Research article

Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma[1]

Şeyma KARAKAYA[2]
Math Teacher, İBB Başakşehir Akşemsettin Secondary School
scmm2004@gmail.com, ORCID 0000-0001-9806-769X

Metin REYHANOĞLU
Assoc. Prof. Dr., Department of Business Administration
Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
reyhanoglu@gmail.com, ORCID 0000-0003-1769-1867

Received date: 28.05.2020 **Accepted date:** 12.06.2020

Suggested citation: Karakaya Ş., & Reyhanoğlu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma [Being a female manager in a male dominant world: A research on female executive circle]. *Journal of Politics, Economy and Management, 3*(1), 47-74.

Öz: Zorlukları aşıp çalışma hayatına giren kadınların kariyer basamaklarını tırmanmak istediklerinde karşılarına 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, 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 temek aldıkları gözlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Kadın yönetici, cam tavan sendromu, erkek yönetim biçimi, kalıplaşmış yargılar

Being a female manager in a male dominant world: a research on female executive circle

Abstract: When women overcome 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, on the way to a management position, and in management positions were discussed. Six workplaces three of which in service

[1] Bu çalışma yüksek lisans tezi olarak Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde savunulmuştur. Ayrıca bu çalışmanın ön araştırması 4-5 Ekim 2018 yılında İzmir'de yapılan 2nd Women's Congress'inde sunulmuş ve bildiri kitabında tam metin olarak yayınlanmıştır [This study was prepared at Hatay Mustafa Kemal University Institute of Social Sciences as a master thesis. In addition, the preparatory research of this study was presented at the 2nd Women's Congress held in Izmir on 4-5 October 2018 and published in full text in the proceedings book].

[2] Correspondence author. İBB Başakşehir Akşemsettin Secondary School, İstanbul, TURKEY.

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 a "male management style" while climbing the career ladder and in the managerial position.

Keywords: Female manager, glass ceiling syndrome, male management style, stereotypes

JEL Classification: M12, M14

1. Giriş

Türk toplumunun geleneksel yapısında aile içindeki görevlerde, evin iç işlerinde ve ev halkının iletişiminde kadın her zaman daha aktif pozisyonda görülmüştür. Bu toplumsal sorumluluklar aslında birçok çalışma koşulundan daha ağır olsa dahi, karşılığında kişiyi tatmin edecek bir dönüt sağlamayan, görev kavramlarıyla çoğu zaman karıştırılan bir statü ortaya koymaktadır.

Değişen ekonomik koşullar ve sanayi devrimi ile birlikte kadınlar, düzenli çalışma hayatı içerisinde, ücret karşılığı çalışan olarak yer bulmaya başlamıştır. 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 engellerde çoğu zaman iş hayatında olmak veya olmamak gibi bir karar vermek noktasında karşısına çıkmıştır. Teknolojik ve ekonomik gelişmelerle, kadınlar da iş hayatıyla bütünleşmeye başlamış, ev dışında da başarılı olacaklarını göstermişlerdir (Demir, 1997, ss. 23-24).

Ancak çalışma hayatına girdikten sonra 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, Yalçınoğlu ve Atlı, 2014, s. 174). Ev ve aile içerisinde 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 ve karar alma mekanizmalarına büyük katkı sağlanacaktır.

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 da "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 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.

2. Literatür

2.1. Çalışma hayatında kadınların durumu

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, ss. 110-111). O

dönemde kadınların iş hayatına girmesinin en önemli nedenlerinden birisi de katı liberal iktisat anlayışından kaynaklanan düşük ücret faktörüdür (Açıkalın, 2000, s. 127).

Kadınların potansiyellerinin ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, ülkelerin kalkınması açısından önemlidir. Bu bakımdan kadın/erkek arasında çalışan sıfatı ile farklılıkları ortadan kaldırmak, eşit fırsatlar sunmak açısından, yasal düzenlemelerin yapılması açısından hükümetlere büyük iş düşmektedir (İlalan, 2017, s. 4). Kadınların ekonomik durumunu iyileştirmenin yanında, ülkelerin kalkınması ve genel ekonomik durumu da pozitif yönde etkilenmektedir (Tansel, 2002, s. 3). Bunun yanında çalışma hayatında yaygınlaşma ile birlikte, kadınlarda eğitim seviyesi de yükselme eğilimi göstermektedir.

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, s. 37). Ev ve iş hayatındaki dengeyi kurmak kadınlar için çoğu zaman iki taraflı bir baskı oluşturup, ev ile iş arasında bir çatışma ortaya çıkmıştır (Bilican Gökkaya, 2015, s. 238, 240, 243). Günümüzde de kadın ve erkeklerin işgücüne katılma oranları arasında dünya genelinde ve Türkiye'de büyük farklılıklar vardır (Balgamış, 2007, ss. 35-36).

135 ülkeyi kapsayan Dünya Ekonomi Forumu (World Economic Forum/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 eğitimdir. Türkiye, kadınların eğitime katılımında 108'inci, kanun yapıcılar arasında ise 98'inci sırada yer almaktadır (Gül vd., 2014, s. 172).

Kadınların çalışma hayatına katılmasında ve bulundukları pozisyonda aldıkları eğitimin etkisi büyüktür. TÜİK'in (2018b) verileri incelendiğinde Türkiye'de her eğitim seviyesinde erkek istihdamının kadın istihdamından çok olduğu görülmektedir. Erkeklerde lise altı eğitimlilerin istihdamı, yükseköğretim mezunlarının istihdamının % 25'i oranında düşükken, kadınlarda bu fark % 50'den fazladır. Yükseköğretim mezunu statüsündeki kadınların oranı ise diğer kademelerden oldukça fazladır. Bu verilerden anlaşıldığı gibi kadınların istihdamında yükseköğretim mezunu olmalarının etkisi, erkeklere göre çok daha fazladır, kadınların istihdamının artması için eğitim seviyelerinin yükselmesi gerekmektedir.

