklarını çıkabiliyor. Yoksa hem anne, hem iş konumunda çok da eksiksiz olunamıyor.” diyerek, kadınların seçimlerinin kariyerlerini ne derece etkilediğini dile getirmiştir.

Kadınların mesai saatinden sonra ev içinde de ayrı bir mesailerini başlamaktadır. Bu da kadına fazladan yorgunluk olarak yansımaktadır. Erkekler ev ortamında dinlenme imkânı bulurken kadınlar için bu neredeyse imkânsızdır. Bir kadın katılımcı (İ2KY) bu durumu, “Kadınlar iş yerinin haricinde evde de erkeklerden çok daha fazla çalışıyor. Böyle olunca zaman yetmiyor. Ben de bir kadın olarak bunu yaşıyorum. Üstelik çocuğum yok. Yani çocuk olsa durum çok daha farklı olurdu. Dinlenmek için zaman ayırmak bile zor. Hal böyle olunca birçok fedakârlık yapmış olunuyor. Erkeğin eve gelince “yoruldum” deme hakkı var ama kadının yok. Hayat kadına zor.” diyerek açıklamıştır.

4.4.2.3.2. Yakın Çevrelerinden Kaynaklı

Kadınların ailesi, çalışma arkadaşları gibi yakın çevresi de kariyerini etkileyen etkenlerdendir. Bu durum çevrenin dünya görüşü, siyasi tercihleri, inançları kadınların tercihlerini de olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bir erkek katılımcı (H2M) “Bu aslında tamamen çalışma ortamı ve şartlara bağlı bir durum. Ama bazen dünya görüşü bile bunu etkileyebiliyor. Mesela kadın çalışan tercih etmeyen yerler olduğu gibi, kadına yönelik olan sektörlerde de erkek çalışanın tercih edilmediği yerler oluyor. Mesela kadın güzellik merkezleri.” sözleri ile bakış açısını ifade etmiştir.

Çalışma ortamında da kadınlar kıskançlık duygusu ile tepki verirken, erkek çalışma arkadaşları da yönetim kadrosundaki kadınlara direnç göstererek zorluk çıkarabilmektedirler. Örneğin bir kadın katılımcı (H2KY) “Kadın çalışanlarla yaşadığımız sıkıntılar genelde kıskançlık ve çekememezlik üzerine oluyor. Erkeklerde de “bir kadından emir alamam” gibi bir düşünce oluyor. Çok büyük bir problem varsa

gelip danışıyorlar ama genelde basit gördükleri şeylerde fikrini sormak yerine kendi bildiğini yapmayı tercih ediyorlar. Yani danışmak bile bazen erkeklere ağır geliyor.” şeklinde duygularını ifade etmiştir.

İnşaat sektöründe çalışan kadın yönetici (İ3KY) başından geçen bir olayı anlatarak katkıda bulunmuştur. “En son çalıştığım şantiyede işçiler “bir haftada kaçır, 10 günde kaçır” diye kendi aralarında konuşmuşlar. İddiaya girmişler ama bir ay falan geçtikten sonra artık hepsi orada kalıcı olduğumu kabul etmişlerdi. Tabi o arada bir müddet sınıdılar. Bu sına da daha çok işi ne kadar bildiğin, ne kadar sabrettiğin konusunda oluyor.”

4.4.2.3.3. Toplumsal Yapıdan Kaynaklı

Her toplumun kendine ait kültürü ve değerleri vardır. İnsanlar da yaşadıkları toplumun kültüründen ister istemez etkilenir ve yansımalarını taşır. Özellikle erkek egemen toplumlarda kadın ve erkeklerden beklenen roller birbirinden farklıdır. Para kazanma zorunluluğu, iş dünyasında başarılı olmak, ön planda olmak gibi özellikler erkeklere özdeşleşmiş özelliklerdir. Katılımcılardan birisi (H3A) bu konudaki görüşünü, “Ortadoğu’daki geriliği kadınların geri planda kalmasına bağlıyorum. Kadınların evlerde kapalı kalmış, sosyal hayattan dışlanmış ve insanlar daha yobaz olmuş. Oysa kadının iş hayatına girmesi, eğitimi bir medeniyet göstergesidir ve desteklenmesi lazım.” sözleri ile açıklamıştır.

Eğitim seviyesi düşük olan kadınların özgüveni yeterince gelişmemekte ve bunun yansıması olarak çalışabilecekleri alanlar azalmaktadır (Gül, Yalçınoglu ve Atlı, 2014). Eğitim seviyesi kadınların kariyer basamaklarını aşmasında etkili olurken, erkekler için aynı derecede önem taşımamaktadır (Gül, Yalçınoglu ve Atlı, 2014: 174). Yani eğitim seviyesi eşit olan kadın ve erkekren, erkeğin kariyer basamaklarını aşması daha kolay olmaktadır.

Bir çok toplumda olduğu gibi Türk toplumunda da “kadının asıl işyeri evi, öncelikli işi de anneliktir” şeklinde bir algı yaygındır (Özkaplan, 2009). Bu da kadınların yönetici olarak kabul görmesini zorlaştırmaktadır. Bir kadın yönetici (H3K) “Yıllardır üst düzey yönetici olarak çalışıyorum, göstermek zorunda kaldığım performans, erkek arkadaşlarımdinkinden her zaman çok fazla oldu.” sözleri ile kabul edilmesinin ne kadar zor olduğunu dile getirmiştir.

Kadın ve erkeğin çalışma hayatındaki yerinden bahsederken de katılımcılardan biri (İ1M) “Toplumsal bakış olarak bir kadının evde oturup çalışmadan çocuğuna bakmasını hiç kimse yadırgamaz ama kadının çalışıp erkeğin evinde çocuğuna bakıyor olmasını toplumumuzun çok da kabulleneceğini söyleyemeyiz.” sözleri ile düşüncelerini ifade etmiştir.

4.4.2.4. Yönetmel Davranışlar

Yönetim kademesinde bulunan çalışanlarda genelde ortak davranışlar gözlenmekle birlikte cinsiyete göre farklılıklar gösteren özellikleri de çoktur, buna bağlı olarak kadın ve erkek yöneticilerin tepkilerinde, özellikle çalışanlarla olan iletişimlerinde birbiriyle uyuşmayan davranışları vardır (Uyguç, 2013). Katılımcılardan biri (İ1Ü) bu durumu “erkek yöneticiler daha çok sürece odaklanıyor. Çalışanlar ile de empati kurmaları çok daha zor oluyor.” şeklinde ifade etmiştir.

4.4.2.4.1. Kadınların Yönetmel Davranışları

Kadınlar doğası gereği iletişim ve empati kurmada, farklı görüşleri kabul etmede, değişime ayak uydurmada erkeklere göre daha esnek ve başarılı olmalarıyla birlikte, duygusal zekalarının yüksek olması ve anaç tutumlarına bağlı olarak da kadınlar örgüt kültürünün oluşmasında, çalışanlar arasında organize kurmakta daha başarılı olmaktadır (Özkaplan, 2009).

Korkmaz (2014: 12) yönetim kademesinde kadınların olması ile işletmelerde aşağıdaki değişimlerin gerçekleştiğini vurgular:

- Kadınların yönetiminde olan kurumların imajı gelişir.
- Yeni yatırımcıların ilgisini çeker.
- Değişimlere ayak uydurmada kadınlar başarılı olduğu için verimlilik artar.
- Müşteri ve tüketici memnuniyeti artar.

İmalat sektöründen bir erkek katılımcı (İ2Ü) “Kadın yönetici ile işler daha ılımlı gidiyor. Erkek yöneticiler daha sert. Erkek çalışanlar kadın yöneticilere karşı daha ılımlı davranıyorlar, daha alttan alıyorlar. Bu da ortamda gerginliği önüyor.” derken, yine bir erkek katılımcı (H2A) “Kadın yöneticiler duygusal açıdan daha anlayışlı oluyorlar. Empati yetenekleri daha güçlü. Aynı anda daha fazla şeye odaklanabiliyorlar. Bu bir çalışan için avantaj.” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir.

Hizmet sektöründen bir kadın yönetici (H3KY) ise erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin, kadın astlarına karşı tutumunu değerlendirirken “Bayan yöneticilerde en çok hoşuma giden şey, her şeyden daha ziyade iş odaklı çalışabilmek. Erkeklerin bayanlara karşı duyguları zaman zaman onların kafasını karıştırabilmekte ve ben bunu hayatım boyunca görmüşümdür. Erkek yöneticiler erkek çalışanlara karşı daha kurumsal davranırken, kadın çalışanlara daha fazla şefkat ve merhametle yaklaşabiliyor.” diyerek, kadın çalışanların kadın yöneticilerle daha verimli ve işlevsel çalışabildiğini vurgulamıştır.

Başka bir kadın çalışan (İ1A) ise, “Kadınlar erkeklerden daha kaprisli, yönetici olsalar da bu özellikleri değişmiyor ve çalışanların sürekli kendisine direnç gösterdiğini düşünüp tepkisel yaklaşıyorlar.” diyerek kadın yöneticilerin olumsuz davranışlarına örnek vermiştir.

4.4.2.4.2. Erkeklerin Yönetimsel Davranışları

Erkekler genel olarak yönetim kademesinde prensiplerine aşırı bağlı, değişime açık olmamak ve sert tavırları ile tanımlanıyorlar (Dirik, Eryılmaz ve Gülova, 2017). Bu davranış şekli bazı durumlarda avantaj olmasına karşın, diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde ve süreç içerisinde gerektiği yerde gereken müdahaleyi yapamama konusunda dezavantaj oluşturmaktadır. Bu durum bir katılımcı (H2KY) tarafından “Erkekler iş konusunda daha kendinden emin ve yeniliğe çok açık değil.” şeklinde belirtilmiştir.

