

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KADIN YÖNETİCİNİN ÇALIŞMA YAŞAMINDA
DEĞİŞEN KARAKTERİSTİĞİ ÜZERİNE BİR SAHA
ÇALIŞMASI: SAKARYA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Öznur OLAŞ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN

MAYIS-2006

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KADIN YÖNETİCİNİN ÇALIŞMA YAŞAMINDA
DEĞİŞEN KARAKTERİSTİĞİ ÜZERİNE BİR SAHA
ÇALIŞMASI: SAKARYA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Öznur OLAŞ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri**

Bu tez 20/06/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Öznur OLAŞ

20/06/2006

ÖNSÖZ

“Kadın Yöneticinin Çalışma Hayatında Değişen Karakteristiği”, yönetici kadınların çalışma hayatında yaşadığı değişimleri ve bunların sonuçlarını konu almaktadır. Türk çalışma hayatında kadın çalışanların yaşadığı sorunlardan biri olan ve kadının kadınsı özelliklerinde değişme olmasıyla farklılaşan karakteristiğinin incelendiği bu çalışmada bana yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Fatma Fidan’a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bana her zaman destek veren ve yanımda olan aileme de şükranlarımı sunarım.

Öznur OLAŞ

20 Haziran 2006

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÇALIŞAN KADIN OLGUSU	4
1.1. Kadının Çalışma Hayatına Girişi.....	8
1.2. Kadının Çalışma Nedenleri.....	15
1.2.1. İktisadi Nedenler.....	18
1.2.2. Sosyal Nedenler.....	20
1.2.3. Çalışma Hayatı İle İlgili Nedenler.....	23
1.2.4. Kadınlık Bilincine Bağlı Nedenler.....	24
1.3. Kadınların Çalışma Hayatına Katılımda Yaşadıkları Sorunlar.....	27
BÖLÜM 2: KADIN YÖNETİCİNİN ÇALIŞMA YAŞAMINDA DEĞİŞEN KARAKTERİSTİĞİ	34
2.1. Kadın ve Çalışma.....	34
2.2. Çalışma Hayatının Özellikleri ve Kadının Uyum Süreci.....	52
2.3. Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği.....	55
2.3.1. Kadın Yöneticinin Değişen Karakteristiğinin Fiziksel Yönü.....	60
2.3.2. Kadın Yöneticinin Değişen Karakteristiğinin Psikolojik Yönü.....	64
2.3.3. Kadın Yöneticinin Değişen Karakteristiğinin Sosyal Yönü.....	69
2.4. Kadın yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiğinin Yansımaları.....	74
2.4.1. Aileye Yansıması.....	74
2.4.2. Topluma Yansıması.....	80
2.4.3. Ekonomiye Yansıması.....	84

BÖLÜM 3: KADIN YÖNETİCİNİN DEĞİŞEN KARAKTERİSTİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ.....	89
3.1. Araştırmanın Amacı.....	89
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	89
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	90
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	90
3.5. Araştırmanın Örneklemi.....	90
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	91
3.6.1. Demografik Bilgiler.....	91
3.6.1.1. Medeni Durum.....	91
3.6.1.2. Eğitim.....	92
3.6.1.3. Çocuk Sayısı.....	93
3.6.1.4. Çocukların Bakımı.....	94
3.6.2. Çalışma yaşamına İlişkin Bilgiler.....	95
3.6.2.1. Çalışma Yılı.....	95
3.6.2.2. Çalışmaya Başlama Yaşı.....	95
3.6.2.3. İşe İlişkin Bilgiler.....	96
3.6.3. Kadın Yöneticinin Karakteristiğine İlişkin Bilgiler.....	103
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	126
ÖNERİLER.....	136
KAYNAKLAR.....	139
EKLER.....	150
ÖZGEÇMİŞ.....	152

KISALTMALAR

- BASİSEN** : Banka-Sigorta İşçileri Sendikası
- DİE** : Devlet İstatistik Enstitüsü
- GSMH** : Gayri Safi Milli Hasıla
- KSSGM** : Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
- TİSK** : Türkiye İşveren Sendikacıları Konfederasyonu
- TÜSİAD** : Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği
- SSK** : Sosyal Sigortalar Kurumu

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kadınların Yönetici Olarak İstenmesi.....	43
Şekil 2: Kadınların Rakip Olarak İstenmesi.....	43

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kadınların Çalışma Konusundaki İstekleri.....	16
Tablo 2: Coğrafi Konuma ve Toplumsal Cinsiyete Göre İstihdam Statüsünün Dağılımı.....	21
Tablo 3: İş Hayatında Kadın Olmanın Avantajları.....	46
Tablo 4: Başarılı İş Kadınlarında En Çok Görülen Üç Özellik	47
Tablo 5: Başarılı İş Kadınlarında En Az Görülen Üç Özellik	47
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Medeni Durumları.....	92
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Eğitim Durumları.....	92
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısı.....	93
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Çocuklarının Bakımı İçin Tercih Ettikleri Kişi ve Kurumlar.....	94
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Çalışma Yılı.....	95
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Çalışmaya Başlama Yaşı.....	95
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin İş Değişirme Durumları.....	96
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin İş Değişirme Nedenleri.....	96
Tablo 14: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Görev Tanımları.....	97
Tablo 15: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Çalışmaya Verdikleri Anlam.....	98
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Çalıştıkları İşi Seçme Nedenleri.....	99
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Ailelerinin ve Çevrelerinin Çalışmalarına Karşı Tutumu.....	100
Tablo 18: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Çalışmaya Ara Verme Durumları.....	101
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Çalışmalarının Evdeki Sorumluluklarına Etkilemesine Bakışları.....	102
Tablo 20: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Erkeklerin Hangi Genetik veya Toplumsal Özelliklerinin İş Hayatında Avantaj Sağlayacağına İlişkin Görüşleri.....	103
Tablo 21: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Kadınların Hangi Genetik veya Toplumsal Özelliklerinin İş Hayatında Avantaj Sağlayacağına İlişkin Görüşleri.....	105

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Erkek ve Kadınların Hangi Genetik veya Toplumsal Özelliklerinin İş Hayatında Avantaj Sağlayacağına İlişkin Görüş Bildirmeyenlerin Nedenleri.....	107
Tablo 23: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Başarılı Olmalarını Hangi Yetenek ve Özelliklerine Bağladıklarına İlişkin Görüşleri.....	108
Tablo 24: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Başarılı Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler Hakkındaki Görüşleri.....	110
Tablo 25: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Çalışma Hayatının Kadında Nasıl Bir Değişime Neden Olduğu Konusundaki Görüşleri.....	111
Tablo 26: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Çalışma Hayatının Kendilerini Ne Yönde Değiştirdiği Konusundaki Görüşleri.....	113
Tablo 27: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Kadınsı Yönlerinde Değişim Olup Olmadığı Konusundaki Görüşleri.....	115
Tablo 28: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Birlikte Çalıştıkları İnsanlarda Ne Gibi Özellikler Bulunmasını İstedikleri Hakkındaki Görüşleri.....	116
Tablo 29: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Başarılı Olmak İçin Erkeklerin Sahip Olduğu Hangi Özellikleri Benimsemek Gerektiğine Dair Görüşleri.....	118
Tablo 30: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Günümüzde Kadın Yöneticilerin Sayısının Erkek Yöneticilere Göre Az Olmasına Neden Olarak Gördükleri Unsurlar.....	119
Tablo 31: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin, Kadının Başarılı Bir Yönetici Olması İçin Ne Yapması Gerektiğine Dair Görüşleri.....	120
Tablo 32: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin İdeal Kadının Nasıl Olması Gerektiğine Dair Görüşleri.....	121
Tablo 33: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Giysi Seçimlerine İlişkin Bilgiler.....	122
Tablo 34: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Giysilerinde Tercih Ettikleri Renklere İlişkin Bilgiler.....	122
Tablo 35: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Saç Şekillerine İlişkin Bilgiler.....	123

Tablo 36: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Makyaj Yapma Durumlarına İlişkin Bilgiler.....	124
Tablo 37: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Takı ve Aksesuar Kullanımlarına İlişkin Bilgiler	124
Tablo 38: Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin alışma ve Görüşme Esnasında Sergiledikleri Tavırlara İlişkin Bilgiler.....	125