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). Dünya Bankasının (2017) verileri incelendiğinde 1990-2014 yılları arasında OECD ülkelerinde % 15, dünyada % 2 gibi bir artış olurken, Türkiye'de bu oran % 2 seviyesinde azalmıştır. Sanayi sektöründe kadın istihdamında, 1991-2014 yılları arasında OECD ülkelerinde % 6 civarı bir düşüş yaşanırken, Türkiye'de % 9 oranında bir artış gerçekleşmiştir. 1991-2014 yılları arasında Türkiye'de hizmet sektöründe kadınların sayısı, OECD ülkelerine göre daha hızlı bir artış göstermekle birlikte, henüz OECD ülkelerindeki seviyeye ulaşmamıştır.

TÜİK'in (2018b) verileri 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 (Ustabaş ve Afacan, 2017, s. 440). Çalışma hayatında kadınların varlığı incelendiğinde, karşılaşılan önemli bir sorun da kayıt dışı iş gücünün kadınlarda erkeklere göre daha yüksek oranda olmasıdır. Erdut (2005, s. 33) bunun sebebini ucuz ve esnek iş gücü açısından bazı sektörlerde kadınların daha tercih edilir olmasına bağlarken, Toksöz (2005, s. 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. Hepsinden daha dikkat çekici olan,

aynı performansa ve birikime sahip kadınların, cinsel ayrımcılık ve farklı etkenlerle, yükselme konusunda erkeklerle aynı şekilde değerlendirilememesidir (Ustabaş ve Afacan, 2017, s. 439).

Kadınların yönetici pozisyonunda erkeklere göre daha az temsil edilmesinin temel sebebi, cinsel ayrımcılık ve kadın işi/erkek işi ayrımı şeklinde yapılan ayrımcılıktır (Mitra, 2003, s. 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 ayrımcılığında yatay ve dikey olarak karşımıza çıkmaktadır. aynı donanımdaki kadın ve erkeklerde, yatay ayrımcılıkta cinsiyetçi bakış açısıyla meslek seçiminde (kadın işi / erkek işi), dikey ayrımcılık kadınların yükselmesindeki engelleri, yükselmesindeki fırsat eşitsizliği söz konusudur (Günsel, Köroğlu ve Demirci, 2016). Örneğin Devlet Personel Başkanlığı'nın (DPB) istatistiklerine göre 2014 yılında kamuda istihdam edilen kadın oranı % 36,93'dır. Ama üst düzey bürokratlarda bu oran % 9,27 olarak karşımıza çıkar. Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe artış gösterse de kamusal alandaki kadın yönetici sayısında önemli bir artış olamamaktadır (TÜİK, 2018a).

ILOSTAT (2017) 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. 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. Eşitlik algısının olduğu aile yapılarında bile erkeğin kendini geliştirmesi ve sosyalleşmesine kadın rıza göstermek durumunda kalmaktadır. Aza rıza gösteren genellikle kadın olmak durumundadır.

2.2. Çalışma hayatında kadınların karşılaştığı sorunlar ve modeller

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 ve ayrıca kadının medeni hali, çocuk sayısı gibi demografik faktörlerle de büyük ölçüde ilgilidir (İlalan, 2017, s. 30).

Gardiner (1979), toplumsal cinsiyet algısının işbölümünde cinsiyetin öne çıkmasının yanında, mesleklere toplum içinde verilen önem ve saygınlığını da etkilediği düşüncesini savunmaktadır. 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 mesleklerin ise daha az saygın ve düşük ücretli olması sonucu ortaya çıkmaktadır (Mavi, 2017). Feministler, 'kadın işleri'ni tanımlayan özellik ve vasıfların, aslında kadına verilen değerle ilgili algının bir yansıması olduğunu göstererek, işgücü piyasasındaki ayrımcılık ve cinsiyete dayalı mesleki tabakalaşma konusuna katkıda bulunmuşlardır (Mavi, 2017)

Onay ve Heptazeler'in (2014, s. 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 vd., 2014, s. 174).

Kadınların işgücüne katılımını etkileyen faktörleri ekonomik ve sosyal faktörler şeklinde iki ana başlık altında toplanabilir. Ekonomik faktörler; düşük ücret, zaman kısıtları gibi mali etkisi olan koşullardır, sosyal faktörler ise eğitim seviyesi, kentleşme gibi faktörler oluşturmaktadır (Önder, 2013, 35, 47-54). Ekonomik faktörler hem ailenin ekonomik şartları, hem de iş yerlerinin ekonomik şartları olarak gruplandırılabilir.

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. 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 beklemektedir (Eyüboğlu, 1999). Bu roller kadınların bulundukları sektörlerin kültürünü de yansıtırlar. 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.

Bu açıklamalar çerçevesinde bakıldığında kadınların kariyer basamaklarında önlerine çıkan engeller literatürde, cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, mentör eksikliği, bariyerler, cam asansör, cam uçurum gibi başlıklar altında incelendiği görülmektedir.

2.2.1. Cam Tavan Sendromu

Kadınların belli bir seviyeye kadar ilerleyip daha üst pozisyona çıkamaması Cam Tavan kavramı ile tanımlanmıştır. Kadınların yeterliliğine ve kişisel özelliklerini göz önüne almadan, üst yönetim kadrolarında yer almasını zorlaştıran veya engelleyen görünmeyen engeller "cam tavan" olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2002, s. 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, Aydoğan, Şenel ve Erden, 2011, s. 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 dâhil 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.

2.2.2. 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 ifadedir ve 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 profilini ifade eder (Knight, 1989, ss. 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 sorun özellikle kariyer

basamaklarında daha çok görülmektedir. Türkiye'de yapılan bir çalışmada katılımcıların % 54'ü, "kadınların birbirlerini çekememeleri üst kademe görevlere gelememelerinde etkendir" düşüncesine "katılıyorum" şeklinde cevap vermiştir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007, s. 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, kendilerinin ise çok fazla emek harcayarak bu noktaya geldiklerini düşünüp, bu ön yargılarla hareket ettiklerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Örücü vd., 2007, s. 119).

Faniko, Ellemers ve Derks (2016) da İsviçre'de yapmış oldukları bir araştırmada 315 kadın ile görüşmüş, 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 da soyutladıkları sonucuna varmışlardır. Yine kraliçe arı sendromu üzerinde Derk vd.'nin (2001) 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, ss. 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.