Kadınlar her ne kadar daha fazla toleranslı olsalar da erkeklerin kadınlara göre daha tutarlı ve sabırlı oldukları düşüncesi hâkimdir. Erkeklerin zaman yönetimi ve iş odaklanma konusunda da her kademedede daha avantajlılar. Çünkü daha önce de değinildiği gibi kadınların iş yerindeki mesaisinden sonra evde başka bir mesaileri başlamasına karşın, erkekler zaman konusunda rahattır. Üst yönetim kadrosundaki bir erkek katılımcı (İ2Ü) bu konu ile ilgili olarak “Mesela ben 28 yıldır bu kurumda çalışıyorum ama benim eve gittiğim saatler üst üste konulursa burada sabahladığım günler, herhalde tam iş çıkışı saatinde çıktığım günden çok daha fazladır. Saat kaçta çağrılırsam geliyorum ama bunu bir bayan kolay yapamıyor. Hatta yapabilmeleri imkânsız gibi. Onlara teklif bile edilemiyor. İki telefon hattım var, ikisini de 24 saat açık tutuyorum, isteyen istediği zaman arayabiliyor. Ama bunu bir kadın yapamıyor.”

şeklinde cevap vermiştir.

Bu yorumlardan da anlaşıldığı üzere, erkekler işe odaklanma ve iş çerçevesinde düşünme konusunda kadınlardan çok daha avantajlı durumdadır.

4.4.2.5. Hemcins Çatışmaları

Yapılan birebir görüşmelerde kadın çalışanların, kadın yöneticilere olan olumsuz tepkisinin ve önyargısının, erkeklerden daha fazla olduğu gözlenmiştir. Buna sebep olarak da kadınların birbiri ile olan iletişimlerinin, daha savunmacı ve eleştirel olması gösterilmektedir.

Erkek çalışan veya yöneticiler dahi çoğunlukla, kadın yöneticilerin kadın çalışanlara daha sert davrandığını dile getirmektedir. Örneğin imalat sektöründen bir kadın katılımcı (İ1A) “Kadınlar her alanda yükselmeli, ilerlemeli, iş hayatında daha fazla oranda bulunmalı. Ama mümkünse benim yöneticim olmasın.” şeklinde belirtmiştir. Aynı durum için hizmet sektöründen bir erkek katılımcı (H2Ü) “Ben çalıştığım kişilere realist yaklaşıyorum. Kendim satış kökenliyim. Pazarlama Müdürlüğü de yaptım. Farklı yerlerde kadınların çalışma şartlarını veya ne pozisyonda olduklarını, hayata nasıl baktıklarını çok tanık oldum. Erkeklerin bu konuda daha yapıcı olduğunu düşünüyorum. Kadınlar birbirine bence, erkeklerin onlara davrandığından daha yıpratıcı davranıyor.” şeklinde yorumda bulunmuştur.

Kadınlardaki birbirini çekememezlik durumunun erkeklere oranla çok daha fazla olduğu tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Hatta kadınlar bunu çok daha rahat ifade edebilmiştir. İmalat sektöründe çalışan ast konumundaki bir kadın katılımcı (İ3A) “Kadınların başarılı olmasını çok isterim ama kendi üstümde kadın olmasını istemiyorum. Belki ben de ileride yönetici olacağım. Şimdiden bir yönetici adayıyım ama buna rağmen ben kendi üstümde bir kadın istemiyorum.” diyerek kadın yöneticilere olan tepkisini açıkça dile getirmiştir.

Bu durumun sebepleri arasında sayılabilecek etkenlerden birisi de kadınların algılarının ve çevreye olan ilgilerinin erkeklerden çok daha fazla olması olarak değerlendirilebilir. Erkekler sadece iş çerçevesi ve günlük rutin sohbetlere yoğunlaşırken, kadınlar birbirinin giyimi, kuşamı, özel hayatı, o günkü ruh hali gibi her konuya dikkatini yoğunlaştırabilmektedir. Böyle bir ortamda da sorun olabilecek

etken sayısı artmış olmaktadır.

Kadınların birbiri ile aynı pozisyonda iken çok sorun yaşamadığı ancak herhangi birisinin kariyer olarak yükselmesi durumunda yaşanan çatışma, bir erkek katılımcı (H1M) tarafından “Bir terfi beklentisi yoksa birbirleri ile çok iyi anlaşabiliyorlar. Ama içlerinden birinin pozisyonu değişirse bu samimiyet kalmıyor. Kadınların birbiri ile olan iletişimleri, erkeklerin birbiri ile olan iletişiminden daha karmaşık. Bir anda değişebiliyorlar.” şeklinde özetlenmiştir.

Başka bir erkek katılımcı (İ1M) ise “Kadınlar erkek yönetici tercih ediyorlar. Bunun sebebini de, kadınların kendi doğasından kaynaklı olarak birbiri ile çekişmelerine bağlıyorum. Erkek erkeğe çok fazla ego çatışmasına girmiyor ama kadınlarda bu ego çatışması çok fazla oluyor. Özel hayatlarını, iş hayatlarını her şeyi kendi aralarında bir çekişme sorunu yapabiliyorlar.” diyerek konu hakkındaki fikrini belirtmiştir.

4.4.2.6. Sektörel Uygunluk

Kadın erkek eşitliği ne kadar sağlansa da, fiziksel ve duygusal farklılıklarından dolayı, iş yerlerinde sektörel özelliklere bağlı olarak cinsel sınıflandırmalar kendiliğinden oluşmaktadır (Korkmaz ve Korkut, 2012). Plaza tarzı çalışma alanlarında kadın yönetici ve çalışanlara çok daha fazla rastlanırken, bedensel yorgunluğa yol açan ortam ve konumlarda kadın çalışana rastlamak zorlaşmaktadır (Özkaplan, 2009). Kuvvet isteyen sektörlerde çalışan kadınlar da genelde ofis ortamında çalışmaktadır. Hizmet sektöründen bir katılımcı (H3Ü) “İş güvencesi konusunda yasal olarak bir ayırım yok ancak ayrımcılık biraz sektörel ve kültürel bir tavır oluyor. Bunu da yasalarla düzenlenebilmesi çok da mümkün olmuyor.” sözleri ile bu durumu özetlemiştir.

Eril ve dişil toplumlara göre yöneticinin cinsiyeti farklılık göstermektedir ve bunun yansıması iş yerlerindeki baskın tutumlarda da görülmektedir (Özkaplan, 2009). Bir erkek katılımcı (H1Ü) bu şartları “Özel sektör daha fazla mücadele isteyen bir ortam olduğu için özel sektörde kadın yöneticiyi daha zor şartlar bekliyor. Kabul edilmesi ve tutunup devamlılığı sağlaması için, bir erkekten daha fazla çaba sarf etmesi gerekiyor.” diyerek özetlemiştir. İnşaat alanında çalışan bir erkek katılımcı (İ3M) da “Bizim sektörde kadınların kendisini ispatlaması çok daha zor. İster istemez bir

önyargı var.” diyerek sektörel durumun kadınların yönetim kadrosuna gelmesindeki etkisini dile getirmiştir.

4.4.2.6.1. Liyakat

Aynı eğitimi almış ve aynı tecrübedeki kadın ve erkekler, bazı sektörlerde eşit seviyede çalışabilse de, aynı kadrodaki kadınların eğitim seviyesinin çoğu zaman erkeklerden daha üstün olduğu gözlenmiştir. Ama her iki cinsiyet için de belli bir yetkinliğe ulaşmamış kişilerin yönetim kadrosunda yer alamayacağı bir gerçektir.

Hizmet sektöründen bir katılımcı (H2Ü) “İş hak edenindir.” şeklindeki söylemi ile eşit eğitim ve yetkinlikteki kişiler arasında bir fark olmadığını vurgulasa da kendisi ön lisans mezunu iken, deneyimi kendisinden daha fazla olan yüksek lisans mezunu bir kadının, o kişinin astı olarak çalıştığı gözlenmiştir.

Gelişen ekonomik, sosyal ve kültürel yapı ile liyakat hususundaki ayrımın azalmakta olduğu, bir erkek katılımcı (İ1Ü) tarafından “Beden işi gerektiren işlerde erkekler öne çıkıyor ama beden işi gerektirmeyen tüm işleri kadınlar da yapabilir erkekler de yapabilir. Aynı donanımda, aynı eğitimi alan kişilerin kadın veya erkek olması fark etmez. Mesela burada kimya mühendisi olarak çalışan bir kadın ve bir erkek var. Hangisinden daha çok verim alıyorsunuz diye sorsanız, tereddüt etmeden kadın mühendisten derim.” sözleri ile ifade edilmiştir.

Yönetim kadrosundaki bir kadın katılımcı (H3M) ise “Cinsiyet sözcüğünün bile geçmemesi gerektiğini düşünüyorum. Tamamen liyakata bağlı bir sistem olmalı.” sözleri ile liyakatin önemini belirtmiştir.

4.4.2.6.2. Fiziksel Uygunluk

Erkeklerin çok fazla olduğu inşaat, lojistik gibi çalışma ortamlarında kadın çalışan ve kadın yöneticilerden beklenen tutum ve özelliklerle, plaza ortamındaki beklentiler birbirinden çok farklılık göstermektedir. Öyle ki eril bir ortamda çalışan kadınları iş kıyafeti ile erkek çalışandan ayırmak bile güç olmaktadır. Buna karşılık iş merkezi veya plaza tarzı çalışma ortamlarında kadın çalışanlardan mümkün oldukça bakımlı olması beklenmektedir. Hizmet sektöründen bir katılımcı (H1Ü) düşüncesini “Her gün bakımlı olmak zorundayız. O gün giydiğimiz kıyafete bakılarak bile çalışma

şeklimiz değerlendirilebiliyor.” şeklinde belirtirken üretim sektöründeki katılımcı (İ3Ü) tam tersi pozisyon almıştır: “Bizim çalıştığımız ortamdaki çalışanlar genelde evlerinden çok uzakta çalışmaya gelmiş, ailelinden ayrı, konteynırlarda yaşayan, eğitim seviyesi de oldukça düşük kişiler. Biz bu sebeple bayan çalışan ve yöneticilerden, mümkün oldukça kadınsı olmamalarını özellikle istemek durumunda kalıyoruz.”