Tezin Başlığı: Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği	
Tezin Yazarı: Öznur Olaş	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN
Kabul Tarihi: 20 Haziran 2006	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 150 (tez) + 2 (ekler)
Anabilimdalı: Çalışma Ekon. ve End.İlişk. Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve End. İlişk.	
<p>Çalışma yaşamına katılan kadınların sayısının hızla artmasına ve çalışan kadına yönelik bakış ve desteklerin iyileşmesine rağmen kadınlar için iş hayatında pek çok sorun hala varlığını devam ettirmektedir. İş hayatında kadına yönelik ayrımcılık ve ev hayatındaki sorumluk yükü diğer sorunların ortadan kalkmasına engel olmakta birçok sorun ortadan kalksa da yerine yenileri gelmektedir. Bu sorunlardan biri de kadının çalışma hayatında erkek çalışanların özelliklerini benimseyerek onlar gibi davranması ya da davranmaya çalışması sonucu yaşadığı değişimdir.</p> <p>Özellikle Türkiye’de sayıları oldukça az olan yönetici kadınlar bu değişimi daha fazla yaşamaktadır. Bu değişim yalnızca kadınla sınırlı kalmamakta kısa vadede iş ve aile çevresini uzun vadede ise tüm toplumu etkilemektedir. Yani kendi özelliklerinden uzaklaşan ve bir bakıma erkek gibi olan kadın yöneticiler için bu dönüşüm kısa vadede başarıya giden yol gibi gözükse de uzun vadede aslında daha büyük sorunlara yol açmaktadır. Araştırma da kadın yöneticilerin yaşadıkları karakteristik değişimi ve bu değişimin yarattığı sorunları ortaya koymayı amaçlamaktadır.</p> <p>Türkiye’de üst ve orta kademe yönetimdeki kadın çalışanların yaşadıkları sorunları ve özellikle karakteristiğinin değişimi sorununu ortaya koymak için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Bu literatüre dayalı olarak, kadınların yönetici olarak yaşadıkları değişim ve bunun etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Daha sonra Sakarya ilindeki kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan orta ve üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın yöneticilerle mülakat yapılarak, literatürdeki genel saptamaların, elde edilen bulgularla olan ilişkisi analiz edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kadın, Kadın Yöneticiler, Karakteristik Değişimi.	

Title of the Thesis: The Changing Characteristics Of Women Managers In Business Life	
Author: Öznur Olas	Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Fatma FİDAN
Date: 20 June 2006	Nu. of pages: ix (pre text) + 150 (main body) +2 (appendices)
Department: Labour Economy Subfield: Human Resources Management	
<p>Even though the number of women involved in business has risen significantly and view and the support of working women are improved significantly, there still exist numerous problems in business for women. The discrimination against women in business and the charge of liability in the family life impede the elimination of other problems; even if many troubles are overcome, new problems arise. One of the problems is the variation women experienced since their endeavors or attempt to pretend to be men in the business by embracing their peculiarities.</p> <p>Particularly in Turkey, women managers whose numbers are considerably small experience these changes. These variations exposure affect not only women herself, but also affect women' position in business and family environment, in the short run, and the whole society in the long run. That is, such variations cause women to face crucial problems in the long run even though this seems to be one good way to deal with problems in business by pretending men. The aim of this study is to reveal characteristic transformation of working women and to examine the problems created by these changes.</p> <p>In order to reveal the difficulties encountered by the woman employees in the top middle level of management it Turkey and especially the problem of characteristic changes, the literature is examined firstly. With this literature study it is attempted to assess the changes experienced by the women who are working as managers and also effects on them. Then, interviews have been carried out with the women executives in the middle and top positions in public and private organizations at the Province of Sakarya in which the relationship between the general observations in the literature and our findings have been analyzed.</p>	
Keywords: Woman, Woman Managers, Change of Characteristics	

GİRİŞ

Günümüzde teknoloji kullanımının artması ve çalışma ilişkilerinin farklılaşmasıyla birlikte çalışanlarda aranan nitelikler de artmış bu açıdan kadınlar da bu değişimden kendilerini geliştirmek ve kapasitelerini verimli kullanmak açısından etkilenmişlerdir. Kadınların kendilerini geliştirmeye başlaması ve eğitime verilen öneminin de artmasıyla birlikte kadınlar da iş hayatına yoğun bir biçimde girmeye ve pek çok başarı ile kendilerini kanıtlamaya başlamışlardır.

Bu gelişmeler hem toplumun hem de kadınların çalışmaya bakış açısını değiştirmeye en azından eskisini sorulamaya yöneltmiştir. Fakat bakış açıları ne kadar değişse de kadınlar için iş hayatıyla barışma tam anlamıyla sağlanabilmiş değildir. Çünkü kadınlar için çalışmanın pek çok getirisi olduğu kadar yükü de vardır. Kadınlar bu yükü göze alarak çalışma yaşamına girdiğinde ise istedikleri başarıyı elde etmeleri için önlerinde çok fazla engel bulunmaktadır.

Çalışmanın Konusu:

İş hayatında kadınların işe girişten yükselmeye kadar pek çok alanda fırsatları yakalamak ve değerlendirmek için mücadele etmesi gerekmektedir. Her şeye rağmen mücadeleyi devam ettirip yükselen kadınlar içinse sorunlar tamamen ortadan kalkmamakta yerine yenileri gelmekte hatta daha da artmaktadır. Kadınlar için yaşanan bu sorunlar da iş hayatında verimliliği ve gerçek başarının önünü kapatmakta gelişmeyi engellemektedir. Başarı hedefleyen ve bu uğurda mücadele eden kadınları pek çok sorun beklemekte ve en önemlisi de onun kadınlığından uzaklaşması erkek yöneticinin davranış ve düşünüş biçimini benimseyip kendi kapasitesini hiçe saymasına ve ona sağlayacağı faydalardan kısacası gerçek başarıdan uzak olmasına yol açmaktadır. Üstelik bu kadının kendisinin duygusal ve fiziksel olarak değişmesine neden olmakla kalmayıp, çevresini ve hatta toplumu da etkilemektedir. Bu araştırma yönetici olan kadının sahip olduğu karakteristiğin iş dünyasındaki değişimini ve bunun yansımalarını konu almaktadır.

Çalışmanın Önemi:

Kadınların iş hayatında yaşadığı problemler hemen hemen her dönemde toplumların üstesinden gelmeye çalıştığı en önemli sorunlarından biri olmuştur bu sadece geleneksel yapının hakim olduğu toplumlar için değil tüm toplumlar için geçerli olmaktadır. Kadın çalışanlar iş hayatında her zaman erkek çalışanlara göre daha fazla sorun yaşamakta ve daha fazla yıpranmaktadır. Kadınların bu sorunlarına çözüm bulmak ve iktisadi anlamda da kadınların işgücüne katılımını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek ise önemli bir hedef olmaktadır.

Özellikle yönetici olan kadınların yaşadıkları sorunlar hem yükselmede hem karar ağlarına dahil edilmede ve hatta aile rollerine yansımada da önemli bir yer teşkil etmektedir. Yönetici kadınlar, sahip oldukları potansiyellerinin kendilerine getirisinin farkına varamadığı ve bu özelliklere sahip çıkmadığı hatta erkek yöneticilerin başarılarını erkeklik özellikleriyle ilişkilendirerek onlar gibi olmaya çalıştığı ve bu doğrultuda değişim geçirdiğinde bu hem kadın açısından hem de toplum açısından çok önemli etkiler yaratacağı için son derece önemlidir. Bu açıdan kadınların yönetimde yer aldıklarında sahip oldukları karakteristiğin nasıl bir değişime uğradığını ve bunun etkilerini ortaya koymak önem taşımaktadır.

Çalışmanın Amacı:

Kadın yöneticilerin sayısının erkeklere göre oldukça az olması ve erkeklerin yöneticiliğe daha uygun bireyler olarak görülmesi kadınların kişisel özellikleriyle ilişkilendirilir. Bu anlamda kadınlar da istedikleri başarıyı yakalayamadıklarında bunu kadınlıklarıyla ilişkilendirebilmekte ve bu doğrultuda kendilerini kanıtlamak için bir değişim yaşamak durumunda kalabilmektedir. Bu değişim ise yine kadına yapılan önyargılı bakışların engellenmesine engel olamamaktadır hatta bir bakıma bunu devam ettirmektedir. Kadınların ve toplumun kadının bu değişimini bir sorun olarak ele alması ve kadınların kendi özelliklerine sahip çıkması yönünde teşvik edilmesi bu sorunun daha büyük sorunlara sebep olmaması açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda da bu çalışmayla kadının yaşadığı bu değişim sorununun incelenmesi ve sonuçlarının ortaya konması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi:

Kadın yöneticilerin kişisel özellikleri, bu özelliklerin faydaları ve kadınların yönetici oldukları yaşadıkları değişim sonucu benimsedikleri erkek davranışları ve iki cins arasındaki farklılıkların ortaya koyulması ve kadınların yaşadıkları bu değişiminin temelde nerden kaynaklandığını saptamak amacıyla öncelikle literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Sakarya ilinde faaliyet gösteren firmalarda görev alan orta ve üst düzey kadın yöneticilerle mülakatlar yapılmış, literatürdeki genel saptamaların ampirik bulgularla irtibatı analiz edilmiştir.