2.2.3. 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). 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 (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 7).

Derks, Ellemers, van Laarve de Groot'unn (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 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 (Katkat, 2000, s. 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.

2.2.4. Bariyerler

Örgüt içinde kariyer olarak yükselebilmek için, örgütün işleyişi hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak gerekmektedir. 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 gerekmektedir (Katkat, 2000, s. 52). Çoğu zaman işle ilgili yeni fikirlerin tartışıldığı, kararların alındığı ortamlarda bulunamayan kadınların, etkili olabileceği daha iyi pozisyonlardan uzaklaştırıldığı gerçeği ile karşılaşılabilmektedir.

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, Yakın ve Misci, 2006, s. 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.

2.2.5. Cam Asansör (Cam Yürüyen Merdiven)

Cam asansör (cam yürüyen merdiven), 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 karşılaşılmıştır.

Yapılan çalışmalarda erkeklerin baskın olduğu sektörlerde kadınların birçok sorunla karşılaşmasına karşın, toplumda kadınlarla özdeşleşmiş ilkokul öğretmenliği, hemşirelik gibi işlerde çalışan erkeklerin, ilerleme 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 karşılansa da yükselip yönetici konumuna gelme açısından daha şanslı oldukları gözlenmiş ve bu durum 'cam asansörler' olarak tanımlanmıştır. Özetle erkekler, kadınların avantajlı olduğu varsayılan iş kollarında kadın muadillerine göre daha çok sosyalleşip, teşvik edilip, daha çabuk terfi ettirilmektedir (Kamberidou, 2010, s. 90).

2.2.6. Cam Uçurum

Kariyer basamaklarında kadınlar, erkeklerden çok daha fazla zorlukla karşılaşıp ve daha fazla incelenip aynı seviyeye gelmiş olsalar dahi, zirveye ulaştıklarında olumlu değerlendirilme şansları erkeklerden daha zayıftır (Eagly, 2007). Akbaş ve Taner'in (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 sayılamayacağını gösterip, kendilerini ispatlamak için, başarısızlık riskinin yüksek olduğunu bile bile cam uçurum atamalarına talip olurlar. 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.

2.3. Cinsiyete bağlı farklılık gösteren liderlik özellikleri

2.3.1. Liderlik duygusu

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.

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).

2.3.2. Otorite kurma

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 ve Wallace (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.

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 Siegfred (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 ve Lewis, 1975). Eagly ve Johnson (1990) liderlik konumundaki insanların genel olarak birbirine yakın tavırlar sergilemelerine karşın, kadınların demokratik tavır sergileme ve katılımcı yaklaşmada erkeklerden biraz daha önde olduklarını savunmuşlardır.

2.3.3. Değişime ayak uydurma

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 başarılı olsa da bu yönlerini hayata geçirebilmeleri yaşadıkları, toplumun değerleri ile ilişkilidir. Berktay'a (2004, ss. 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.

2.3.4. İletişim tarzı

Kadınlar ve erkekler bulundukları örgütlerde birbirine göre farklı liderlik özellikleri gösterirler. Bunun sebebini Akdöl ve Menteş (2017, s. 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 sergilemektedirler (Cook ve Rothwell, 2004, ss. 124-136).

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, ss. 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 (Kreitner, Kinicki ve Cole, 2006, ss. 306-307). İletişim becerisi açısından kadınların yaklaşımı her ne kadar

uyumlu ise, kurumsal dünyada doğrudan ve net bir etkileşimin daha başarılı olduğu varsayımı ileri sürülmektedir (Yiğiter, Engin ve Yağız, 2007). Kişilik özelliklerinden yola çıkarak bu tarz 'erkeksi tarz' olarak adlandırılmaktadır. Yaptıkları çalışmada Akdöl ve Menteş (2017, s. 863) erkeksi tarz yönetim sergileyen kadınların, kadınsı tarz sergileyen hemcinslerine göre daha fazla yükseldiklerine dikkat çekmiştir. Ayrıca Jackson (2001, s. 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.

3. Yönetici pozisyonunda kadınların karşılaştığı genel durumlar ve nedenleri üzerine alan araştırması

Çalışmanın amacı öncelikle kadınların yönetici pozisyonuna gelirken, kendilerinden kaynaklanan, bulundukları çevreden ve sistemden kaynaklanan engellerin; çalışma sahalarında yapılan bire bir görüşmelerle değerlendirilip, nedenleri ile birlikte ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmayı ayrıcalıklı kılan, mülakatın 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 çevreleri olan üst yöneticisi, mevkidaşı ve astıyla da görüşülmüş olmasıdır. Böylelikle kadın yöneticilerin geldikleri veya gelmeyi düşündükleri pozisyona hangi engellerle karşılaştıklarının tespiti yanında iş çevrelerindekilerin de bu konuda ne düşündükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın diğer çalışmalardan bir diğer farkı hizmet ve imalat sektöründeki farklı işyerlerindeki kadın yöneticileri ve çevrelerindekilerin görüşlerin çerçevesinde sektörel farklılığın olup olmadığının da tespit edilmeye çalışılmasıdır.

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.

Çalışılan konu olan kadın yöneticilerin hiyerarşi anlamında üst, aynı düzey 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, s. 70) yöntemi benimsenmiştir.

3.1. Evren ve örneklem seçimi

Çalışmanın evreni İstanbul olarak seçilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi belirlenerek, 'Kadın çalışanların kariyer basamaklarını aşıp 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 zıt iki ana sektör ayrımı temel alınmıştır. Bu itibarla bilinçli olarak imalat ve hizmet sektöründen üçer tane firma 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 düzenlemesi üzerine çalışmaktadır.

Her işletmeden bir kadın yönetici ve yalın iş çevresinden bir ast çalışan, bir mevkidaş ve bir üst yönetici olmak üzere 24 katılımcıyla 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.[3] Soruların 'yönlendirici ve ön kabullü olmayacak' biçimde oluşturulmasında hassas davranılmıştır. Geçerlilik ve güvenirliği 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.