Hizmet sektöründe çalışan bir kadın yönetici (H3M) ise “Bir erkeğin en fazla kravatu ile takım elbisesinin uyumlu olup olmaması konu olurken, kadın yöneticinin kilosu, kıyafetinin markası, nasıl konuştuğu, yemek yerken nasıl davrandığı, saçının dip boyasının gelip gelmediği, makyajının uyumu bile konuşuluyor. Kadınlar sanki eleştirilmeye müsait her zaman eleştirilebilir bir varlık gibi görünüyor. Maalesef bunu da yapanlar en çok kadınlar.” diyerek kadının hem fiziksel şartlarının öne çıkmasına, hem de hemcins çatışmasına değinmiştir.

4.4.2.7. Cinsiyetçi Meslek Ayrımı

Risman ve Davis (2012: 3) yapmış oldukları çalışmada psikologların cinsiyet rol tutumları üzerine yaptıkları çalışmalarda, kadın ve erkeklerin birbirine zıt iki boyutlarının olduğunun varsaydıklarını yazmışlardır.

Bazı meslekler cinsiyetlerle özdeşleşmiştir. Mesela daha anaç bir yapı gerektiren meslekler kadınlarla özdeşleşirken, daha fazla bedensel güç isteyen meslekler erkeklere özü olarak kabul edilmiştir. Mill (1994), kadın ve erkek arasındaki bu toplumsal cinsiyetçiliğinin sebebini, kadının bedensel olarak daha güçsüz olduğu düşüncesi ile erkeğe bağlı olmak zorunda oluşu düşüncesinden ortaya çıktığını savunur. Katılımcılardan biri (H2Ü) “Bazı çalışma alanları için başlangıçta; bu işin üstesinden bir kadın gelebilir mi? şeklinde tereddüt oluşuyor. Erkeklere göre kabullenilişleri zaman alıyor.” sözleri ile düşüncesini belirtmiştir.

Bu anlayışın ne kadar yaygın olduğu ise bir katılımcının (İ3M) şu sözleri ile anlaşılmaktadır:

“İşe alımlarda, çalışılacak mevkiye göre bu ayrımların olduğunu düşünüyorum. Ama bu ayrımlar toplumsal yapıya göre oluştuğu için, yazılı olmasa da herkes tarafından genellikle kabul edilmiş durumda.”

Toplumların gelişmesinin en önemli kaynağı olan iş gücünün büyük kesimi cinsiyetçiliğin etkisi altındadır (Mavi, 2017: 66). Mesleklerin bazıları kadın işi/erkek işi şeklinde sınıflandırılmış olsa da, bazı işler uniseks olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu mesleki ayrımlar yönetim kadrosundan daha çok alt kadrolarda mevcuttur. Çünkü yönetim kadrosuna kadar ulaşmış bir kişinin cinsiyeti, herhangi bir çalışan kadar önem arz etmemektedir. O pozisyona gelene dek birçok bariyer aşılmıştır.

Tablo 7’de sektörel olarak kadın ve erkek çalışanların dağılımları verilmiştir. Kadın ve erkeklerin sektörlere dağılımlarına ait oranlar incelendiğinde kadın işi, erkek işi şeklindeki ayrımların yansımaları rahatlıkla anlaşılabilmektedir. Kadınların oran olarak tarım ve hizmetler alanındaki yoğunluğuna karşılık erkek çalışanların sanayi ve inşaat sektörlerinde istihdam edildiği görülmektedir. Kadın istihdamının son yıllarda hizmet sektöründe yığılmış olması da dikkat çekicidir. Veriler incelendiğinde tarım sektöründeki istihdam oranlarındaki düşüşün, hizmet sektörüne artış olarak yansıdığı görüşüne varılabilir.

Tablo 7*Türkiye’de İstihdam Edilenlerin Yıllara ve Cinsiyete Göre İktisadi Faaliyet Kolları (2000-2017) (bin)*

	Erkek					Kadın				
	Toplam	Tarım	İmalat	İnşaat	Hizmetler	Toplam	Tarım	İmalat	İnşaat	Hizmetler
2000	15.780	4.261	3.080	1.331	7.108	5.800	3.508	730	33	1.529
	%	27,0	19,5	8,4	45,0	%	60,5	12,6	0,6	26,4
2001	15.555	4.309	3.071	1.089	7.086	5.969	3.780	703		1.465
	%	27,7	19,7	7,0	45,6	%	63,3	11,8	0,4	24,5
2002	15.232	3.784	3.137	935	7.377	6.122	3.674	817	23	1.607
	%	24,8	20,6	6,1	48,4	%	60,0	13,3	0,4	26,2
2003	15.256	3.718	3.083	936	7.517	5.892	3.447	762	29	1.654
	%	24,4	20,2	6,1	49,3	%	58,5	12,9	0,5	28,0
2004	14.585	3.148	3.145	941	7.352	5.047	2.565	784	26	1.672
	%	21,6	21,6	6,5	50,4	%	50,8	15,5	0,5	33,1
2005	14.959	2.787	3.364	1.080	7.228	5.108	2.367	819	28	1.895
	%	18,6	22,5	7,2	51,7	%	46,3	16,0	0,5	37,1
2006	15.165	2.613	3.460	1.159	7.933	5.258	2.295	823	37	2.104
	%	17,2	22,8	7,6	52,3	%	43,6	15,7	0,7	40,0
2007	15.382	2.578	3.489	1.196	8.119	5.356	2.288	824	36	2.208
	%	16,8	22,7	7,8	52,8	%	42,7	15,4	0,7	41,2
2008	15.598	2.663	3.606	1.200	8.130	5.595	2.354	834	42	2.366
	%	17,1	23,1	7,7	52,1	%	42,1	15,0	0,8	42,3
2009	15.406	2.795	3.222	1.266	8.124	5.871	2.445	857	40	2.530
	%	18,1	21,0	8,2	52,7	%	41,6	14,6	0,7	43,1
2010	16.170	2.959	3.528	1.376	8.306	6.425	2.724	966	56	2.680
	%	18,3	21,8	8,5	51,4	%	42,4	15,0	0,9	41,7
2011	17.137	3.199	3.701	1.622	8.617	6.973	2.944	1.003	54	2.973
	%	18,7	21,6	9,5	50,3	%	42,2	14,4	0,8	42,6
2012	17.512	3.225	3.719	1.652	8.915	7.309	2.872	1.031	57	3.350
	%	18,4	21,2	9,4	50,9	%	39,3	14,1	0,8	45,8
2013	17.883	3.189	3.847	1.720	9.129	7.641	2.826	1.109	62	3.645
	%	17,8	21,5	9,6	51,0	%	36,9	14,5	0,8	47,7
2014	18.244	2.937	4.079	1.832	9.393	7.689	2.533	1.235	79	3.839
	%	16,1	22,4	10,0	51,5	%	32,9	16,1	1,0	49,9
2015	18.562	2.956	4.101	1.843	9.661	8.058	2.527	1.230	71	4.231
	%	15,9	22,1	9,9	52,0	%	31,4	15,3	0,9	52,5
2016	18.893	2.920	4.057	1.904	10.010	8.312	2.384	1.239	83	4.606
	%	15,5	21,5	10,1	53,0	%	28,7	14,9	1,0	55,4
2017	19.460	2.993	4.106	2.013	10.350	8.729	2.471	1.278	82	4.897
	%	15,4	21,1	10,3	53,2	%	28,3	14,6	0,9	56,1

Kaynak: TÜİK (2018a)

4.4.2.7.1. Kadın İşi

Duygusal zekâ, iletişim becerisi, annelik duygusu gibi niteliklerin ön planda olduğu meslekler genellikle kadınlarla özdeşleştirilir ve ‘kadın işi’ olarak benimsenmiştir (Özkaplan, 2009).

Bir katılımcı (İ2Ü), kadın işi betimlemesini kullanıp neyi kastettiği sorulduğunda “İletişimle ilgili, halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri, insan kaynakları gibi birimlerde kadınlar tercih ediliyor. Mesela bizde de özlük işler erkeklerden oluşuyorken insan kaynakları kadınlardan oluşuyor. Çünkü insan kaynakları daha vicdani davranılması gereken bir birim. Kadınlar daha rahat konuşabiliyor, iletişimi daha rahat kurabiliyor. Böyle olunca da kadınlar tercih ediliyor.” cevabını vermiştir.

Mülakatlar sırasında çok sık olarak da ‘kadının asıl işi’ şeklinde bir ifade kullanılmıştır. Bu ifadenin anlamı sorulduğunda ise evi ile ilgilenmek, çocuğunu yetiştirmek gibi cevaplar alınmıştır. Çok sayıda katılımcı ise kadının mesleki eğitim alıp iş sahibi olması vurgusunda bulunmuştur. Bunlardan birinin (H3KY) ifadesi şu şekildedir: “Kadının asıl işi, mesleki olarak eğitimi aldığı, odaklandığı işi olmalı. Öncelik olaraksa tabi ki hayatın akışına göre öncelikler değişebilir.”

4.4.2.7.2. Erkek İşi

Bedensel güce dayanan, ağır çalışma şartları bulunan meslekler ‘erkek işi’ olarak tanımlanmaktadır (Özkaplan, 2009). Katılımcılardan alınan cevaplardan biri (H2Ü) “Kadın işi/erkek işi ayrımı illaki oluyor. Mesela üretimle ilgili bir yerde güvenlik görevlisi alınacaksa bayan tercih edilmez. Veya taşıma ile ilgili bir bölümde erkek tercih edilir. Her mesleğin kendisine göre farklı bir doğası var. Mesela polisler genelde erkek oluyor. Mesai saatleri, gece nöbetleri düşünüldüğünde daha düzensiz bir meslek. Mühendisler genelde erkek” şeklindedir.