Örnek grubun yönetici kadınlardan oluşması zamanlama sınırlılığı yaratmıştır ve örneklemin sınırlı olması sebebiyle araştırmada sınırlı bulgulara ulaşılabilmektedir.

Araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Çalışan Kadın Olgusu”, “Kadının Çalışma Hayatına Girişi, Kadının Çalışma Yaşamına Katılım Nedenleri ve Karşılaştıkları Başlıca Sorunlar” ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise “Kadın ve Çalışma” kadının uyum süreci, “Kadın Yöneticinin Çalışma Hayatında Yaşadığı Karakteristik Değişiminin Sosyal, Psikolojik ve Fiziksel Yönleri” ve bunların “Aileye, Topluma ve Ekonomiye Yansımaları” ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, daha önceki bölümlerde kavramsal çerçevede ele alınan açıklamaların araştırmayla birlikte ortaya koyulması için Sakarya ili çevresinde görev yapan kadın yöneticilerle mülakat yöntemiyle gerçekleştirilen ampirik araştırmanın sonucu elde edilen veriler, ilk iki bölümdeki bilgiler ışığında değerlendirmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1: ÇALIŞAN KADIN OLGUSU

Çalışmadan söz edildiğinde ekonominin bir parçası olan, yaşamak için yapılan işler akla gelmektedir. Belirli bir işyeri, iş zamanı, iş sözleşmesi, ücret ve becerileri içeren uğraşların yanında somut bir işyerinin, iş süresi ya da ödemenin olmadığı yaşamak için yapılan uğraşlar da iş kapsamına girmektedir. Genel görüşe göre kullanım değeri yaratan faaliyetler ise çalışmayı oluşturmaktadır. Günümüz ekonomistleri ise çalışmayı değişimin bir parçası olarak görmekte ve değişim değeri temelinde tanımlamak gerektiğini belirtmektedirler. Çalışmanın bu şekilde tanımlanmasıyla kimin aktif işgücü, kimin çalışmayan bağımlı nüfus olduğu ayrımları da ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda kadınların gerek hane içi gerekse hane dışı çalışmalarının bir çoğu, iktisadi kavramlar içine oturmayan özellikler taşır. Örneğin, evde satış amaçlı besin üreten, komşularının ihtiyaçları için çeşitli mal ve hizmet sunumunda bulunanlar, çocuk ve yaşlı bakanlar çalışıyorlar kabul edilmezler çünkü bu tür işler zaten kadın olmanın gereğidir. Genel olarak kültürümüzde ortalama bir çalışan, çoğunluk için, tam-zamanlı bir iş yerinde çalışan ve bakmakla yükümlü olduğu, kendisine bağımlı hanehalkı bulunan erkektir (www.ceterisparibus.net).

Kadının kendini ve erkeği evlilik ve aileyle, karı-kocalık ve annelik-babalık rolleriyle tanımlaması, bir rol yüklemesi bunun için de evin geçimini, dolayısıyla ev dışındaki yaşamı ve çalışmayı erkeğe ait bir alan olarak görmesi, buna karşılık kendi alanını ev ve aile ile sınırlaması, bu değerler sisteminin temelini oluşturmaktadır. Fakat geçmişten günümüze bakıldığında çalışan kadınların toplum içindeki statülerinde oldukça önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Zaman içinde kadınların sahip oldukları sosyal, siyasal ve medeni haklarında artmasıyla kadınların toplum içindeki konumları ve kadınlara bakış açısında olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Kadınlar artık yalnızca evlerine ailelerine bakan, çocuk doğuran, yemek yapan belirli sorumluluk alanlarını ihlal etmeden yaşayan bireyler olmaktan çıkmaya başlamışlardır. Farklı nedenlerle veya şekillerle de olsa iş hayatına giren kadınlar artık pek çok alanda başarılı olan, topluma önemli katkılarda bulunan bireyler haline gelmişlerdir. Yola erkeklerden çok daha geç çıkan kadınlar çok hızlı adımlarla arayı kapatmaktadırlar (Barutçugil, 2002:16). Çalışan kadınların sayısının giderek artmasıyla birlikte artık evli ve çocuklu kadınlar dahi geleneksel ev kadınlığı rolünden yavaş yavaş sıyrılmaya başlamışlardır.

Artık kadınlar geleneksel konumlarını yeterli görmüyor, sosyal ve ekonomik alanda etkin işlevler yüklenmek istiyorlar (www.yasarseyman.com). Bu sayede evli ve çocuklu olmak çalışamamanın nedeni olmaktan çıkmaya başlamıştır. Evli ve çocuklu olan kadınların da birçoğu bekar kadınlar gibi çalışmayı istemekte ve mücadele etmektedirler. Bazı sektörlerde kadın çalışanların sayısının oldukça hızla artması dikkat çekicidir. Öyle ki bu durum “İşgücünün Kadınlaşması” veya “İşgücünün Feminizasyonu” olarak adlandırılmaktadır.

Pek çok alanda önemli başarılarla imza atan kadınların, iş yaşamına dahil olması çeşitli şekillerde olabilmektedir. Son yıllarda esnek çalışma biçimlerinin de yoğunlaşması ile birlikte kadınların iş yaşamına dahil olmaları daha da kolaylaşmaktadır. Özellikle bu esnek çalışma biçimlerinden biri olan “evde çalışma”nın son yıllarda oldukça yaygınlık kazanmasıyla çalışmanın gerçekleştirildiği iş yeri yalnızca üretimin gerçekleştirildiği yerle sınırlı kalmamakta evlerde birer işyeri olabilmektedir.

Bu sayede çeşitli nedenlerden dışarıda faaliyete katılamayan pek çok kadın evlerinde çalışarak çalışma yaşamına dahil olabilmekte, hem ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını, hem de işle ilgili sorumluluklarını bir arada yürütebilmektedir.

Bu çeşitlilikler farklı şekillerde çalışmak isteyen kadınlar için avantaj sağlamaktadır. Evde çalışmayı tercih eden kadınların yanında ev dışı ücretli çalışma yaşamına dahil olan kadınların sayısı da hızla artmaktadır. Fakat günümüz koşullarında kadınların iş yaşamına dahil olması yeterli olmamakta, iş hayatında varlığını sürdürmek ve dahası yükselmek için kadınların gerekli altyapıyı oluşturarak kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede çeşitli şekillerde iş yaşamına dahil olan kadınlar erkeklerin strateji, entrika ve güçten oluşan dünyalarında başarılı olabilmek için kendi geleceklerini yaratacak altyapıları oluşturmaktadırlar. Yalnızca bir görev üstlenmekle kalmayıp, konumlarını ve yaptıkları işlerin başarısını üst seviyelere taşıyarak kariyer basamaklarını tırmanmaktadırlar. Bununda ötesinde kariyer basamaklarını tırmanırken artık iş yaşamında erkek gibi kadınlar olarak değil kendi kadınsal özelliklerinin ve bunların kendilerine sağladığı faydalarının bilincinde olarak kendilerine has olan bu özellikleri yitirmeden hatta bunlardan yararlanarak ilerlemektedirler. Yinede iş dünyasında bunun farkına varmayan kadınlar için erkek gibi kadınlar olmak kaçınılmaz olabilmektedir. Kendi özelliklerinin ve bunların kazandırdıklarının farkına varamayan

ve iş dünyasında başarı için erkek gibi olma fikrini içselleştiren kadın için aşılması gereken hala çok fazla yol bulunmaktadır. Bu sorun aşıldığı sürece çalışma hayatında yükselmek için erkek olmanın üstünlük sayıldığı dönemler geride kalmaya başlamış ve gerçek başarı yolunda kadınlar da yerini almaya başlamıştır. Artık başarılı olmanın temel kurallarından biri de erkek ve kadın çalışanlar için kendi doğuştan sahip oldukları özelliklerini yitirmeden birbirleriyle etkileşim içinde tamamlayıcı olmalarıdır. Daha önceleri kadınların yaptıkları iş değersiz görülürken bugün pek çok alanda kadınlar aranan elemanlar olmaktadır. Günümüzde kadınlar özellikle bilişim, finans, insan kaynakları, reklamcılık, halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri, tekstil, tıp, öğretmenlik alanlarında yoğun olarak çalışmaktadırlar. Hizmet sektöründe kadın işgücü oranı % 57.5 ile en önde yer almaktadır. Kadınlar, ilmi ve teknik elemanlık alanında çalışanların %24'ünü, üst kademe yöneticisi olarak çalışanların %1'ini, idari personel olarak çalışanların %23'ünü, ticaret ve satış personeli olarak çalışanların %4'ünü, hizmet işçisi olarak çalışanların %13'ünü, tarım sektöründe çalışanların %9'unu oluşturmaktadır. Tarım dışı üretim işçisi olarak çalışanların arasında kadınların oranı ise %25 düzeyinde bulunmaktadır (www.eski.ucansupurge.org).