3.2. Çalışmanın yönetimi

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 doğrudan ret edilmese de farklı sebepler öne sürülerek zaman içerisinde olumsuz cevap verilmiştir. Bunun da 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 olmasına bağlanmıştır.

Mülakat sırasında ses kaydı alınması konusunda başta tedirginlik yaşansa da katılımcıların sorulara cevap verirken rahat davrandıkları, düşüncelerini dile getirirken net oldukları gözlenmiştir. Çok fazla olmasa da toplumda çalışma şartlarının kadınlar için daha ağır olduğu düşüncesi hâkim olan inşaat alanında faaliyet gösteren iş yerlerinin bir kısmında "prensip olarak kurumlarında kadın çalışan istihdam edilmediği" dile getirilmiştir. Konu üzerine konuşulduğunda her ne kadar iş yerindeki yetkililer bu durumun sebebini 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 ortamlarını, sorunlarını, 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 haberdar iken, farkında olmayan erkek çalışanların olduğu gözlemlenmiştir. Bu da kişisel farklılık olarak yorumlanmıştır. Sorular yöneltilirken veya katılımcıların sorulara soru ile karşılık verdiği durumlarda yorum yapmadan, açık ve net şekilde cevap vermeye özen gösterilmiştir. Katılımcıları yönlendirmelerden kaçınılmıştır.

3.3. Kodlama ve tema oluşturma

Mülakatlardan elde edilen verilere göre oluşturulan kodlamalar ve bu kodlamaların gruplandırılması ile oluşturulmuş alt temalar ve temalar Tablo 1'de gösterilmiştir. Mülakatlar sırasında katılımcıların üzerinde vurgu yaptığı kavramlar tespit edilip kodlar belirlenmiştir. Kodlar da kullanıldığı konu bağlamında gruplandırılarak alt temalar ve temalar oluşturulmuştur.

[3] Çalışmada kullanılan tüm sorulara Yüksek Lisans tezinden ulaşılabilir.

Tablo 1: Kodlar ve Temalar

Temalar	Alt temalar	Örnek kodlar
Yasal düzenlemeler	*Kadın Erkek Eşitliği*	Yasalar, özellikli düzenlemeler, muhalefet, adalet...
	Pozitif Ayrımcılık	Süt izni, doğum izni, kreş, haklar, çalışma hakkı…
Hemcins çatışmaları		Kadın çatışması, dedikodu, kıskançlık, kıyaslama...
Evlilik ve Annelik	*Eş seçimi*	Mutluluk, mutsuzluk, sorumluluk artması, adaptasyon…
	Çocuk sahibi olma	Bebek, çocuk, hamilelik, yorgunluk, doğum, doğum izni..
Kadınların Kariyer Engelleri	*Kendilerinden kaynaklı*	Ev işleri, kariyer maliyeti, ekonomik şartlar, öne çıkmak.
	Yakın Çevrelerinden Kaynaklı	Ailem bireyleri, eşinin ailesi, otoriter güç, ...
	Toplumsal Yapıdan Kaynaklı	Gelenek, bölgesel yapı, tercih, zihniyet, Orta Doğu...
Yönetsel Özellikleri	*Kadınların Yönetsel Davranışları*	Mücadele, alınganlık, istek, doyum noktası, güçlü kadın…
	Erkeklerin Yönetsel Davranışları	Duygu kontrolü, içselleştirme, konumun gereği…
Sektörel Uygunluk	*Liyakat*	Departman, pozisyon, zayıflık, destek kadrolar...
	Fiziksel Uygunluk	Kas gücü, bedensel yapı, fiziksel ayrım, minyon, iri yarı…
Cinsiyetçi Meslek Ayrımı	*Kadın İşi*	Hemşire, öğretmen, sekreter, yardımcı eleman…
	Erkek İşi	Polis, cerrah, mühendis, şoför, itfaiyeci, inşaat işçisi.
	Uniseks İşler	Uniseks meslek, kadın işi, erkek işi, bedensel iş, zihinsel iş.
Duygusal Farklılıklar	*Kadınlara özgü davranışlar*	Kıskançlık, dedikodu, hırs, kompleks, kibarlık, pozitiflik...
	Erkeklere özgü davranışlar	Kabalık, kendinden emin olmak, realist olmak.
Cinsiyetçi Ayrışmış Ortamlar	*Tek cinsiyet ağırlıklı ortamlar*	Hemcins çatışması, sert tartışmalar, ağır ithamlar…
	Karma ortamlar	Birbirini tamamlamak, farklılık zenginliği, yansıma…
Yöneticilerin Sahip olması gereken Özellikler		Akıl, zekâ, matematiksel düşünme, uyumluluk, tutarlılık...
Kurumsal Özellikler	*Örgütsel Yapı*	Karma ortam, nötr ortam, iletişim ağı, yıpratıcı...
	Ekonomik Şartlar	Maaş, düşük ücret, ön yargı, para kazanmak...
	Fiziksel İmkânlar	Fiziksel şartlar, soyunma odası, dinlenme odası...

Not: Çalışmada kullanılan tüm kodlara ilgili Yüksek Lisans tezinden ulaşılabilir.

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.

4.1. Demografik bilgiler

24 kişi ile mülakat yapılan 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. Tablo 2 incelendiğinde mülakata katılan altı ast konumdaki çalışandan iki tanesi kadınken, mevkidaş konumunda bir tane kadın çalışan vardır. Üst yöneticinin hepsi ise erkektir. Demografik bilgilere dayanarak, aynı pozisyonda olan kadın ve erkeklerden, kadınların daha eğitimli oldukları sonucuna varılmaktadır.

Tablo 2: 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	
2	H1M	Mevkidaş	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	Hizmet
6	H2M	Mevkidaş	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	Mevkidaş	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.Lsans	10	10	Petrokimya Ürünleri	İmalat
14	İ1M	Mevkidaş	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	Mevkidaş	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		

4.2. Yönetici pozisyonunda kadınların karşılaştığı güçlükler

Katılımcıların belirttikleri ifadelerden (kodlardan) yönetici pozisyonunda kadınların karşılaştıkları güçlükler ana teması alında yasan düzenlemeler, kadı-erkek eşitliği, pozitif ayırımcılık, evlilik ve annelik, eş seçimi ve çocuk sahibi olma şeklinde temalar üretilmiştir.