Bulunduğu hizmet sektöründe yönetici olarak çalışan, ayrıca A sınıfı iş güvenliği uzmanı olan bir kadın katılımcı (H3KY) bu konuda “aynı zamanda iş güvenliği uzmanı olmam nedeniyle de bu soruya daha rahat cevap verebilirim. Kadın işi ve erkek işi birçok alanda vardır. Bir madende, yeraltında, bir taş ocağında patlamaların olduğu yerde,erkeklere göre genelde daha naif yapıda olan kadınları çalıştırmak kesinlikle uygun değildir. Evet, orada bir erkeğin seçilmesi daha uygun

olabilir.” cevabını vermiştir. Aynı katılımcı yönetim kadrosu ve çalışan kadrosundaki farklılığı vurgulamak için de aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır;

“Ben iş sağlığı ve güvenliği uzmanı kimliğimle, yasal olarak bütün iş yerlerinde çalışabilirim. Ama bir Demir Çelik fabrikasına başvuru yapmak maceracılık olur. Muhtemelen 500 tane erkek işçinin çalıştığı bir yerde erkek iş güvenliği uzmanının benden çok daha fazla kabul göreceğini düşünüyorum. Bana sorsanız ben orada da çok iyi çalışabilirim ancak tercih edilmem. Ama o iş yerinde bir yöneticilik kadrosuna başvuruyorsam, hiçbir erkeği kendime rakip görmem.”

4.4.2.7.3. Uniseks İşler

Değişen koşullarla birlikte iş tanımlarında da farklılıklar olmuştur. Hem kadın hem erkeklerin yapabileceği meslekler “uniseks işler” olarak adlandırılmaktadır (Gündüz, 2017).

Bedensel güce dayanmayan birçok iş erkeklerle özdeşleşmiş olmasına karşın, kadınların ilgi alanlarının farklılaşıp, kadınların da yapabileceği kabul edilmiş birçok iş bu kategoriye dâhil olmaktadır. “Otobüs şoförü, ambulans şoförü kadrosunda da pekâlâ bir kadın çalışabilir. Yani kas gücünün ve kas yapısının müsaade ettiği işe göre kadın işi ve erkek işi olarak ayrılacak işler olmakla birlikte birçok alanda, kıyafetler gibi meslekler de üniseks oldu.” şeklinde ifade eden kadın katılımcı (H3KY) bu konuyu özetlemiştir.

4.4.2.8. Cinsiyete Göre Duygusal Farklılıklar

Kadın olsun erkek olsun tüm insanlar aynı duyguları taşır ama bu duyguları yaşayış ve yansıtış şekilleri cinsiyetlere göre değişiklik gösterir (Özer, Tezer, 2008). Hangi kariyer basamağında olursa olsun kadınlar ve erkekler genellikle kendi cinsiyetinin belirgin özelliklerini taşırlar.

4.4.2.8.1. Kadınlara Özgü Davranışlar

Kadınların duygu durumlarının değişkenliği ve duygusal yapılarının zenginliği sebebi ile iletişimde daha başarılı oldukları kabul edilmiş bir yargıdır (Kaya, 2004). Bu da kadınların bulundukları konumlarda daha öngörülü ve değişikliğe daha açık

olması sonucunu doğurmaktadır. Bu özellikler tüm çalışanlar ve özellikle yöneticiler için stratejik anlamda büyük avantaj sağlamaktadır. Hizmet sektöründen bir katılımcı (H3KY) “Düzenli şekilde yaptığımız yönetim birimleri toplantısında, en farklı fikirler, yorumlar ve tespitler genellikle kadın arkadaşlarımızdan geliyor. Sırf bu özellikleri sebebi ile yönetim kademesinde yükseliş gösteren kadın arkadaşlarımız oldu” şeklinde belirtmiştir.

Bununla birlikte kadınların algılarının daha açık olmasından dolayı yaşadıkları farklı duygular da olabiliyor. Örneğin bir imalat sektöründen bir kadın katılımcı (İ1A) “Bundan önce çalıştığım firmaların birinde kadın yönetici ile çalıştım. Oradan ayrılmamın tek sebebi de o kadar yöneticiydi. Çok kırılgan ve alıngan davranıyordu. Üstüne de çok kaprisli idi. Sorun yaşıyorduk ama niye yaşadığımızı bilemezdik” diyerek yaşadığı bir olayla örnek vermiştir. Bu tarz bir davranışı erkeklerden görmek pek mümkün olmadığını, kadınların daha karmaşık olduğunu vurgulamıştır.

İmalat sektöründeki bir yönetici (İ1Ü) ise “Bayan personel öğrenmeye daha açık. Bu artık bizim kurumda kadın tercih etmemize sebep oluyor.” sözleri ile kadınların değişim ve yeniliğe açıklığını vurgulamıştır.

4.4.2.8.2. Erkeklerle Özgü Davranışlar

Erkekler kadınlara göre daha az duygusal ve daha az ayrıntılara dikkat ettiklerinden dolayı, duygularını bir yana bırakıp tamamen yaptıkları işe odaklanmaları kadınlara göre çok daha kolay olmaktadır (Uyguç, 2003). Bir kadın yönetici (H3M) bu konu ile ilgili olarak “Bir işte tecrübe yıllarla değişiyor. İnsan sürekli gelişiyor. Erkekler işe odaklanırken kadınlar ister istemez özellikle annelikle birlikte hem duygusal hem enerji olarak farklı bir yaşantıya başlamış oluyor.” sözlerini kullanmıştır.

Bunun yanında erkeklerin empati kurma yeteneği kadınlara göre çok zayıftır ve etrafındakilerinin duygu ve düşüncelerini anlamakta zorlanırlar(Koç, 2016). Ama bu durum bazı durumlarda avantaja dönüşebilmektedir. Çünkü duygusallık objektif davranmayı engelleyebilmektedir.

Bazı durumlarda da erkekler kadın iş arkadaşları ile nasıl iletişim kuracağı konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Bir kadın katılımcı (İ3KY) “Erkekler başta kadın

yakınlarına nasıl davranıyorlarsa, yani aile içinde nasıl alıştı ise, kadın arkadaşlarına da ya buyurarak ya da aşırı hassaslık göstererek davranıyor. Yani önce bunu aşmanız gerekiyor. Ben senin iş arkadaşınım, birlikte iş yapıyoruz” mesajını vermemiz gerekiyor.” sözleri ile düşüncesini belirtmiştir.

4.4.2.9. Cinsiyetçi Yaklaşımla Ayrılmış Ortamlar

Çeşitli meslek kolları tamamen kadın ve erkek işi olarak sınıflanmış olup tek cinsiyet ortamında çalışma hayatı ortaya çıkmıştır. Örneğin bir demir atölyesinde sadece erkekler varken, tekstil atölyelerinde ise kadın işçiler ağırlıklıdır. Adı geçen çalışma ortamlarının yönetim kadrolarında da çoğu zaman bu cinsiyetçi tutum dikkat çeker.

Çalışma sırasında cinsiyete göre ayrılmış ortamların belki daha rahat olduğu düşünülse de birçok problemi de birlikte getirdiği kabul edilir. Üst düzey katılımcılardan (İ3Ü) biri “Tamamen erkek veya tamamen kadın olduğunda daha çok kavga daha çok anlaşmazlık oluyor.” sözleri ile bu durumu doğrulamıştır.

4.4.2.9.1. Tek Cinsiyet Ağırlıklı Ortamlar

Mülakat yapılan iş yerlerinden tekstil atölyesi, kargo şirketi, inşaat sahası gibi alanlar büyük ölçüde tek cinsiyete dayalı ortamlardı. Karma ortamda çalışan katılımcılardan (H2KY) biri, “Tüm çalışanlarının ve yöneticilerinin kadın olduğu bir yerde çalıştım. Orada çalışmak gerçekten çok zordu. Gruplaşmalar, dedikodu vs...” sözleri ile sadece kadın olan ortamlardaki sorunları dile getirirken, eğitim seviyesi katılımcılara göre en yüksek düzeyde olan başka bir katılımcı (H3A) da “Askerliğimi meslektaşlarım ile yaptım. Ortamda hali ile hiç kadın yoktu. Herkes belli bir eğitim düzeyinde ve belli bir yaşta olmasına rağmen çalışma hayatım boyunca şahit olduğum en ağır ithamlar, en sert tartışmalar orada olmuştu.” diyerek sadece erkek çalışanların olduğu ortamın olumsuzluğunu vurgulamıştır.

Çalışma ortamının tek cinsiyet üzerine olmasını eleştiren katılımcıların çoğu, iş yerlerinde sadece kadınlar veya sadece erkekler için ayrılmış ortamların olması fikrini de benimsiyorlardı. Hatta katılımcılardan üst düzey yönetici olan biri (İ2Ü) “Kadın ile erkek çalışanların yemekhanelerini ayırdık ve bu çalışanlar tarafından çok olumlu karşılandı” şeklinde bir cümle kurdu.

4.4.2.9.2. Karma Ortamlar

Kadınlar ve erkeklerin birbirinin tamamladığı yönünde genel bir algı mevcuttur. Çalışma ortamlarında da bunun geçerli olduğu katılımcıların tamamı tarafından dile getirilmiştir. Katılımcılardan bu yönde aktarılan düşüncelerden bazıları şöyledir:

“Karma ortamların daha disiplinli, daha uyumlu ve daha tutarlı bir ortamı zorunlu kıldığını düşünüyorum. Farklı cinsiyetler bir arada olunca insanlar daha kontrollü davranıyor. Sorunlar daha çabuk hal oluyor. Kadın veya erkek tek cins olan ortamlarda daha sert ve kaba ilişkiler ortaya çıkabiliyor.” (H3Ü)

“Karma ortamların hep daha iyi olduğunu düşünüyorum. Aynı cinsiyet ortamında düzensizlik daha çok oluyor. Kadın ve erkek bir arada olduğunda ortam nötrleniyor. Yani duygusal tepkilerden çok iş odaklı olunuyor.” (İ3M)

“En başta dediğim gibi kadın ve erkek birbirini tamamlıyor. Birbirinin bakamadığı pencerelerden bakabiliyor. Bunun bir avantaj olduğunu düşünüyorum.” (İ1Ü)

“Sadece tek cins olan ortamlarda o cinsin genel özellikleri ortaya çıkıyor. Mesela sadece erkekler varsa daha sert, bazen kaba bir ortam oluşurken, kadın ağırlıklı bir ortamda da kadınlar arası olan iletişim şekli ağır basıyor. İki tarafın da olumlu yönlerinin ortaya çıkıp denge sağlanması açısından karma ortamlar daha verimli oluyor.” (İ2Ü)

Buna karşılık oranca çok az olsa da bazı katılımcılar, cinsiyete dayalı ortamın etkili olmadığını dile getirmiştir. Bu düşüncelerden biri (H1Ü) “Herkes işini tam yaptıktan sonra karma ortam veya karma olmayan ortamın birbirinden farkı olduğunu düşünmüyorum.” şeklindedir.