Sevindirici pek çok gelişmenin yanında, kadınların iş hayatına girmeleri birçok sorunu da beraberinde getirebilmektedir. İş yaşamı, aile yaşamı, kent yaşamı, kırsal yaşam hepsi farklı sorumluluk alanları gerekmektedir. Bu sorumlulukları paylaşmada güçlükler yaşayan kadın çalışanlar bir yandan amaçlarına ulaşmak için dişiliğini kullanan, emir vermeyi bilmediğinden her işi kendi yapan, gücünü ve yetkilerini kullanamadığından kendini çalışanlarla aynı düzeyde gören çalışanlar olarak görülmekte ve bu sebeplerle onlara başarıya ulaşmaları için pek fırsat tanınmamakta, kısacası kadınlar cinsiyete dayalı ayrımcılıkla çok fazla karşı karşıya getirilmektedirler. Öte yandan kadınların iş yaşamında var olabilmesi için yaptıkları iş ne olursa olsun o işi erkeklerden daha iyi yapmak zorunda oldukları düşünülmektedir. Oysa kadınlar, kadınsal özelliklerinin ve yeteneklerinin kendilerine getirdiği faydaların bilincinde olarak başarı sağlayabilmektedirler. Özellikle lider olarak kadınlar bilgiyi herkesle paylaşan, ortak çalışmayı benimseyen, çalışanlara açıklayıcı ve öğretici olan liderlerdir. Bilginin güç olduğu günümüzde artık liderler insanlara değer veren ve zaman ayıran kişiler konumundadırlar. Bunu sağlamak için en etkili araçta iletişimdir. Dolayısıyla erkeklere göre daha paylaşımcı ve ilişki geliştirici olan kadınlar, iletişim için gerekli süreçleri

daha etkili kullanabilmektedirler. Fakat çalışan kadınlar için tüm bu özelliklere rağmen halen orta ve üst kademelerdeki kadın çalışanların sayısı çok azdır. Kadınlara yönelik cinsiyet ayrımının bir diğer sonucu olan bu durum, günümüzde hala önemli bir sorunu oluşturmaktadır. Karşılaşılan bu ve benzeri sorunların, kadınlar üzerinde oldukça önemli olumsuz etkileri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre birçok kadın bu tip olumsuzluklar yüzünden işlerinden ayrılmakta veya kendi kendilerinin patronu olma yolunu seçerek kendi işlerini kurmaktadır. Bu doğrultuda günümüzde kendi işini kuran kadınların sayısı hızla artmaktadır.

Kadının dışarıda çalışıp gelir getirmesi, ev ve aile sorumluluklarıyla ilgilenmekle yükümlü olduğu özel alandan çıkıp erkeğin ailenin geçimin sağlayan kişi rolünü gerçekleştirdiği kamusal alana geçmesi , dolayısıyla da kadın ve erkeğin toplumsal rolleriyle birlikte bu iki alana aidiyetlerine bir meydan okuma olarak görülmüştür (Yaraman,2003:98). Bu da kadın açısından değişime sebep olmuştur. Sonuçta ev dışı çalışma yaşamına girmekle özgürlük ve bağımsızlık kazanma, toplumsal değerinin arttırma olanağına kavuşan kadının, bunun yanı sıra bir dolu eşitsizlik ve sorunla karşılaştığı açıktır. Kadın istihdamında karşılaşılan birinci sorun alanı budur. İkinci sorun alanı da ev ve çalışma yaşamını birlikte götürmekten doğmaktadır. Her iki alandaki sorun ve çelişkilerin giderilmesi yükümlülüğünü, şimdilik büyük ölçüde bireysel düzeyde kadın yüklenmiş görünmektedir (Koray,1993:31). Fakat burada önemli olan noktalardan biri de kadının nasıl gelir elde ettiği değil bu geliri nasıl kontrol ettiği. Bu konuyla ilgili bir sorun da evde ya da dışarıda çalışmalarını fark etmeksizin pek çok kadının kazançlarını başkalarının kontrolüne bırakmasıdır (koca,baba gibi.). Bu da kadının çalışmasını aile bütçesine katkı, ekonomik destek, yardımcı hizmet olmaktan ileri götürememekte, kadın için de işinden keyif alma, kendi ayakları üzerinde durma, manevi tatmin hislerinden uzak kalmaya neden olmaktadır. Bu çerçevede kadınlar, kendi kazançlarının kontrolünü sağlamak için çalıştığını gizlemek, kazancının miktarını gizlemek veya kazancını aile harcamaları dışında tutmak ve zor günler için saklamak gibi stratejiler geliştirmektedir.

Mevcut durumda çalışan kadınların işgücü piyasasına katılım biçiminin, erkek işgücünden belirli ölçülerde farklı olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle kadın işgücünün değerlendirilmesi için ek bir kavramlaştırmaya gereksinim vardır. Bu kavramlaşmanın

ilk basamağını kadının ayrı cinsiyet olarak ele alınması oluşturmakta olup, bu amaçla yola çıkan çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Örneğin aile içinde kadın-erkek üzerine odaklanan yaklaşım, kadının işgücü piyasasına katılımı ile aile içinde değişen konumunu irdelemeye çalışmaktadır. Gelişmiş ülkeler literatüründe egemen olan bu yaklaşım, kadın-erkek eşitsizliğinin işgücü piyasasına da yansıdığını ve kadın emeğinin daha ucuz, düzensiz ve güvensiz koşullarda istihdam edildiğini vurgulamaktadır. Kadın emeğinin ucuz ve güvensiz işlerde ve kötü koşullarda istihdamı, özellikle evle ücretli iş arasındaki ilişkide ortaya çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, dünya genelinde ve Türkiye’de aynı iş için erkeklerden %25 daha az ücret alan kadınlar, çocuk bakımı ve ev işleri içinse erkeklere oranla beş kat daha fazla vakit harcıyor (www.bayanlar.net). Çalışan kadınların evle ilgili tüm sorumlulukları devam etmekte, kadının bir yandan bunları gerçekleştirmeye çalışırken bir yandan da işteki çalışma koşullarını ve saatlerini ailenin yaşam çerçevesi içinde düzenlemeye çalışması, kadını işgücü piyasasında dezavantajlı bir konuma getirmektedir. Bu olumsuzluklara karşılık, genelde kadın çalışması nedeniyle aile içinde erkekle eşit statü beklemektedir (www.odevlerim.com). Ama bu pek de mümkün olmamaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre, kadınların 1/3’i iktisaden faal iken, bu kesimin de 1/3’i gelir getirici bir işte çalışıyor. Ücretli çalışan 1.5 milyon kadın içinde, SSK’lı kadın sayısı 400.000’in üzerine çıkarken, memur olarak 500.000’e yakın kadın çalışıyor. Kentlerde kadının ücretli olarak istihdamında, eğitim durumunun yükselmesi, doğurganlık oranının azalması, sosyal değerlerdeki değişme gibi nedenlerle artış gözlenmesine karşın, kadınlar ücret karşılığı çalışanlar içinde %18’lik pay alıyor (www.kadinveaile.com).

Tüm bunlar doğrultusunda çalışan kadınların sayısının hızla arttığı fakat kadınların işgücüne katılımının birçok koşul etkisinde gerçekleştiği ve birçok sorunla karşı karşıya kaldıkları bir gerçek olarak görülmektedir.

1.1. Kadının Çalışma Hayatına Girişi (Tarihsel Perspektif)

Kadınlar tarihsel süreç içinde her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde, çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmışlardır. İnsanlığın var olduğu dönemlerden günümüze kadar hemen her dönemde kadınlar, gerek ulusal düzeyde, gerekse dünya genelinde nüfusun büyük bir kısmını oluşturmuşlardır. Dolayısıyla

tarihin her döneminde ekonomik ve toplumsal yaşamın bir yanını erkekler bir yanını da kadınlar temsil etmişlerdir. Kadın her dönemde çalışmış ve ekonomik faaliyette her zaman hayati önem taşımıştır. Kadının işgücüne katılımı, ücretsiz aile işçiliği statüsünden ücretli istihdama kadar değişik faaliyetleri kapsamaktadır (KSSGM,1999c:4). Yani kadınların ekonomik üretim ve düzenleme etkinliklerine katılımı da insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. Kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılımları ev içinde olduğu kadar ev dışındaki alanlarda da var olmuştur ve halen sürmektedir.