4.2.1. Yasal düzenlemeler

Yapılan çalışma sırasında 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 duygularını 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 gözünde tutulabiliyor olması beni üzüyor. Ne kadar değişiklik yapılırsa yapılsın bu düşüncenin değişmesinin önüne geçilmediğini 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.

4.2.2. Kadın erkek eşitliği

Yasal düzenlemeler teması altında en çok dile 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.

4.2.3. 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) katılımcıların kodlarını yaz) 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 konumunda olan 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 durumunsa iş yeri ve işveren açısından zorluk çıkarıp, kadın çalışanların aleyhine işleyen bir durum olduğunu dile getirmiştir. Örneğin imalat sektöründen bir kadın yöneticisi (İ2KY) ise "her türlü imkânı sağlıyor olmamıza rağmen yine burada da suiistimal 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.

4.2.4. 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 çocuk sahibi olması da mesleki yükselişi açısından dönüm noktalarından en önemlilerinden biri olmaktadır. Annelik içgüdüsü ile çoğu zaman "iş mi, çocuğuma bakmak mı?" şeklinde bir tercih yapmak durumunda kalmaktadırlar. Katılımcılardan biri (H3KY) "Erkeklerde bu ayrım 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 (H2Ü) "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.

4.2.5. 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, yükselmede de belli bir yol kat eden çok kadın arkadaşımız, evlendikten sonra farklılaştı. İşi 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 reisse, o zaman herkesten daha üst bir yerde o olmalı gibi bir algı var." şeklinde cevaplamıştır.

4.2.6. Çocuk sahibi olma

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 eğitimini 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. 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 üstümüzde. Allah bize uzun ömürler versin diyorum çocuklarımızın başından eksik etmesin" cevabı ile duygularını dile getirmiştir.

4.3. Kadınların yönetici pozisyonuna gelirken karşılaştıkları güçlükler

Kadınların yönetici pozisyonuna gelirken karşılaştıkları güçlükler ana teması altında aşağıda belirtilen alt temalar üretilmiştir.

4.3.1. Kendilerinden kaynaklı güçlükler

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, s. 198).

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 mesaileri 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 iş 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.

4.3.2. Yakın çevrelerinden kaynaklı güçlükler

Kadınların ailesi, çalışma arkadaşları gibi yakın çevresi de kariyerini etkileyen etkenlerdendir. Bu 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) "Kadınlarla olan 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 kaçar, 10 günde kaçar" diye kendi aralarında konuşmuşlar. İddiaya girmişler ama bir ay falan geçtikten sonra artık hepsi orada kalıcı olduğumu kabul etmişlerdi. Tabi o arada baya bir test ettiler. Bu da daha çok işi ne kadar bildiğin, ne kadar sabrettiğin konusunda oluyor."

4.3.3. 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 vahşi olmuş. Oysa kadının iş hayatına girmesi, eğitimi bir medeniyet göstergesidir ve desteklenmesi lazım." sözleri ile açıklamıştır.

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 arkadaşlarımınkinden 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 da 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.

4.3.4. Yönetsel özellikler

Yönetim kademesinde bulunan çalışanların genelde ortak davranışları 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.

Kadınlar doğası gereği iletişim ve empati kurmada, farklı görüşleri kabul etmede, değişimde erkeklere göre daha esnek ve başarılı olmalarıyla birlikte, duygusal zekalarının yüksek olması ve anaç

tutumları kadınların örgüt kültürünün oluşmasında, çalışanlar arasındaki organizasyonda daha başarılı olmaktadırlar (Özkaplan, 2009). 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 önlüyor." 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. 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.

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

4.3.5. 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 algı ve çevreye olan ilgisinin 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 yaşanılan çatışma bile 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.

4.3.6. 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 ayrım 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.

4.3.7. Liyakat

Aynı eğitimi almış ve aynı tecrübedeki kadın ve erkeklerin, 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 ayırımın 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 liyakatın önemini belirtmiştir.

4.3.8. 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 içerisinde iken, 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) "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, ailelerinden 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 kravatı 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.

4.3.9. Cinsiyetçi meslek ayrımı

Bazı meslekler cinsiyetlerle özdeşleşmiştir. Mesela daha anaç bir yapı gerektiren meslekler kadınlarla özdeşlerken, 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."

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 eğitimini aldığı, odaklandığı işi olmalı. Öncelik olaraksa tabi ki hayatın akışına göre öncelikler değişebilir."

Bedensel güce dayanan, ağır çalışma şartları bulunan meslekler 'erkek işi' olarak tanımlanmaktadır (Özkaplan, 2009). Katılımcılardan alınan cevaplardan biri (H2Ü) "İllaki 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 daha naif yapıdaki kadın 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 arkadaşımın benden çok daha 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."

Değişen koşullarla birlikte iş tanımlarında da farklılıklar olmuştur. Hem kadın hem erkeklerin yapabileceği meslekler '"unisex 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 ayrılabilecek işler olmakla birlikte birçok alanda, kıyafetler gibi meslekler de unisex oldu." şeklinde ifade eden kadın katılımcı (H3KY) bu konuyu özetlemiştir.

4.3.10. 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.

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 yaşardık ama niye yaşadığımızı bilemezdik" diyerek yaşadığı bir olayla örnek vermiştir. Bu tarz bir davranışı erkeklerden görmenin 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. 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 da sıkıntı yaşamaktadır. Bir kadın katılımcı (İ3KY) "Erkekler başta kadın yakınlarına nasıl davranıyorlarsa, yani aile içinde nasıl alıştı ise, ya buyurarak ya da aşırı hassaslık göstererek davranıyor. Yani önce bunu açmanız gerekiyor. Ben senin iş arkadaşınım, birlikte iş yapıyoruz" mesajını vermemiz gerekiyor." sözleri ile düşüncesini belirtmiştir.