4.4.2.10. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Kadın olsun erkek olsun yöneticilerin sahip olması gereken ortak özellikler vardır. Yönetim kadrosuna yükselmiş kişiler arasındaki cinsiyet ayrımı, çalışan konumundaki kişilere göre daha az hissedilir. Çünkü o konuma gelen kadın zaten

birçok engeli aşmıştır.

Katılımcılardan biri bu durumu (İ3Ü) “Yöneticilik vasfı cinsiyete bağlı bir vasıf değildir” ifadesi ile anlatmıştır. Mülakata katılan katılımcıların çoğu yöneticilerin sahip olması gereken vasıflardan bahsederken problem çözme tekniklerindeki başarıdan, tutarlı olmaktan, kontrollü olmaktan, düz mantıklı olmaktan, yeterlilikten, kriz yönetiminden, üretkenlikten ve empati kurmaktan söz etmiştir.

4.4.2.11. Kurumsal Özellikler

İnsanlar gibi kurumların da kendi içerisinde belli kişilik özellikleri vardır. Bunlar genel olarak örgüt kültürü olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanların terfilerinde, alıştırma şartlarında, değişime ayak uydurmada kurumun özellikleri etkilidir.

Mülakat yapılan hizmet sektöründeki işletmede bir kadın yönetici (H1KY) “Yükseltmelerde ve terfilerde kadınlara ait negatif bir ayrımcılık olduğunu düşünüyorum. Herhangi bir toplantıya veya kongreye giderken bile öncelik erkeklere veriliyor. Kadınların buna çok fazla yanaşmayacağı düşünülüyor. Bir engeli olacağı fikri sabit.” şeklindeki düşüncesini ifade ederken, çalıştığı kurumun tercihi yönünde hislerini açıklamıştır.

4.4.2.11.1. Örgütsel Yapı

Örgütlerin genel yapısı, dünya görüşü, siyasi tercihleri gibi nitelikleri istihdam konusunda tercihlerini ve çalışanlarından beklentilerini şekillendiren unsurlardandır.

Her ne kadar yazılı olarak belirtilmese de bazı iş yerleri kadın çalışan tercih etmezler. Ama bunu tam olarak belirtmediği için başvuru aşamasında kadınlar da ihtiyaç olan kadrolar için aday olurlar. Bu başvurucular için hem zaman kaybı, hem hayal kırıklığı oluşturur.

Katılımcılardan bir kadın yönetici (H1KY) bu konuya “Uluslararası birçok işletmede eğer bir cinsiyet ayrımı varsa bu özellikte belirtiliyor. Yani aranan kişinin erkek mi kadın mı olduğu açıkça belirtiliyor. Dünya Bankası gibi kuruluşlarda kadına

öncelik verileceği nasıl belirtiliyorsa, kadın tercih etmeyecek yerlerinde bunu açıkça belirtmesi gerekiyor.” sözleri ile değinmiştir.

Başka bir kadın yönetici (İİKY) ise “firmaların dünya görüşüne göre, çalışanlarından beklediği davranışlar, giyim şekli bile değişebiliyor. Yani daha mutaassıp bir firma daha mutaassıp bir kıyafet isteyebiliyor. Şıklık tabi ki etkili ama şıklığın tanımını da firmanın vizyonu, misyonu etkiliyor.” sözleri ile kurumların dünya görüşünün çalışanlarına yansımaları hakkında görüşlerini ifade etmiştir.

4.4.2.11.2. Ekonomik Şartlar

İşletmeler kuruluş itibarıyla temelde kazanç elde etmeyi hedeflerler. Bunun içinde mali şartlarını dikkatle düzenlemelilerdir. Kadın çalışanlar kimi zaman işletmeler için fazladan mali yük getirisi olarak görülebilmektedir. Yasal düzenlemeler de işletmeler için kadın istihdamı açısından maddi zorluk getirebilmektedir.

Örneğin imalat sektöründen bir yönetici (İZÜ) bu durumu “Sonuçta patronlar para kazanmak, kar elde etmek istiyor. Ticari işletmelerin asıl hedefi bu. Sosyal içerikli faaliyetler çok fazla yapılıyor ama bayan çalışanın rahat ve mutlu olması, aklının evdeki sorumluluklarında kalmaması için kreş gibi şartları sağlanabilmesi için baya bir kar zarar hesabı yapılması gerekiyor. İşte bu olanakları her iş yerinin sağlayabilmesini düşünmek, beklemek maalesef hayal.” sözleri ile ifade etmiştir.

Ayrıca kadınlara anne olunca tanınan haklar, işletmenin sürekliliğini etkilemekte, yerine ikame bir eleman bulunmadığı zaman mağduriyet oluşturmaktadır. Belli ölçeğin altındaki işletmeler için mağduriyet daha da artmaktadır. Katılımcılardan biri (H1M) bu durum için “Bizim çalıştığımız kurumda ortamlar kadınların ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hazırlanıyor. Zaten burası global bir iş yeri olduğu için bizim çalıştığımız kurum için bu kolay ama küçük ve orta ölçekli bir işyeri olsa her türlü ihtiyacı düzenleyemez. Bu belli bir maddi imkân gerektiriyor.” şeklinde düşüncelerini aktarmıştır.

4.4.2.11.3. Fiziksel İmkânlar

İş yerlerinin fiziksel imkânlarını düzenleyen birçok yasal düzenlemeler yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Ancak bu düzenlemeler iş yerleri tarafında

uygulama aşamasında tam karşılık bulmamaktadır.

Tamamen erkek işi olarak algılanan işletmedeki kadın yönetici (İ3KY) “Bu şantiyede çok şükür bir bayan tuvaletimiz var. Bunun için gerçekten çok şanslı olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü daha önceden çalıştığım şantiyede ayrı bir bayan tuvaleti yoktu. Bütün işçiler, çalışanlar, yöneticiler herkes aynı tuvaleti kullanıyordu. Gerçekten çok zordu. Çoğu zaman başka yerlere ihtiyacımı gidermek için gitmek zorunda kaldım. En zaruri ihtiyaç bile karşılanamazken, dinlenme odası falan lüks oluyor” şeklinde verdiği cevapla bu duruma en güzel örneği vermiştir.

Yapılmış olan yasal düzenlemelerin birçoğunda ‘çalışan kadın sayısı’ gibi belirleyici unsurlar vardır. Bu tip sınırlandırmalarda birçok işletmede kadınların en doğal ihtiyaçlarına bile cevap verilememesine sebep olmaktadır. Hizmet sektöründe çalışan bir kadın yönetici (H2KY) “Kadınlar için farklı bir dinlenme odası bizim çalışma ortamımızda yok. Zaten sekreter ve birkaç yardımcı eleman hariç, fazla sayıda çalışan bayan da yok. Yani bu ihtiyaçlar, belli bir çalışan sayısının altında, çok da dikkate alınmıyor.” sözleriyle, kadın çalışan sayısı ile bağlantılı olan uygulamalara dikkat çekmiştir.

SONUÇ

Bir kadının çalışma ortamında aşması gereken engeller, aynı pozisyondaki bir erkeğe göre çok daha fazladır. Çalışma hayatına atılmış bir kadının, kariyer basamaklarında ilerlemesi sırasında ise bu engeller daha da artmaktadır. Yapılan bu çalışmada, birebir mülakatlarla sahadan edinilen bilgiler de bu düşüncüyü doğrulamaktadır.

Kadın çalışanların evli veya bekâr olması farklı sorunlar yaşamalarına sebep olmaktadır. Gerek toplumsal kabullenişler, gerek aile hayatı, gerekse iş yerlerinde yerleşmiş kültür bu sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu anlayışı ortadan kaldırmak için geliştirilen politikalar ise uygulamada istenilen karşılığı bulmadığından, genellikle beklenen gelişmeyi sağlamamaktadır.

Çalışmada elde edilen en önemli temalardan biri yasal düzenlemelerdir. Özellikle annelik hakları ile ilgili yasal düzenlemeler iş yerlerine maddi yük getirirken, doğum izni, süt izni, aylıksız izin gibi izinlerin zaman kaybı olarak olumsuz etki yaptığı düşüncesi ile bu bağlamda yapılan düzenlemeler genç kadınların istihdamlarını etkilemektedir. Bekâr bir kadının evlenebilme ihtimali ile evli bir kadının anne olma ihtimali, iş yerleri için risk olarak görülmektedir.

Yapılan mülakatlar sırasında birçok kez, kadın çalıştıran işletmelerde bulunması şart olan fiziki ortamların tahsis edilmesinin bile iş yerleri için büyük maddi yük getirdiği, özellikle küçük ölçekli işletmelerde bu hakları sağlamanın maddi açıdan zor olduğu vurgulanmıştır.

Pozitif ayrımcılıkla ilgili yasal düzenlemelerin karşılığını bulması için, öncelikle bu düzenlemelerin iş yerine yük getirisini önlemek gerekmektedir. Bu da devlet teşvikleri ile sağlanabilir.

Temalardan bir diğeri ise evlilik ve anneliktir.