İlk çağlarda içgüdüsel olarak kadın ve erkek her şeyi paylaşmış ama çağlar geçtikçe bir yozlaşma başlayarak fiziksel olarak daha kuvvetli olan erkek kadını hegemonyasına almaya başlamıştır [www.kadinlar.com,(c)]. Erkeğe öngörülen etken ve kadına öngörülen edilgen statü, içinde yaşanılan topluma ve kültür adasına göre çeşitlilik arz etse bile, tarih panoraması içinde erkek hegemonyasının, kadın üretim sürecinde de etkili olduğu gözlenmektedir (www.kitaplik.com). İkel toplumlarda kadınlar cinsiyete dayalı işbölümünde önemli roller üstlenmekteydiler. Cinsel işbölümü, en basit anlamıyla belirli iş tiplerinin bölüştürülmesidir ve bu bölüştürmelerin daha sonraki bir pratiği kısıtlaması ölçüsünde de toplumsal bir yapının birbirleriyle ilişkili çeşitli bölümlerinde gerçekleşir. İlkinde insanlar arasında önceden tasarlanmış bir işbölümü, insanları işe bölüştüren toplumsal bir kurala dönüşür (Connell,1998:141).

Genellikle ilkel toplumlarda, erkeklerin avcılıkla uğraşmasına karşın kadınlarda toplayıcılık, çocukların beslenmesi ve bakımı ile uğraşmaktaydılar. İnsanların yerleşik düzene geçişiyle bir değişim süreci başlamış, bu değişim sürecinde tarımsal faaliyetler gelişmiş ve bunların yanında da madencilik ve balıkçılık gibi işkolları ortaya çıkmıştır. Fakat olumlu gelişmelere karşın insanların birbirine egemen olma çabaları sonucu savaşlar başlamış bu çerçevede fiziksel güç ön plana çıkmış ve bir üstünlük olmaya başlamıştır. Yaşanan bu değişim kadının hem ailedeki hem de toplumdaki statusünü farklılaştırmıştır. Bu dönemde erkekler fiziksel güç gerektiren işlerle uğraşırken kadınlar da yemek, temizlik gibi geleneksel işlerle uğraşmışlardır.

Ortaçağa gelindiğinde ise kadınlar tarımsal üretimde erkeklerle birlikte yoğun olarak çalışmaya başlamışlardır. Bunun yanında temizlik, ayakkabıcılık ve fırıncılık gibi sektörlerde de kadın çalışanların sayısı oldukça fazlalaşmaktaydı. Bu dönemde kadınlar

siyaset gibi erkek işi sayılan işlere dahil edilmeseler de çalışma yaşamında giderek daha etkin bir konuma sahip olmaya başlamışlardır. Daha sonra sanayi devriminin yaşanmasıyla birlikte ilk kez “ücretli kadın çalışan” kavramı ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi ile üretim tekniğini basitleştiren makinelerin, işbölümünün ve uzmanlaşmanın kadın emeğinden yararlanmayı kolaylaştırmasıyla birlikte kadınların işgücündeki payı hızla artış göstermiştir [www.tisk.org.tr (a)]. Sanayileşme döneminde, özellikle tekstil üretiminin gelişmesi, bu alanda kadınları aranan elemanlar haline getirmiştir. Bu çerçevede bilhassa orta sınıf kadınları erkeklere özgü olarak görülen kamusal alanla, üretimden kopuk aile yaşamı arasında ikilemde kalmışlardır.

Bu sebeple kadının toplumsal statüsünün, önce karmaşıklaşan tarımsal üretimle birlikte azalan, sonra daha da karmaşıklaşan sanayi üretimiyle birlikte yükselen bir eğri izlediği ileri sürülmektedir (Koray,1993:27).

İşte bu dönemlerde kadınla erkek arasındaki iktidar ilişkisini değiştirmeyi amaçlayan siyasi bir hareket olan feminizm (Çaha, 1996:41), İngiltere’deki ilk nüvesini oluşturmuştur. Bu doğrultuda terim olarak, kadınların öncülüğünde veya kadınların katılımı ile ortaya çıkan ve kadınların haklarını savunmayı, cinsiyet ayrımından doğan sorunları aşmayı ve bu ayrıma karşı çıkmayı hedefleyen örgütlü faaliyet ve hareketlerin bütünü olan feminizmin (Seyyar, 2002:174) ilk dalga hareketi, oy hakkı elde etme mücadelesi olarak gelişmiştir. Kamusal alanda eşleri tarafından değil bizzat kendileri tarafından temsil edilmek isteyen kadınlar, oy hakkı kampanyaları başlatmışlardır. Fakat bu kampanyaları yürüten kadınlar dahi kendilerinin asli görevinin annelik ve ev işleri olduğunu söylemekte, yani temelde geleneksel rollerini kabullenmekle birlikte buna ek olarak kamusal alanda vatandaş olarak kabul görmek istemekteydiler. Başlangıçta oy elde etme hareketi olarak başlayan bu kampanyalar, zamanla ivme kazanarak erkek egemen toplumda kadının, eğitim alanından ekonomik alana, sosyal alandan hukuksal alana kadar uzanan eksen içinde durumunu iyileştirme, erkekle aynı konuma getirme istemi etrafında gelişmiştir. Kadının durumunu iyileştirmeyi hedef alan bu kolektif hareket Amerika’da 1840, İngiltere’de 1850, Fransa ve Almanya’da 1860, İskandinav ülkelerinde ise 1870’li yıllarda gelişmiştir.

Fakat feminizmin esas gelişim noktasını 1960’lardaki öğrenci hareketleri oluşturmuştur. Bu ikinci dalga feminizm hareketinde ise feminizm hem teorik tartışmalarda, hem de

fiilen geliştirildiği siyasi eylemlerle gelişme göstermiştir. Bu tarz hareketler sayesinde cinsiyet gibi toplumsal yaşamdaki derin ve köklü sosyal kurumlar sorgulanmış ve bunları yeniden tanımlama yoluna gidilmiştir aynı zamanda bunlar siyasi partiler ve hükümet için de bir baskı grubu olarak kadınlar lehine karar alınması sağlamışlardır. Tarihsel süreç içerisinde, bu şekilde ortaya çıkan ve özünde kadınların konumlarını iyileştirmeyi amaçlayan feminizm hareketi zamanla birkaç noktada farklılaşarak farklı ideolojilere sahip feminist kuramları oluşturmuştur. Liberal feminizm 1789 Fransız devriminden etkilenerek bireylerin doğal haklara sahip olduğunu, bu bağlama kadınlarında dahil edilmesi fikrinden yola çıkmaktadırlar. Liberal gelenekte insan özgür, rasyonel düşünebilen, kendine yetebilen, kendi başına karar verebilen, kendi iradesiyle davranabilen ve bu davranışlarının, eyleminin sonuçlarına katlanabilme özelliklerine sahip birey olarak düşünülmektedir. 19. yüzyıl feminizmi eşit haklar ve bunun için kadınların da akılcı, rasyonel bireyler olduğunun kabul ettirilmesi mücadelesi içermektedir (www.gelenekyayinevi.com).