4.3.11. Cinsiyetçi yaklaşımla ayrışmış 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. Mülakat yapılan iş yerlerinden tekstil atölyesi, kargo şirketi, inşaat sahası gibi alanlar büyük ölçüde tek cinsiyete dayalı ortamlardı. Karma ortada çalışan katılımcılardan (H2KY) biri, "Tüm çalışanlarının ve yöneticilerinin kadının olduğu bir yerde de 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 kurmuştur.

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)

4.3.12. 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 mantık olmaktan, yeterlilikten, kriz yönetiminden, üretkenlikten ve empati kurmaktan söz etmiştir.

4.3.13. Kurumsal Özellikler

İnsanlar gibi kurumların da kendi içerisinde belli kişilik özellikleri vardır. Bunlar genel olarak örgüt kültürü olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanların terfilerinde, alışma 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.

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 belirtemediği 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 özellikle 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 (İ1KY) ise "firmaların dünya görüşüne göre, çalışanlarından beklediği davranışlar, giyim şekli bile değişebiliyor. Yani daha mutaassıp bir firma daha mutaassıp bir kıyafet isteyebiliyor. Şıklık tabii ki etkili ama şıklığın tanımını da firmanın vizyonu, misyonu etkiliyor." sözleri ile kurumların dünya görüşünün çalışanlarına yansıması hakkında görüşlerini ifade etmiştir.

İşletmeler kuruluş itibarıyla temelde kazanç elde etmeyi hedeflerler. Bunun içinde mali şartlarını dikkatle düzenlemelidir. 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 (İ2Ü) 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 şartların 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 bize bu kolay ama küçük ve orta ölçekli bir işyeri olsa her türlü ihtiyacı düzenleyemez. Bu belli bir maddi imkân gerektiriyor." şeklinde düşüncelerini aktarmıştır.

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

5. 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 düşünceyi 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 izini, süt izni, aylıksız izin gibi izinlerin zaman kaybı olarak olumsuz etki yaptığı düşüncesi ile genç kadınların istihdamlarını etkilemektedir. Bekâr bir kadının evlenebilme ihtimaline karşılık, 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 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.

Evlilik her iki cinsiyet için de köklü bir değişikliktir. 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 içgüdüsü 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 indirgemek 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 engellerdir. Kadınların mesleki ve teknik eğitim düzeylerindeki yetersizlik istihdamlarını olumsuz etkileyen etkenlerdendir. Kadınların öncelikle yetenekleri doğrultusunda meslek edinmeleri teşvik edilmeli, 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 temsil edilmeleri 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 karşılaşılabilmektedir.

Hemcins çatışmalarının diğer bir şekli de yönetim pozisyona gelmiş kadınların, kadınlara olan olumsuz tutumunu ifade eden kraliçe arı sendromudur. Birçok engeli aşıp, 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 beklenilen 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

erkeklerle bir kısmı kadınlarla 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 edinilen izlenimlerle ulaşılan 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 nesil bir öncekinden daha rahat olacaktır.

Kadınların bu gücü kendilerinde bulması için, kadınlara meslek edinme 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.

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* (ss. 241-24),24-26 Mayıs, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.

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.

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

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

Berktay 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 Gökkaya, V. (2015). Ahtapot kadınlar: Aile ve iş yaşamı kıskacındaki 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.

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

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

Creswell, J.W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri* (Çev. M. Bütün ve S.B. Demir). Ankara: Siyasal Yayınları.

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. *Uluslararsı İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, *2017*(16. UİK Özel Sayısı), 1-20.

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. (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 meta-analysis. *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 literatürsel bir çalışma. *Selçuk İletişim 6*(2), 137-150.

Erdut T. (2005). İşgücü piyasasında enformelleşme ve kadın işgücü. *Çalışma ve Toplum 6*(3), 11-49.

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.

Gül, H., Yalçınoğlu, 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., Köroğlu, 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.

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)

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

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.

Karcıoğlu, 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.

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.

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

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.

Sargent, T.J. ve Wallace, N. (1981). Some unpleasant monetarist arithmetic*. Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review, 5*(3), 1–17.

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 yansıması. *Yönetim ve Ekonomi 13*(1), 27-38.

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

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)

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.

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

Yiğiter, K., Engin, A. ve Yağız, O. (2007). Öğrenme sürecinde bireyler iletişim ve etkileşim*. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (15), 123-157.

Extended Abstract

When women who enter into working life by overcoming difficulties want to advance in their careers, they face new social and organizational obstacles. These obstacles have been the subject of many publications under the titles such as glass ceiling, glass cliff, glass stairs, and queen bee.

The aim of this study is to form a general impression of the obstacles faced by women managers in terms of existing and getting promotion in working life. It was aimed to reach an opinion about the reasons for these problems, to observe the differences in the workplaces with women managers, and to share the guiding ideas coming from the working area. The primary purpose in achieving the aim is to evaluate the obstacles faced by women when reaching the management position, arising from themselves, arising from their surroundings and arising from the system by means of one-on-one interviews conducted in the workplaces and to reveal these obstacles along with their reasons.

The study has two important features that make it different from other studies in its subject and field. The first one is that it was conducted face-to-face in working environments with the participants. The other is that the interviews were conducted not only with the persons in the management position but also with their senior manager, counterpart, and subordinate. In this way, besides the obstacles faced by women when they are reaching the management position, it was also tried to determine how these obstacles are seen by their work environment.

25 questions were asked during the interviews. The answers to the following questions were sought;

- What are the obstacles that persons put in their own steps throughout the career ladder?
- How do the immediate surroundings affect a person's career development?
- Do the legislative regulations provide solutions to the problems experienced by women employees in organizations?
- How do organizational culture and climate affect women's career development?
- How do female and male employees affect women's career development?

In the study, the qualitative research method was considered appropriate in order to see the background of discourses in depth. The method of 'narrative studies' (Creswell, 2013, p. 70), one of the qualitative research methods, was adopted since how women managers and their surroundings in the workplace regard the specified phenomenon, what they place to the forefront, how they react, their stories and experiences were tried to be obtained.