Çalışma esnasında yapılan mülakatlarda, iş görüşmelerinde erkeklere medeni hali sorulurken, kadınlara bu soru ile birlikte eğer bekârsa “evli misiniz?”, “evlenmeyi düşünüyor musunuz?” ;evli ise “çocuğunuz var mı?”, “kaç yaşında?” , “çocuk düşünüyor musunuz?” , “Bu işyerine başvuru yaparken eşinizle istişare ettiniz mi?” gibi sorular yöneltildiği belirtilmiştir.

Evlilik her iki cinsiyet için de köklü bir değişikliktir. Doğru eş seçiminde başarılı olabilme durumuna göre insanın hayatında olumlu veya olumsuz durumlara sebep olabilir. Özellikle toplumun değer yargılarının etkisiyle evli kadınlara yüklenen sorumluluklar, evlendikten sonra kadınların hayatının erkeklere göre daha çok etkilenmesine yol açmaktadır.

Anne olduktan sonra kadının yükü daha da artmaktadır. Küçük bir bebeği, okul yaşının altında olan bir çocuğu bakıcı veya kreşe bırakmak kadınlar için annelik içgüdüğü ile vicdani bir rahatsızlık yaratırken, maddi külfet de getirmektedir. Bu duygu ve düşüncelerle çoğu kadın çalışma hayatından vazgeçme kararı alabilmekte, kariyer hayatını kesintiye uğratmaktadır. Bu sebeple çoğu kadının kariyer edinmesi, erkeklere göre ileri yaşlara ertelenmektedir.

Bu etkileri en aza indirmek için yapılması gereken en önemli çalışmalardan biri işyerlerinde kreş imkânı sağlamaktır. Bununla birlikte çocuğa bakmakla sorumlu olan kişinin sadece anne olmadığı, babaların da çocuk bakımında etkin olabileceği konusunda da bilinç uyandırmak gerekir.

Kadınların kariyer engelleri temalardan bir diğeridir. Bu engeller kendilerinden kaynaklı, yakın çevrelerinden kaynaklı ve toplumsal yapıdan kaynaklı engeller olarak belirlenmiştir.

Kadınların eğitim seviyesi, özel hayatı, mesleki eğitimleri, özgüven eksikliği gibi özellikleri kendilerinden kaynaklı engelleridir.

Kadınların mesleki ve teknik eğitim düzeylerindeki yetersizlik istihdamlarını olumsuz etkileyen etkenlerdendir.

Kadınlar öncelikle yetenekleri doğrultusunda meslek edinmeleri konusunda teşvik edilmeli, kadınların bu konudaki eksiklikler giderilmelidir. Sadece kadın olmanın verdiği sorumluluklar, kadınların işi olarak algılanmamalıdır.

Özellikle ataerkil toplumlarda evin içi ile ilgili sorumluluklar kadınların, evin geçimi ile ilgili sorumluluklarda erkeğin işi olarak algılanmaktadır. Bu ön yargılarla mücadele edip çalışma hayatında yönetici pozisyonuna gelen kadınların birçok psikolojik sınama, direnç, çevre baskısı ve mobbing ile başa çıkması gerekmektedir. Bunu başarabilen kadınlar gerçekten güçlü kadınlardır.

Toplumsal yargılarda “güç” kavramı erkeklerle özdeşleştiği için, kariyer basamaklarında başarılı olmuş kadınların “erkeksi rol” üstlendiği algısı oluşmaktadır.

Bu algıların ortadan kalkması için asıl görev yine kadınlara düşmektedir. Yönetim pozisyonunda kendini kabul ettirmiş kadın örnekleri arttıkça, kadınlara yüklenen “zayıflık” algısı da son bulacaktır.

Kadınların yönetim pozisyonlarında yer alması işletmeler için de çok büyük avantajdır.

Kadınların iletişim, duygusallık, görsel algı, empati kurma gibi konularda erkeklerden daha üstün olan yönleri, istisnalar olsa da yönetim kademesinde olumlu karşılık bulmaktadır. Bu durumun istisnalarında biri kadınların bazen aşırı duygusal davranıp, duyguları ile hareket edip analitik ve rasyonel düşünememeleridir.

Kadınların “kadın oldukları için” tepki görüyor olmaları hissi çoğu zaman onları olumsuz etkilemektedir. Bu etken de kadınların çalışma hayatında ve yönetim kadrosunda temsilleri arttıkça, yani yönetici pozisyonunda kadınların var olması normalleştikçe ortadan kalkacaktır.

Kadınların çalışma hayatında ve kariyer basamaklarındaki en büyük engellerinden biri de maalesef hemcins çatışmasıdır. Kadınlar arası kıskançlık ve birbirini çekememezlik erkeklere göre çok daha fazladır. Birbirini rakip görme duygusu bu olumsuz durumu tetiklemektedir.

Kariyer edinme düşüncesi olmayan kadınlar arasındaki çatışmanın, kariyer edinmek isteyen kadınlardan çok daha az olduğu görüşü yaygındır. Bunun sebeplerinden biri de “kadın işi” / “erkek işi” şeklinde algılanmış görev dağılımlarında, “kadın işi” olarak betimlenen kadroların sınırlı olup, bu kadrolara aday olan kadınların birbiri ile yarış haline girmiş olmalarıdır. Kadınların “kadın işi” olarak düşünülen kadrolar için birbiri ile çatışmak yerine erkek egemen ortamlarda daha aktif rol

almaları gerekir. Bunun için yapmaları gereken öncelikli iş, gerekli mesleki eğitimleri alıp, kendilerine güvenmeleridir.

Genel olarak güç gerektiren işler “erkek işi” olarak tanımlanırken, kadının doğasına uygun olduğu düşünülen öğretmenlik, hemşirelik, çocuk doktorluğu, jinekolog, kuaför, hostes gibi meslekler “kadın işi” olarak tanımlanmaktadır. Oysa kadınlar bu sayılan meslekler dışında birçok meslek kolunda da kendilerini ispatlamışlardır.

Çalışma hayatındaki durumun bir yansıması olarak yönetim kademesinde de erkek çalışan yoğunluğu oldukça yüksektir. Bunun sebebi de yönetici olmanın güce bağlı olduğu anlayışı ile yöneticiliğin erkeklere uygun bir görev olduğu düşüncesidir. Oysa tüm görev dağılımları için tek ölçüt liyakat olmalıdır. Aynı eğitim seviyesindeki kişilerden seçim yapılması gerektiğinde cinsiyet söz konusu olmamalıdır.

Cinsiyetin ön planda olduğu ortamlarda farklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin örgüt iklimine olumsuz etki açısından erkek kimliğinin öne çıktığı yönetim tarzı ile yönetilen işletmelerde daha sert ilişkiler, otoriter bir sistem, iletişime ve farklı görüşe kapalı baskın bir yönetim şekli oluşurken; kadın kimliğinin öne çıktığı yönetim biçimlerinde duygusallık, zaman kaybı, hemcins çatışması gibi olumsuz etkilerle karşılaşılabilir.

Hemcins çatışmalarının diğer bir şekli de yönetim pozisyonuna gelmiş kadınların, kadınlara olan olumsuz tutumunu ifade eden kraliçe arı sendromudur. Birçok engeli aşmış, zor mücadeleleri başarı ile geçmiş bazı kadınlar, kendilerinden daha düşük pozisyondaki kadınlara, erkeklere davrandıklarından daha sert ve uzak davranabilmektedirler. Kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yöneticilerin sebep olduğu etki sebebiyle birçok kadın çalışan, kadın yönetici ile çalışmak istememektedir.

Yönetim kadrosunda bulunan çalışanlardan beklenen davranışlar problem çözme yeteneklerindeki başarı, iş odaklı düşünme, düz mantık, hırs, yeterlilik, çalışanlarla ve muhatapları ile etkili iletişim, örgüt kültürüne bağlılık, tutarlılık, sabır gibi davranışlardır. Bu davranışların bir kısmı erkeksi davranış olarak betimlenen davranışlarla, bir kısmı da kadınsı davranış olarak betimlenen davranışlarla özdeşleşmektedir. Yöneticilerde bulunması gereken bu vasıfların yönetim kadrosunda etkinliğinin sağlanması için, karma bir yönetim şeklinin belirlenmesi gerekir. Sadece

kadınlar veya sadece erkeklerden oluşan yönetim kadroları, karma ortamlar kadar verimli olamamaktadır.

Kadınların yönetim kadrolarında yer alıp bu konumlarda başarılı olmaları, kendilerinden daha alt pozisyondaki hemcinslerine örnek olmak ve mentörlük yapmak açısından çok önemlidir. Kadınların önlerine çıkan cam tavan, cam uçurum, cam duvar, kraliçe arı sendromu gibi engellerin en aza inmesinin en önemli yolu da kadınların her kademedeki temsilinin artmasıdır.

Kadınların yönetim kademelerinde ve kariyer basamaklarında karşılaştıkları engelleri aşmak için alandan edindiğim izlenimlerle ulaştığım sonuç, bu sorunların çözümü için en büyük gayretin, yasal düzenlemeler ile desteklenen kadınlara düştüğüdür. Güçlü, liyakat ehli, kararlı kadınlar çalışma hayatında ve yönetim kadrolarında arttıkça kadınlara uygulanan cinsiyete bağlı kalıplaşmış yargılara dayalı tutumlar da zamanla son bulacaktır. Bu süreç uzun zaman alsa da her neslin kadın temsilcileri, bir önceki nesilden daha rahat olacaktır.

Kadınların bu gücü kendilerinde bulması için, kadınlara meslek edindirme projeleri ve kişisel gelişim çalışmaları devlet politikalarında daha fazla yer alıp, kadınların sahip oldukları potansiyelin ortaya çıkması desteklenmelidir.