Radikal feminizm ise kadının mevcut düzendeki dezavantajlı konumunu ataerkil yapıya bağlar, bu yapıyı ise erkeklerin bir fiil egemenliği ötesinde erkek değerlerinin üstünlüğü ve baskısıyla açıklamıştır. Markist feminizm ise sınıflı cinsiyetçi toplumsal düzene karşıdır. Sorun kadınların erkeklere ekonomik bağımlılığıyla ilgili olarak erkeklerin siyasal ve toplumsal egemenliğidir. Erkeğin toplumsal hiyerarşideki üstünlüğünün bir anlamda kadının erkeğe ekonomik bağımlılığı ile ilgili olduğu görüşündedirler. Pop Feminizm ise erkek düşmanlığı ile ilişkili ve çoğunlukla da gynocentrism'in (Yunanca'da γυνω, gyno-, "kadın", κεντρον, kentron, "merkez" kelimelerinden oluşmuştur, anlamı kişinin dünya görüşünün merkezine kadını yerleştirmesidir) sonucu olan feminizmin bir türüdür. Önde gelen sözcüleri dişi cinsiyetinin ahlaki ve diğer bakımlardan üstünlüğüne inanmakta ve bunu, kadının üstün haklardan yararlanacağı erkeklerin de marjinalleşeceği anaerkil bir toplumu oluşturan toplumsal tavırları yaymakta kullanmaktadırlar (www.wikipedia.org). Son olarak Profeminizm terimi, ilk defa Eylül 1996'da Quebec'te gerçekleştirilen Feminizm konferansında kabul edilmiştir. Son yıllarda erkekler tarafından da fazlaca destek bulan Profeminizm terimi şunları vurgulamaktadır:

1. Kadın hareketleri ve üniversite bünyesindeki kadın topluluklarının verdikleri Feminist mücadeleyi desteklemek.
2. Erkek egemenliğinin ortadan kaldırılması isteniyorsa, söz konusu egemenliğin var olduğunu ve anlaşılması gerektiğinin bilincine varmak. Toplumsal cinsiyetin, günlük ilişkilerde artık hiyerarşik ve ayrımcı bir faktör olmaktan çıkarılması. [www.kadinlar.com, (a)]

Fakat tarihsel olarak feminizm farklı biçimlere ideolojilere ve felsefeye sahip de olsa bütün feminist görüşlerin temel amacı genel anlamda kadının pozisyonunu güçlendirmek ve kadına yapılan baskıya karşı mücadele etmektir (Yüksel, 1996: 177). Bu doğrultuda gelişen feminist hukuk kadın erkek ilişkilerini sağlamak amacıyla dönük bir ilke olarak cinsel tarafsızlık ilkesi, kadının pozisyonunu geliştirmeyi amaçlayan hemen hemen bütün toplumlarda kadın ve erkeğe cinsiyeti nedeniyle farklı muameleyi yasaklamak üzere temellenmiştir. Feminist hukuk, hukuk kavramı özelinde kadınların geleneksel olarak zaman ve mekan değişse de niçin ikincil bir konumda olduğu sorusunun aydınlatılmasını konu edinir (Yüksel, 1996: 5).

Kadının toplumsal olarak ikincil konumunun kökeni, fetihçi savaşçının kaçırdığı kadını özel mülkiyetine geçirdiği, kendisi için en mükemmel iş aracına, en önemli üretim aletine dönüştürdüğü-gebelik ve emzirme döneminde koruma bahanesiyle- ortak yaşama ilişkin kaygıları ve çevreyle ilişkileri tek başına üstlendiği zamana rastlar. Erkek bununla, kadının iktisadi ve toplumsal bağımlılığının temelini ve doğal işbölümünün(fetihçi-) kazancı- savunucu ve üretici- varolanı koruyucu faaliyete gerçekleşmekte olan dönüşmesinin de temelini attı. Bunlardan birincisi erkeğe, ikincisi ise kadına düşmüştür. İşte bu, aslında çoktan aşılmış, fakat kökü derinlerde olan “dünya erkeğin evi, ev kadının dünyası olmalı” şeklindeki önyargının ilk nüvesidir. Kadının bütün gelişmesi tek yanlı ve sadece bir hedefe yöneliyordu: Erkeğin korunması ve sorumluluğu altında aile içinde ve aile için faaliyet! (Pieck ve Krupskaya,1996:10-11). Bu doğrultuda bu düşünceye karşı kadın hareketleri gelişmiştir.

Genel olarak kadın hareketinin tarihsel süreç içinde 2 büyük dalga şeklinde geliştiği görülmektedir, I. Dalga kadın hareketinin temel amacı eşitliktir. 19.yy dan başlayarak 20.yüzyılın ilk yarısına kadar sürmüştür. Bu mücadeleler sonunda kadınlar birçok hak

elde etmişlerdir. Ancak elde edilen yasaların ve hakların günlük yaşama yansıtılması daha zorlu bir süreçte gelişme göstermiştir.

II. Dalga harekette ise ataerkil sistemin tüm değer ve normları sorgulama sürecine girilmiştir. Dünyada birçok ülkede 1960'lı yıllarda gelişen bu süreç Türkiye'de 1980'li yıllarda gelişme göstermiştir.

Türkiye'de kadın istihdamının gelişimi konusunda Osmanlı'da birçok adım atılmıştır. Osmanlı toplumunda kızların mesleki eğitimi Tanzimat'la başlamış olup, meşrutiyet döneminde ise gerek mevcutların iyileştirilmesi gerek yeni meslek okullarının açılmasına ağırlık verilmiştir (Oktar, 1998:41).

Kadınlara yönelik adımlardan biride 4 Nisan 1913'de yayınlanmaya başlayan "Kadınlar Dergisi'dir. Derginin yayınına, savaş yıllarında ara verildiyse de 1921 yılına dek çıkarılmıştır. Feminizm sözcüğü, Kadınlar Dünyası'nda yazan kadınların kullanmaktan çekinmedikleri bir kavram olmuştur. 28 Mayıs 1913'de kurulan "Osmanlı Müdafaa-i Hukuk-u Nisvan Cemiyeti" (Osmanlı Kadının Hakkını Savunma Derneği) ve Başkumandan Vekili ve Harbiye Nazırı Enver Paşa'nın başkanlığı ve karısı Naciye Sultan'ın himayesi altında 1916 yılının yaz aylarında kurulmuş olan "Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslamiyesi", Osmanlı toplumunda Müslüman kesimine mensup kadınların çalışma hayatına katılması yönünde büyük bir atılım gerçekleştirmiştir (www.obarsiv.com). Kuruluş amacı "kadınları namuslu bir şekilde hayatlarını kazanmaya alıştırmak" olan derneğin bütün kurucuları ise erkektir. İlk genel kurul toplantısını 1917'de yapan dernek, çalışmak için başvuran kadın sayısını "1,5 ay içinde 14.000'den fazla" olarak açıklamıştır. Kadına çalışma yaşamıyla ilgili söz verilmesi, onun ekonomik yaşamda taleplerini dile getirebilmesi ise, biçimsel de olsa, 1. İzmir İktisat Kongresindedir (www.emep.org).

Osmanlı'da 19. yüzyılda Tanzimat döneminin getirdiği sosyo-kültürel değişim, hiç değilse üst ve orta tabakadaki kadının toplumsal hayata girişini hazırlayan altın bir dönem olmuştur. Cumhuriyet ilk olarak Medeni Hukuk ile kadını her alanda ikinci sınıf insan konumuna koyan şeri ve örfi düzenlemeler kaldırılır. Medeni nikahın yasallaşması, boşanmanın kurallara bağlanması ve eşit miras hakkı ile Türk kadını adım adım uygarlığa taşınır. Yine siyasal katılımı da yer almayan kadına önce seçme ve

sonra seçilme hakkının tanınması, kadının kamusal yaşama katılımını giderek artırmıştır [www.sosyalhizmetuzmani.com, (b)]

Esas olarak Türkiye'de kadının yaşamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar 19. yüzyılda başlamıştır, 19. yüzyıl sonlarına yaklaşırken kadınların iş hayatındaki iş seçenekleri belirgin ölçüde gelişerek parakende dükkanlarına ve ofislere taşınmıştır. Türk kadını nasıl ki eğitim alanındaki gelişmesini Cumhuriyet'in ilk yıllarında sağladı ise, hukuk açısından da 17 Şubat 1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunu ile yasal haklarını elde etmiştir (www.aku.edu.tr). Cumhuriyetin ilk yıllarında İsviçre Medeni Kanunu'ndan esinlenerek hazırlanan Türk Medeni Kanunu o günün koşullarında değerlendirildiğinde özellikle evlenme, boşanma ve miras konularında kadını koruyucu hükümler içeriyordu. Ancak günümüz koşullarında değerlendirildiğinde ataerkil bir tutum yansıtmaktadır. Yasa kadını öncelikle anne ve eş olarak ele almakta, hak ve ödevlerini bu çerçevede değerlendirmektedir. Yasanın 159. maddesi kadının çalışmasını kocanın iznine bağlamıştır (Üstüngüler,2004:8). Türkiye Cumhuriyetinin kurulduğu 1923 yılını izleyen ilk on yılda gerçekleştirilen devrimlerle kadının yurttaş olarak kabullenilmesinin yanı sıra toplumun yeniden yapılanması da sağlanmıştır. 1975 yılında gerçekleştirilen ilk kadın konferansı ve onu izleyen konferanslar, uluslararası platformda ülkeleri, kadın politikalarını gözden geçirmeye zorlamıştır. Türkiye'nin "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi"ne taraf olması, 3. Dünya Kadın Konferansı sonunda kabul edilen "Nairobi İleriye Yönelik Stratejiler"ini kabul etmesi, ve ülkemizin 5. ve 6. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında kadın konularına yer vermesi, kadın konusunda bir ulusal mekanizma kurulmasını gerektirmiştir. Bu çerçevede Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM), kadın politikaları geliştirmek ve kadının statüsünü her alanda yükseltmek amacıyla uluslararası alanda da muhatap olmak üzere ulusal mekanizma olarak 25.10.1990 tarihinde kurulmuştur (www.un.org.tr).