Istanbul was chosen as the population of the study. Convenience sampling method was adopted and open-ended interview questions prepared within the framework of the ‘Women employees' chance to climb up the career ladder and become managers’ phenomenon were applied to female managers and employees in their immediate working environment within the organization within the scope of the sample including three 'major' businesses, each employing at least 2,000 employees, operating in the manufacturing and service industry. A separation of at least two opposing main sectors was taken as a basis in order to see the situation in the sector more clearly and to determine whether there is any sector impact. In this respect, it was deemed appropriate to deliberately choose three companies from the manufacturing and service sectors each. While the businesses selected from the manufacturing sector are producing in the construction, plastics industry, and textile sectors, the businesses selected from the service sector are specialized in health, cargo, and export regulations.

13 different businesses were contacted for the study to be conducted in six businesses and unfavorable replies were received from most of them. Although it was not directly rejected by major large-scale institutions operating in the country and worldwide at first, unfavorable replies were given in time by submitting different reasons. The reason for this was perceived as the scope of the questions and the lack of confidence in the confidentiality of data sharing. When the institutions were visited and informed about the scope of the interview, administrators displayed hesitant behavior although the persons in the counseling and subordinate positions generally responded positively. This was attributed to the fact that administrators felt more responsibility for the corporate image.

It was observed that the voice recording performed during the interviews did not disturb the participants in general. When questions were addressed and participants responded to the questions

with a question, it was paid attention to answer questions openly and clearly without commenting. Any guidance was avoided.

When the data obtained at the end of the study were evaluated, the factors affecting the promotion of women in working environments were gathered under the following titles:

- Legislative regulations: Positive discrimination, gender equality
- Same-sex conflicts
- Marriage and motherhood: Choosing the right spouse, having a child
- Obstacles in women's career: Arising from themselves, arising from their immediate surroundings
- Administrative features: Administrative features of women, administrative features of men
- Sectoral appropriateness: Merit, physical fitness
- Sexist job discrimination: Women's job, men's job, unisex jobs
- Emotional differences: Women's emotions, men's emotions
- Environments based on sexist discrimination: Single sex-weighted environments, mixed environments
- Features that should be possessed by managers
- Institutional differences: Organizational structure, physical environments, economic conditions.

The substantial dominance of men in the managerial staff leads to a social perception positing that a manager should be male. Since the qualities that managers are supposed to possess are also identified with men, women who overcome these perceptions and rise up career steps are also defined as “like a man”. However, differences arising from the nature and perspective of women are observed in businesses where women are at the administrative level compared to the organizations that have only male managers.

HATAYMUSTAFA KEMAL UNIVERSITY
Faculty of Economics and Administrative Sciences
ISSN 2630-5933

Journal of Politics, Economy and Management

JOPEM

Year: 2020 Volume: 3 Issue: 1

HATAY MUSTAFA KEMAL UNIVERSITY
Faculty of Economics and Administrative Sciences
ISSN 2630-5933

Journal of Politics, Economy and Management

JOPEM

Year: 2020 Volume: 3 Issue: 1

Journal of Politics, Economy and Management, Volume 3, Issue 1, June 2020

Owner
Prof.Dr. Songül KAKİLLİ ACARAVCI
On behalf of the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Hatay Mustafa Kemal University

Editor in Chief
Prof.Dr. Songül KAKİLLİ ACARAVCI

Co-Editors
Assoc.Prof.Dr. C. Serhat AKIN (Responsible Publication Manager) Assoc.Prof.Dr. Metin REYHANOGLU
Assoc.Prof.Dr. V. Alpagut YAVUZ Assist.Prof.Dr. Soner AKIN

Editorial Board
Prof. Nicholas APERGİS Piraeus University, Greece
Prof.Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof.Dr. Veysel EREN Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof.Dr. Ali ACARAVCI Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof. Muhammad SHAHBAZ Montpelier Business School, France
Prof. Juan LONERO Leon University, Spain
Prof. Yoshiaki JINNAI Tokyo Keizai University, Japan
Prof.Dr. Seyfettin ARTAN Karadeniz Teknik University, Turkey
Prof.Dr. Serkan Yılmaz KANDIR Çukurova University, Turkey

Secretariat
Res.Assist. Yunus KARAÖMER
Res.Assist. Ömer Fuad KAHRAMAN
Res.Assist. Arif Eser GÜZEL
Res.Assist. Ahmet YURTSAL

Language Editors
Assoc.Prof.Dr. Cengiz AYTUN (Turkish Editor)
Assist.Prof.Dr. Murad DUZCU (English Editor)
Assist.Prof.Dr. Ayfer DAĞDELEN (Turkish Editor)

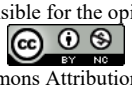
Advisory Board
Prof.Dr. Ferit ÖLÇER Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof.Dr. Muharrem GÜNEŞ Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof. Abdulnasser HATEMİ-J UAE University, United Arab Emirates
Prof.Dr. Ömer İSKENDEROĞLU Ömer Halisdemir University, Turkey
Prof.Dr. Tülin URAL Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof.Dr. Yakup BULUT Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof.Dr. Murat TEK Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof.Dr. Mehmet KAHRAMAN, Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof. Yue-Jun ZHANG Hunan University Business School, Chine
Prof.Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ Atatürk University, Turkey
Prof.Dr. İlhan ÖZTÜRK Çağ University, Turkey
Prof.Dr. Alper ASLAN Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Turkey
Prof.Dr. Faik BİLGİLİ Erciyes University, Turkey
Prof.Dr. Ünal ARSLAN, Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof.Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL Çukurova University, Turkey
Prof.Dr. Hatice DOĞUKANLI Çukurova University, Turkey
Prof.Dr. Zeynep TÜRK Osmaniye Korkut Ata University, Turkey
Prof.Dr. Murat TÜRK Osmaniye Korkut Ata University, Turkey
Prof.Dr. İsmail TUNCER Mersin University, Turkey
Prof.Dr. Turhan KORKMAZ Mersin University, Turkey
Prof.Dr. Özlem ATAY Ankara University, Turkey
Assoc.Prof.Dr. Cemil Serhat AKIN Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Assoc.Prof.Dr. Cengiz AYTUN Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Prof.Dr. Hamza ATEŞ Medeniyet University, Turkey
Prof.Dr. Musa EKEN Sakarya University, Turkey
Prof.Dr. Ercan OKTAY Karamanoğlu Mehmet Bey University, Turkey
Prof.Dr. Önder KUTLU Necmettin Erbakan University, Turkey
Dr. (PhD) Gazi Salah UDDIN Linkoping University, Swiss
Prof.Dr. Nizam ÖNEN Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Dr. (PhD) Usama AL-MULALİ Multimedia University, Malesia
Assoc.Prof.Dr. Mehmet KARA Mustafa Kemal University, Turkey
Assoc.Prof.Dr. Hanifi Murat MUTLU Gaziantep University, Turkey
Prof.Dr. Hüseyin ALTAY Hatay Mustafa Kemal University, Turkey
Dr. (PhD) Aviral Kumar Tiwari Montpelier Business School, France
Assoc.Prof.Dr. Şafak KAYPAK Mustafa Kemal University, Turkey
Assoc.Prof.Dr. Pınar HAYALOĞLU Gümüşhane University, Turkey
Assoc.Prof.Dr. Cuma BOZKURT Gaziantep University, Turkey