İşgücünün %50 civarına sahip olan kadınların iş dünyasında yeteri kadar temsil edilemeyip kadınların sahip olduğu yetenek ve potansiyelin ortaya çıkarılmaması sadece kadınlar için değil bütün dünya için büyük kayıptır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000). *İnsan kaynağının geliştirilmesi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Adak, N. (2007). *Kadınların ikilemi: İş ve Aile Yaşamı. Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan, 17*(Özel Sayısı), 137-152.
- Akbaş, N. ve Taner, B. (2017). Yönetim ve cinsiyet: Cam Uçurum'un ötesi. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 193-214.
- Akdöl, B. ve Menteş, A. (2017). Kadınların yönetici pozisyonlarında yaşadıkları zorluklar ve lider üye etkileşiminde cinsiyet rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 859-879.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Anker, R. (2001). Theories of occupational segregation by sex: An overview. M.F. Loutfi (Ed.), *Women, Gender and Work* (ss. 129-156) içinde, Genova: International Labour Office.
- Arslan, S. (2018). Yönetim sürecinde otorite kullanımı ve ortaya çıkan sorunların değerlendirilmesi: Eleştirel bir yaklaşım. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-18.
- Artan, S. ve Atay, S. (2001). Türk yönetici adaylarının bilişsel stillerinin belirlenmesi ve demografik yönleri arasındaki ilişki. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (241-24), 24-26 Mayıs, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.

http://www.ab.gov.tr/files/000files/2015/11/2015_turkiye_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 2.12.2018).

Aydın, S. (2016). Türkiye’de kadının istihdamı ve kadına dair sosyal güvenlik uygulamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 243-258.

Aytaç, Ö. (2002). Boş zaman üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat*, 12(1), 231-260.

Bal, M. (2014). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine genel bakış. *Kadın Sağlığı ve Hemşireliği Dergisi*, 1(1), 15-28.

Balgamış, E. (2007). *Eğitim yöneticilerinin düşünme stilleri ile başa çıkma davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Başak, O. Şensoy, N. ve Gemalmaz, A. (2009). Umurlu aile hekimliği merkezinde aile hekimliği uygulaması ve hasta profili: Aile hekimliği alan eğitimi gereksinimini ne ölçüde karşılıyor?. *Kocaeli Tıp Dergisi*, 10(1), 49-56.

Baykal, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 159-175.

Bedük, Aykut (2005). Türkiye’de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 3(16), 106-117.

Bem, S.L. (1975). *Sex role adaptability: one consequence of psychological androgyny*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 634-643.

Berktaş F. (2004). Kadınların insan haklarının gelişimi ve Türkiye. *Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*. No 7. https://stk.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/02/01/berktay_std_7.pdf (Erişim Tarihi: 05.06.2019)

Bilican Gökaya, V. (2015). Ahtapot kadınlar: Aile ve iş yaşamı kısılcındaki kadınlar ve karşılaştıkları sorunlar. *Turkish Studies International Periodical for the*

Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10(10), 233-248.

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.

Bulut, M.B. (2014). Kadınların yüksek pozisyona gelememe nedenleri. *Asos Jurnal Akademik Sosyal Araştırmalar*, 2(7), 202-215.

Byron, R.A. (2010), Discrimination, Complexity, and the public/private sector question. *Work and Occupations*, 37(4), 435–475.

Çalışkan, M. ve Kocakuşak, N. (2004). Kadına yönelik şiddet. 21 Ekim, <https://m.bianet.org/biamag/kadin/45632-kadina-yonelik-siddet> (Erişim Tarihi: 02.07.2019)

Çam, E. (2005). *Siyaset Bilimine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.

Cann, A. ve Siegfried, W.D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, 23(7-8), 413-419.

Ceylan, C. (2004). Mentorluk ilişkilerine farklı bir yaklaşım: Kariyere uyarlı mentorluk. *İş Güç* 6(1).

Cook, L. ve Rothwell, B. (2004). *Kadınlar, Erkekler ve Liderlik* (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayıncılık.

Creswel, J.W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (Çev. M. Bütün ve S.B. Demir). Ankara: Siyasal Yayınları.

Dalkıranoglu, T. (2006). Çalışma yaşamında kadın işgücü ve cinsiyet ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Dangaç, G. (2007). Örgütlerde psikolojik yıldırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Demir, G. (1997). Eğitim-meslek-çalışma bağlamında kadının konumu. *Çağdaş*

Eğitim, 22(234), 23-24.

Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C. ve De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.

Derks, B., Laar, C.V. ve Ellemers, N. (2016), The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly* 27(3), 456- 469.

Dirik, D., Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. (2017). Liderlerin yumuşak ve sert güç kaynakları ile çalışan performansı arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma: Tarafların cinsiyetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2017(16. UİK Özel Sayısı), 1-20.

Dökmen, Y.Z. (2004). *Toplumsal cinsiyet sosyal psikolojik açıklamalar*. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Dryden-Peterson, S.(2015). *The educational experiences of refugee children in countries of first asylum*. Washington, DC: Migration Policy Institute.

Durmaz, Ş. (2016). İşgücü piyasasında kadınlar ve karşılaştıkları engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(3), 37-60.

Dünya Bankası (2017). <https://data.worldbank.org/country/turkey> (Erişim Tarihi: 2.06.2019).

Eagly A.H. (2013). *Women as leaders: Leadership style versus leaders. Values and attitudes*. Boston: Harvard Business School Press.

Eagly, A. (1998). *Gender and leadership: A review of pertinent research, harmony, forum of The Symphony Orchestra Institute*. Evanston, USA: Symphony Orchestra Institute.

Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly* 31(1), 1-12.

- Eagly, A.H. ve Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A.H. ve Linda, L.C. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review* 85(9), 62-71
- Edizler, G. (2010). Karizmatik liderlikte duygusal zeka boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. *Selçuk İletişim* 6(2), 137-150.
- Erdut T. (2005). İşgücü piyasasında enformelleşme ve kadın işgücü. *Çalışma ve Toplum* 6(3), 11-49.
- Eurostat (2018a). *Üye Devletler Arasında Kadın/Erkek İstihdam Farkı (2018)*. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Erişim Tarihi: 04.06.2019)
- Eurostat (2018b). *Üye Devletler Arasındaki Ücret Farkları (2018)*. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Erişim Tarihi: 04.06.2019)
- Evans, M.D.R. ve Kelley, J. (2008). Trends in women's labor force participation in Australia: 1984-2002. *Social Science Research*, 37(1), 237-310.
- Eyüpoğlu, F. (1999). *Türkiye topraklarının verimlilik durumu*. Ankara: T.C. Başbakanlık Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Toprak ve Gübre Araş. Ens. Yayınları.
- Faniko, K., Ellemers, N. ve Derks, B. (2016). Queen bees and alpha males: are succesul women more competitive than succesul men?. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903-913.
- Gardiner, J. (1979). Women's domestic labour. Capitalist patriarchy and the case for socialist feminism. Z.R. Eisenstein (Ed.), *Capitalist Patriarchy and the Case for Socialist Feminism* (ss. 173-189), New York: Monthly Review Press.
- Graen, G.B. ve Cahsman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. J.G. Hunt ve L.L. Larson (Eds.). *Leadership frontiers içinde*, Kent, OH: Kent State University.
- Gül, H., Yalçinoğlu, N. ve Atlı, Z.C. (2014). Türkiye'de çalışma yaşamında kadının

konumu ve sorunları. *TAF Preventive Medicine Bulletin* 13(2), 169-176.

Gündüz Ş. (2017). Kariyer basamaklarında kadının düşmanı olarak kendisi: Süper anne sendromu, görünmez kadın sendromu ve külkedisi sendromu. *Karadeniz* 9(35), 78-88.

Günsel, A., Koroğlu, S. ve Demirci, L. (2016). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar ve cam tavan algıları: kadın öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Kadın Araştırmaları Dergisi* 1(1), 76-112.

Güzeller C.O., Sucuoğlu, H., Özkal, N. ve Yıldız, D.V. (2011). Çocuğa yönelik anne-baba ilgisi ölçeğinin geliştirme çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 15(1), 242-263.

Haşit, G. ve Yaşar, O. (2015). Çalışan kadınlarda örgütsel stres kaynakları: Bir kamu kurumu örneği. *Sakarya İktisat Dergisi* 4(4), 1-30.

Hicks, D. ve Given L. (2013). Principled transformational leadership: Analyzing the discourse of leadership in the development of librarianship's core competences. *Library Quarterly* 83(1), 7-24.

İlalan, İ. (2017). OECD ülkelerinde kadın işgücüne katılımının ekonomik kalkınma ve vergi yükü açısından analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ILOSTAT (2017). *Key Indicators of the Labour Market (KILM) 2015*. <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/research-and-databases/kilm/lang--en/index.htm> (Erişim Tarihi: 2.02.2019)

Jackson, C.J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.

Kamberidou, I. (2010), The “glass escalator” & “gender fatigue”: Getting gender back on the agenda. *The 5th International Conference on Interdisciplinarity in Education ICIE'10* (ss. 89-98), 17-19 June, Tallinn, Estonia.

Karabıyık, İ. (2012). Türkiye'de çalışma hayatında kadın istihdamı. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(I), 231-260.

- Karcioğlu, F. ve Leblebici Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 28(14), 1-20.
- Katkat, M. (2000). Kadının çalışma hayatındaki yeri ve yükselişi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, A. (2004). *Bilişim ve iletişim ışığında girişimcilik ve KOBİ yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- KESK [Kamu Emekçileri sendikaları Konfederasyonu] (2004). *Çalışma dünyasında kadın*. Ankara: KESK.
- Kiausiene, I., Streimikiene, D. ve Grundey, D. (2011). On gender stereotyping and employment assimetries. *Economics & Sociology*, 4(2), 84-97.
- Kılıç, D. ve Öztürk, S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama, *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 107-130.
- Knight, B. (1989). *Managing school time*. Essex, UK.: Longman.
- Koç, M. (2016). Demografik özellikler ile empatik eğilim arasındaki ilişki: Yetişkinler üzerine ampirik bir araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 25-47.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, B. (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 6(1), 195-219.
- Korkmaz, A. ve Korkut, G. (2012). Türkiye’de kadının işgücüne katılımının belirleyicileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8(2), 41-65.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam Tavan sendromu. *Asos Jurnal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(5), 1-14.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu ve toplumsal cinsiyet.