Bu tarihlerden itibaren kadınlar iş hayatında daha da sivrilmeye başlamışlardır. Bu hızlı değişimlerden sonra günümüze gelindiğinde kadınlar artık iş yaşamında çok daha farklı konumda yer almakla birlikte yinede pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlardan en önemlisi de cinsiyet ayrımcılığına dayanan sorunlardır. Oysaki yaşayan en ilkel toplumlardan biri olan Aborjin kültürüne bakıldığında bu konuyla ilgili çok

ilginç gerçekler olduğu ortaya çıkmıştır. Aborjin kültüründe Erkek İşi- Kadın İşinin ideolojik olarak değil, biyolojik olarak ayrılmış olduğu, cinsiyete dayalı olarak sorumlukların bölünmesinin her iki cinsi de özgür kıldığı ve böylece her ikisinin de birbirinin otoritesine, özerkliğine ve gücüne saygı duymasını sağladığını, hayatın her evresinin cinsiyete özgü biyolojik kökenleri olan ve kendini sosyal davranışlarda belli eden yetenekler taşıdığını fark etmek mümkündür (Bell,2003:27). Bir başka kültür olan Kung kültürü de benzer bir yapıya sahiptir. Bizim kültürlerimizde dahil olmak üzere çoğu kültür belli etkinlikleri kızlara belli etkinlikleriyse erkeklere mahsus görür ve belli yaşlardan itibaren kızlar ve erkeklerin ayrı oynamalarını tercih eder. Bizdeki hanım evladı ya da erkek fatma gibi alaycı ifadelerin bu kültürde yeri yoktur.

Kung çocukları cinsiyet ayrımına tabi tutulmazlar, cinsiyetlerden hiçbiri teslimiyetçi ya da sert olmak üzere eğitilmediği gibi insan ruhunda doğuştan var olduğu sanılan duygusallığı tüm yönleriyle dışa vurmaktan da alıkonulmazlar (Shostak,2003:117).

Dolayısıyla kadın ve erkek arasındaki ilişki birbirinden bağımsız ancak bir araya gelmiş bölümlerinin tamamlayıcı olduğu bir ilişkidir. Kadın ve erkek fiziksel ve işlevsel açıdan birbirlerinden farklıdırlar fakat birbirinden bağımsız sağ ve sol el gibi bir araya gelip tek bir işlevi yerine getirirken uyumlu bir etkileşim sergilemektedirler (Bell,2003:43). Bugün yaşanan cinsiyete dayalı ayrıma ışık tutan bu anlayış en eski kültürlerden biri olan Aborjin kültürünün temelini oluşturmaktadır. Buna göre her bireyin kendi başına ayakları üzerinde durabilme yetkisine sahip olmasına karşın, bireylerin biri ilişkide bir araya gelerek gelişme, üreme ve tek biri insanın elde edemeyeceği getirileri elde etme olanağına sahip olacakları bir gerçektir. Dolayısıyla çok eskiden var olan kadın işi erkek işi ayrımı bir gerçektir fakat bu ayrım günümüzde yorumlandığı gibi olumsuz farklılıktan ibaret değil, birbirinden farklı olan ve yaratılıştan gelen özellikleriyle etkileşimde olan karşılıklı ikili ilişkinin taraflarının bağımsızlığından kaynaklanan bir farklılıktır.

1.2. Kadının Çalışma Nedenleri

Kadınların çalışmasının çok farklı nedenleri bulunmaktadır. Çalışma yaşamına giren kadının, çalışma nedenleri ile çalışma yaşamındaki konumu ve değerleri arasında karşılıklı bir ilişkiden söz edilebilir. Bu bakımdan kadınların çalışma nedenlerinin incelenmesi önem taşımaktadır (Üstüngüler,2004:18). Ülkemizde çalışan kadınların

çoğunluğu % 43,7 istedikleri için, % 31,9'u mecbur oldukları (yani gelir gereksinimi duydukları) için çalıştıklarını bildirmişlerdir. Hem istek hem de gereksinim belirtenlerin oranı da % 24,4'tür. Yani bazı kadınlar ekonomik bağımsızlık ve özgürlük elde etme amacıyla çalışmaya yönelirken, bazıları da başka seçeneği olmadığı için çalışmaktadır. Diğerleri de evlerinin dışında pek çok erkeğinde yaptığı gibi işlerinden keyif aldığı için tatmin duygusu elde ettikleri için çalışmaktadırlar. Kazancıyla ekonomik bağımsızlığını kazanan ve aile bütçesinin sorumluluğunu paylaşan çalışan kadınlar için çalışma, kadınların karşılaştığı birtakım sıkıntıları hafifletmiştir. Fakat kadınların çalışmasını arttıran ve kolaylaştıran bütün gelişmelere rağmen, kadınların iş yaşamına girmelerinin sorunu çözmediği, rekabeti artırarak ücretleri düşürdüğü de söylenmektedir. Yapılan bir araştırmada sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 1: Kadınların Çalışma Konusundaki İstekleri (%)

Kadınlar Çalışmak istiyor mu?	Tüm	Çalışanlar	Çalışmayanlar
	67.2	68.9	66.6
Ekonomik özgürlük/kendi gelirim olması	37.4	41.1	36.4
Aile bütçesine katkıda bulunmak için	31.8	5.0	39.9
Manevi tatmin	27.9	51.5	20.7
Sosyal güvence	2.3	2.4	2.2
Diğer	0.6	-	0.8
Toplam	100	100	100

Tablo 1'in Devamı:

Çalışmak istemiyorum	Tüm	Çalışanlar	Çalışmayanlar
	32.8	31.1	33.4
Öğrenimime devam Ediyorum	24.1	-	30.4
Ev dışında çalışmayı sevmiyorum	21.6	41.3	16.5
Ev işleri ve çocuk bakımı	18.5	18.4	18.4
Yaşlı, yorgun, yetersiz hissediyorum	12.3	-	15.6
Kadının çalışması uygun değil	11.6	8.6	12.3
Çalışma koşulları ağır, kazancıma değmiyor	6.2	27.0	0.8
Diğer	5.7	4.6	5.9
Toplam	100	100	100

Kaynak: İlkaracan, İpek, (1998), "Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı", http://www.wwhr.org/images/kentli_kadınlar.pdf

Genel olarak çalışmak isteyenlerin en sık öne sürdüğü üç neden 'ekonomik özgürlük özlemi', 'çalışmanın getirdiği manevi tatmin' ve 'aile bütçesine katkıda bulunma' isteğidir. Çalışan kadınlarda 'manevi tatmin' ve 'ekonomik özgürlük' en ön sırayı alırken , 'aile bütçesine katkıda bulunmak' yalnızca küçük bir azınlık için motivasyon oluşturmaktadır. Çalışmayan kadınlarda ise tersine 'aile bütçesine katkıda bulunmak' çalışmayı istemenin en önemli nedenidir. Bir çok kadın ailelerinin geçim sıkıntısı içinde olduğunu ve özgürlük ya da manevi tatminden ziyade maddi koşullarını iyileştirmek için çalışmak istediklerini belirtmişlerdir (<http://www.wwhr.org>). Yani bazen çalışmanın ekonomik yönü başlı başına çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Esasen bireyin çalışma amaçları için 3 temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar araçsallık, sosyal

olgu ve kendini gerçekleştirme amaçlarıdır. “Araçsallık Yaklaşımı”na göre: birey çalışmayı, kendisi için fayda elde edeceği, özellikle ücret, maaş vb. dışsal bir ödül olarak görür. Yani çalışma bireyin yaşamındaki ihtiyaçlarını (yeme, içme, barınma gibi) karşılamasına yardımcı olan bir araç niteliğindedir. “Sosyal Olgu Yaklaşımı”na göre: çalışmanın birey açısından, sosyal kabul gören bir davranış özelliği taşıdığı görülmektedir. “Kendini Gerçekleştirme Yaklaşımı”na göre ise: çalışmanın bireyin tüm beceri ve ilgilerini kullanabilmesine olanak tanınması açısından bir araç niteliğindedir (Baysal,1992:8).