Design
Kursat Kaan ÖZKEMAHLI

Contact
Prof.Dr. Songul KAKILLI ACARAVCI
Tel: +90 (326) 245 58 50
Fax: +90 (326) 245 58 54
Hatay Mustafa Kemal University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Tayfur Sökmen Yerleşkesi 31060, Antakya, HATAY - TURKEY
http://dergipark.gov.tr/jopem/ jopem@mku.edu.tr

The Journal of Politics, Economy and Management is an international refereed journal published twice a year

The Journal of Politics, Economy and Management is indexed and abstracted in
DergiPark, Google Scholar, ResearchBib, JournalSeek Idealonline and ASOS index
The author(s) is (are) the sole responsible for the opinion and views stated in the articles.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.
Copyright © HMKU, Faculty of Economics and Administrative Sciences – June 2020

We would like to thank the reviewers for their insightful comments on the papers of the issue 3, volume 1, (June) 2020 of JOPEM

Assoc.Prof.Dr. Melek AKDOĞAN-GEDİK	Cukurova University
Assist.Prof.Dr. Özden AKIN	Hatay Mustafa Kemal University
Assist.Prof.Dr. Seyhan BİLİR GÜLER	Trakya University
Dr. Eylem BEYAZIT	Hatay Mustafa Kemal University
Dr. Hüseyin Taylan EĞEN	Hacettepe University
Assist.Prof.Dr. Erdem EROĞLU	Siirt University
Prof.Dr. Muharrem GÜNEŞ	Hatay Mustafa Kemal University
Assist.Prof.Dr. Sedat KARAKAYA	Mus Alparslan University

A Foreword from the Editor

We are proud to publish the first issue of the third volume of the *Journal of Politics, Economy, and Management* (*JOPEM*). The number of articles published with this issue has reached 25, we continue to grow with valuable academic articles. In our new issues, we will grow new valuable articles from you. *JOPEM* is an interdisciplinary of economy and administrative sciences, peer-reviewed academic journal of published bi-annually by the Faculty of Economics and Administrative Sciences in Hatay Mustafa Kemal University.

JOPEM is indexed or abstracted by the following: ResearchBib, JournalTOCs, Google Scholar, İdealonline, ASOS indeks. As an indicator of our quality, our applications for new indexes and abstracts are continuing. Within the framework of academic ethics, the *journal* is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

A double-blind peer-review method is used in the acceptance of manuscripts, and compilations, conceptual discussions, empirical and applied research manuscripts are accepted for publication. With its broad scope bridging a wide variety of subjects, the journal is dedicated to the advancement of novel empirical research and spread of scientific knowledge. Thus we accept manuscripts in the fields of economics, business administration, political science, public administration, international relations, finance, industrial relations, information systems and management, econometrics and other subjects related to these topics. The language for such manuscripts could be either Turkish, English or German.

As part of the *third* volume *first* issue of *JOPEM* I am delighted that the authors who have submitted articles demonstrated an interest to share their research with the readers of this journal. In addition, I would like to thank the people who contributed to the *third* volume *first* issue a few months, especially the editorial board of *JOPEM*, the staff in our Faculty of Economics and Administrative Sciences, and many others. The last, but not the least my thanks go to the publishing team of our Journal, whose members put a lot of time and energy into this enterprise.

We hope you will enjoy the format and content of the *JOPEM's* the *third* issue of the *first* volume. Encouraging many more authors to submit manuscripts in the following issues, we hope that this issue arouses our readers' interest so that the articles published in *JOPEM* may motivate new research ideas. If you have any feedback, please do let us know.

22.06.2020, Hatay-TURKEY

Prof.Dr. Songul KAKILLI ACARAVCI
Editor in Chief, owner of JOPEM
(Behalf of the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Hatay Mustafa Kemal University)

Contents

A Foreword from the Editor v

Research articles

Avrupa Birliği'nde kamu harcamaları esnekliğinin konjonktürel açıdan değerlendirilmesi: 1999-2016 dönemi analizi [Cyclical evaluation of the government expenditure elasticity in the European Union: Analysis of the period 1999-2016]
by Tuğay GÜNEL, Emin Efecan AKTAŞ 1-20

Kentsel katılım: kentsel politikaların oluşumunda dezavantajlı grupların konumu [Urban participation: the position of disadvantaged groups in the formation of urban policies]
by Yakup BULUT, Zehra KURT 21–33

Uluslararası göç sorununun sosyo-ekonomik etkileri: Haliliye ve Eyyübiye ilçeleri üzerine bir inceleme [Socio-economic effects of international migration issue: an examination on Haliliye and Eyyübiye districts
by Ömer Faruk BİLBAY 34-46

Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma [Being a female manager in a male dominant world: A research on female executive circle
by Şeyma KARAKAYA, Metin REYHANOĞLU 47-74

Sporcuların etik liderlik ve etik iklim algılamaları: Kahramanmaraş amatör futbol liglerinde bir araştırma [Ethical leadership and ethical climate perceptions of sporters: a study on the amateur football leagues of Kahramanmaraş]
by Yeliz ERATLI ŞİRİN, Mehmet METİN, F. Pervin BİLİR 75-85