Alternatif Politika, 8(Özel Sayı II), 95-112.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2006). *Organizational behaviour: Key concepts, skills and best practices* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.

KSGM [Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü] (1998). *Cumhuriyet'in 75. yılında Türkiye'de kadının durumu*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.

KSGM [Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü] (2017). *Türkiye'de Kadın*. <https://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> (Erişim Tarihi: 14.08.2017).

Küçükşen, K. ve Kaya Ş.D. (2016). Yönetim pozisyonundaki akademisyen kadınlarda aile/iş-özel yaşam dengesi. *Asos Jurnal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(37), 662-674.

Lockwood, N. (2004). *The glass ceiling: Domestic and international perspectives* (pp. 1-10). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.6766&rep=rep1&type=pdf> (Erişim Tarihi: 2.06.2019)

Mavi, E.E. (2017). Erkek yoğun mesleklerde istihdam edilen kadın personelin mesleki cinsiyetçilik açısından değerlendirilmesi. *International Journal of Academic Value Studies* 3(10), 64-72.

Mill, H. T. (1994). *Enfranchisement of Woman, Sexual Equality: Writings by John Stuart Mill* (A.P. Robson ve J.M. Robson (Çev.). University of Toronto Press: Toronto.

Mitra, A. (2003). Breaking the glass ceiling: African-American women in management positions. *Equal Opportunies International*, 22(2), 67-79.

Mullen, E.J. (1998). Mentoring functions. *Human Resources Development Quarterly* 9(4), 318-331.

Nutley, S. ve Mudd, J. (2005). Has the glass cliff replaced the glass ceiling for women employed in the public sector?. *Public Money & Management*, 25(1), 3-4.

- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 6(2), 73-85.
- Önder, N. (2013). Türkiye’de kadın işgücünün görünümü. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi* 1(1), 35-61.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi* 14(2), 117-135.
- Özer B. ve Tezer E. (2008). Umut ve olumlu-olumsuz duygular arasındaki ilişkiler. *DEU Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* (23), 81-86.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal emek ve kadın işi/erkek işi. *Çalışma ve Toplum* 2(21), 15-24.
- Özkaplan, N. (2013). Kadın akademisyenler: Cam tavanlar hâlâ çok kalın. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2013/1(12), 1-23.
- Peker, E. ve Kubar Y. (2012). Türkiye’de kırsal kesimde kadın istihdamına genel bir bakış. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* 14(2), 173-188.
- Sargent, T.J. ve Wallace, N. (1981). Some unpleasant monetarist arithmetic. *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 5(3), 1–17.
- Siyve, O.Ç. (2004). Kadın-erkek liderlik tarzları ve cam tavan. *Tügiad Elegans Magazin*, 66(Mart-Nisan). <http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html> (Erişim Tarihi: 10.05.2019).
- Smith, E.E., Heksema, S.N., Fredrickson, B.L., Caftus, G.R., Bem, D.J. ve Maren, S. (2012). *Psikolojiye giriş* (Çev. Ö. Öncül ve D. Ferhatoğlu). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Spence, J.T. ve Robbins, A.S. (1992). Workaholism: definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment* 58(1), 160-178.
- Tansel, A. (2002). İktisadi kalkınma ve kadınların işgücüne katılımı: Türkiye’den zaman-serisi kanıtları ve illere göre yatay kesit kestirimleri. *ERC Working Papers*

in *Economics*, 01/05. <http://erc.metu.edu.tr/menu/series01/0105T.pdf> (Erişim Tarihi: 05.06.2019).

Temel A, Yakın, M. ve Misci, S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansımı. *Yönetim ve Ekonomi* 13(1), 27-38.

Terzioğlu F. ve Taşkın, L. (2008). Kadının toplumsal cinsiyet rolünün liderlik davranışlarına ve hemşirelik mesleğine yansımaları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 12(2), 62-67.

Toksöz, G. (2005). Türkiye’de kadın işçiler ve sendikal örgütlenme. *TES-İş Dergisi* (Mart), 41-47.

TÜİK (2015). *Kazanç Yapısı Araştırması (2014)*. <http://tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 2.06.2019)

TÜİK (2018a). *Hane Halkı İşgücü Araştırması (2017)*. <http://tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 2.06.2019)

TÜİK (2018b). *İşgücü İstatistikleri (2017)*. <http://tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 2.06.2019)

UNHCR (2001). www.unhcr.org.tr/mk-temeltan. (Erişim Tarihi: 2.06.2019)

Ustabaş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2017) Çalışma hayatında kadın yönetici olmak: Türkiye’de sanayi sektöründe kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar. *KSBD*, 9(Kadın Özel Sayısı), 421-442.

Uyar, M. (2018). Birinci Dünya Savaşı’nda Hicaz Cephesi ve Medine savunması. *Toplumsal Tarih*, (294), 42-51.

Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(1), 93-103.

Uzun, G. (2004). Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yiğiter, K., Engin, A. ve Yağız, O. (2007). Öğrenme sürecinde bireyler iletişim ve

etkileşim. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 123-157.

Yıldız, S. (2014). Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi* 6(1), 72-88.

Yıldız, S. (2017). Toplumsal cinsiyetin şirketlere yansımada ortaya çıkan ayrımcılık kavramlarının ardılları üzerine bir model önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 18(1), 121-138.



Ek 1. Mülakat Soruları

Kadın Yöneticilere Bakış Açısı İle İlgili Mülakat Soruları

A. Öncelikle sizinle ilgili bilgiler soracağım.

[Tüm katılımcılara sorulacak sorular]

1. Yaşınız?
2. Medeni durumunuz?
3. Çocuğunuz var mı?
4. Eğitiminiz?
5. İş hayatı ve şu andaki kurumdaki deneyiminizin süresi ne kadardır?
6. Bu işte çalışabilmek için ailenizdeki herhangi birisinden izin almanız gerekti mi? kimden?

[Yalnızca yöneticilere sorulacak sorular]

7. Yönetim deneyiminizin süresini söyler misininiz?
8. Pozisyonunuz altında kaç kişi çalışmaktadır?

B. Şimdi de kadının iş hayatıyla ilgili sorulara geçmek istiyorum.

[Tüm katılımcılara sorulacak sorular]

9. Kadın-erkek eşitliği konusunda ne düşünüyorsunuz?
10. Kadın işi - erkek işi ayrımı hakkında ne düşünüyorsunuz?
11. Kadının asıl işi sizce ne olmalıdır? Önceliği sizce ne olmalıdır?
12. Kadınların iş güvencesi ve ayrımcılığa karşı yasal düzenlemelerle ilgili

düşünceniz nedir?

13. Cinsiyet eşitliğinin işletmelerin politikalarına yerleştirilmesiyle ilgili ne düşünüyorsunuz?

14. Çevrenizde cinsiyete bağlı olarak işe alınırken ve yükseltilirken, ayrımcı muameleler oldu mu? Örnek verebilir misiniz?

15. Çevrenizde kadınların evlilik, gebelik ve doğum gibi sebeplerden işten çıkartılan veya ayrılmak zorunda kalan oldu mu? Eğer varsa açar mısınız?

16. Kadınların evlenmesi, doğum izni kullanması kariyerlerini sizce etkiliyor mu? Nasıl?

17. İşyerlerinin fiziki olanaklarının kadınların engel ve ihtiyaçlarının hesaba katılarak düzenlendiğini söyleyebilir misiniz? Nasıl olmalıdır?

18. İşletmelerde yazılı olmamasına rağmen cinsiyete bağlı değişiklikler gösteren uygulamalar veya tercihler olduğunu düşünüyor musunuz? Örnekler misiniz?

19. İş hayatında kadınlar mı yoksa erkekler mi rakip olarak görülür? Neden?

C. Şimdi de kadın yönetici algısıyla ilgili sorulara geçmek istiyorum.

[Tüm katılımcılara sorulacak sorular]

20. Kadın yöneticilerin dış görünüşleri iş hayatını sizce nasıl etkilemektedir?

21. İş hayatında kadın yöneticilere tepki nasıl olmaktadır?

22. Kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasında sizce fark var mıdır? Varsa nelerdir?

23. Bir kadın yöneticiyle çalışmak nasıldır? Avantaj ve dezavantajları nelerdir?

24. Yönetim kadrosunda kadın veya erkek çalışma arkadaşları ile birlikte çalışmanın, sizce birbirine göre artıları veya eksileri nelerdir?

25. Yöneticilerin birlikte çalışacakları yardımcılarını (veya aslarını) seçerken, cinsiyet faktörü etkili etkiliyor mu? Neden?
26. Kadın çalışanlar sizce erkek yönetici mi yoksa kadın yönetici tercih ediyorlar? Neden?
27. Kadınların yönetici pozisyonuna gelmesinde kadın ve erkeklerin etkisi nasıldır?
28. İş hayatında kadınlar arası ilişkiler nasıldır? Örnekleyebilir misiniz?
29. Yönetici bir kadın eğer evli ise, eşinin bulunduğu pozisyonun, kendisine göre daha alt veya üst olmasının kadın için olumlu veya olumsuz etkileri var mıdır? Varsa nedir?
- [Yalnızca kadın yöneticilere sorulacak sorular]
30. Yönetici pozisyonuna gelirken kadın veya erkek çalışanlardan, cinsiyet temelli olduğunu düşündüğünüz herhangi bir tepki veya dirençle karşılaştınız mı?
31. Bu pozisyona gelirken bir kadın olarak fedakârlık etmek zorunda kaldığınız durumlar oldu mu? Nelerdir?
32. Yönetici bir kadın anne ve/veya eş ise işyerindeki konumu ev ortamına nasıl yansıyor?
33. Astınız ve/veya aynı pozisyonda bir kadın yönetici ile çalışmayı tercih eder miydiniz? İlk öğrendiğiniz anda ne düşündünüz/düşünürsünüz?

Son olarak kadın yöneticiliğine bakış açısı ile ilgili eklemeyi düşündüğünüz durumlar var mı?