Genel olarak ise kadınların çalışmasının iktisadi, sosyal, çalışma hayatıyla ilgili ve kadınlık bilincine bağlı nedenleri bulunduğu söylenebilir.

1.2.1. İktisadi Nedenler

Kadınların çalışmasının en önemli nedenlerinden biri ekonomiktir. Ekonomik krizlerle tek gelirin ailenin geçinmesine yetmemesi, yaşam standardının yükselmesi, tüketim kalıplarının değişmesi ailenin ikinci gelire olan ihtiyacını arttırmıştır. Bu ekonomik koşullar altında da kadınların evde geçirdikleri zamanın maliyetini yükseltmiş ve kadınların işgücüne katılımları artmıştır [www.isguc.org (b)].

Bu çerçevede kadının ailenin bir yandan bütünlüğü sağlamaya çalıştığı ve geleneksel değerlere sıkı sıkıya sarıldığı, öte yandan kadının emeğinin kullanılmasını ailenin gelirini arttırdığı kabul edilmektedir. Bu durum ailenin toplum içindeki ekonomik konumunu değiştirebilmek için bir zorunluluk olarak kabul edilmekte ve kadının aile içindeki geleneksel rolü devam etmektedir.

Kadınların çalışma konusundaki düşüncelerinde özellikle ekonomik koşulların zorlaması ile değişim gündemdedir. Çalışma hayatına girmek benimsenmekte ,ancak bunun için gerekli eğitim ve dış dünya deneyimi, çalışmaya daha üst kademelerden başlamak için uygun olmadığından kadın bu süreçten yeterli getiriyi sağlayamamaktadır (www.odevlerim.com).

Kadının çalışması pek çok açıdan desteklenmektedir fakat çalışan kadın, çalışma hayatında farklı koşullarla karşı karşıya kalmakta, sorumlulukları ve kendinden beklenenler sürekli artmakta iken bir yandan da ekonomik sebeplerle iş hayatına girmiş olsa dahi iş yaşamında ve toplumda beklediği statüyü elde edememektedir.

Ekonomik sebeplerle çalışan kadınlar ailesine ek gelir sağlamak geçimine yardımcı olmak için çalışırken boşanmış, dul ya da bekar kadınlar da genelde kendi geçimlerini sağlamak kendi ayakları üzerinde durabilmek için çalışmaktadırlar

Kadınların çalışmasının en temel nedenleri, aile sisteminin dağılması ve ekonomik krizdir. Ekonomik kriz, kadınları kocalarına, erkek kardeşlerine ve diğer aile fertlerine hizmet etmeleri için dört duvar arasına kapatan tutucu ve geleneksel düşünce kalıbına ağır bir darbe indirmiştir. Tekrar baş gösteren işsizlik ve ekonomik eşitsizlik aileleri, kadınların ofislerde ve sanayide çalışmalarına izin vermeye zorlamıştır (www.marksist.com).

Kırsal alanda tarım sektöründe ailenin toprağında ya da işinde ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınlar köyden kente göç yaşandığında işgücü piyasalarının dışında kalarak ev kadını olmaktadır. İktisadi kalkınma sürecinde, iktisadi etkinlik eve dönük üretimden pazara yönelik üretime kayar. Böylelikle ailenin kendi gereksinimi için yaptığı üretim azalır ve tüketim malları ailenin dışında uzmanlaşmış girişimler tarafından karşılanır. Kadınların iş gücüne katılım oranlarıyla iktisadi kalkınmışlık düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır. Kadınların iktisadi yaşama katılımı çalışmayı yaşamının bir parçası olarak görmesi veya bir zorunluluk olarak görmesine göre değişmektedir. Kadınların iktisadi yaşama tümüyle katılması hem kadın-erkek eşitliği ve hem de verimlik açısından istenen bir erektir. Kadınların işgücü piyasasına girmesi, iktisadi konumlarını görece düzeltereği için eşitlik sağlayıcıdır (www.erc.metu.edu.tr). Dolayısıyla kadınlar iktisadi konumlarının düzeleceği ve daha eşitlik sağlayacağı bir konuma sahip olacaklarını düşünerek de çalışmayı istemektedir. Toplumda gelire bağlı katmanlar arasındaki uçurumların artması kendisine geleneksel roller belirlenerek ev kadını statüsünde yaşayan kadınların veya evlendikten sonra çalışmak istemeyen fakat eşlerinin maddi durumunun yeterli olmaması sebebiyle işten ayrılamayacak olan kadınların çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle ekonomik zorlukların artışı ile birlikte önceleri çalışmasına izin verilmeyen eşlerin yanında kız çocukların da çalışmasına izin verilmekte fakat genelde gerekli eğitimden yoksun bırakılan bu kadınların vasıfsız veya ev işlerinde düşük ücretli çalışmalarına yol açmaktadır.

Dolayısıyla daha öncede belirtildiği üzere hem kadınların hem de ailelerinin çalışma yaşamı ile ilgili düşüncelerinde özellikle ekonomik koşulların zorlamasıyla değişim

gündeme gelmektedir. Kadınlar ekonomik anlamda özgürlüklerini elde etmek, kendi ayakları üzerinde durmak veya ailelerinin geçimine yardımcı olmak için iş yaşamına girmektedirler.

1.2.2. Sosyal Nedenler

Kadınların iş yaşamına girmeleri ve katılım oranları toplumsal yapı ve düşünce norm sistemine göre farklılıklar göstermektedir. Özellikle değişim ve gelişim yaşayan toplumlarda bir yandan çağdaş değerler ve yüksek yaşam standardı öte yandan da geleneksel değerler ve çok düşük yaşam standartları bir arada varlığını sürdürebilmektedir.

Toplumların karmaşıklaşması ile birlikte iş bölümünü belirlemede biyolojik faktörlerin etkinliği azalmaktadır. Bu toplumlarda kişisel beceri ve yetenek, teknik ve mesleki bilgi kişinin ekonomik faaliyetlerini ve statüsünü etkilemektedir. Ancak biyolojik faktörlerin etkinliği de bir ölçüde devam etmektedir.

Genel olarak kadınlar tarafından en sık dile getirilen istek “okumak ve meslek sahibi olarak çalışmak”tır. Maddi imkansızlıklardan, ailelerinin engellemelerinden ya da erken yaşta evlenerek çocuk sahibi olmalarından dolayı okumadıklarını belirten bir çok evli kadın, eğitimsizliğin kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açtığını, aile içindeki ve kendi yaşamları üzerindeki karar güçlerini kısıtladığını, ev dışında çalışarak ekonomik özgürlüklerine sahip olma şansından yoksun bıraktığını söylemektedir. Çeşitli incelemeler, kadının çalışmaya başlamasının artık ev yaşamının kapalılığından kaçma ve bununla ilişkili olarak toplumsal yaşama açılma isteğine karşılık verdiğini göstermektedir.

Evlenme, aile yapısı, eğitim düzeyi ve yaş iş gücüne katılımı etkileyen sosyal unsurlardır. Örneğin uzun çalışma saatleri ve tümüyle işle sınırlı yaşam talep eden işverenin, para biriktirmek amacı olan sorunsuz işgücünü oluşturan genç kızları, aile sorunları olan kadına yeğlediği öne sürülen görüşler arasındadır. Öte yandan genç kızlar, ev dışında çalışmayı geçici ve kısa süreli olarak algıladıklarından düşük ücrete ve güvensiz çalışma ortamına karşı çıkmamaktadır. Aile, evlenmemiş kızların geçiminden sorumlu olduğu için iş güvencesi önem kazanmamakta ve elde edilen gelir bir artı olarak değerlendirilmektedir. Ülkemizde istihdam edilen kadın iş gücünün eğitim

düzeyi %22 okur-yazar olmayan, %51'i ilkokul mezunu, %9'u ortaokul mezunu, %10'u lise mezunu, %8'i ise yüksekokul-üniversite mezunudur.

Gelişmiş ülke deneyimlerine dayalı olarak geliştirilen varsayım, iş gücü piyasasında cinsiyete dayalı bir eşitsizlik olduğu ve kadının üretim ortamından dışlanarak ev odaklı çevreye itilmesinin, erkek egemen yapıyı desteklediği ve kadını ikinci konuma getirdiği şeklindedir. Özellikle Türkiye'de kırsal yaşam ile kentsel yaşamda iş gücüne katılım farklılıklar göstermektedir. Kırsal kesimde genelde aile toprağında veya işinde çalışan kadınlar çalışmalarını iş olarak adlandırmamakta kendilerini ev kadını, yaptıkları çalışmayı da geleneksel rollerinin bir parçası olarak görmektedirler. Dolayısıyla kadınlar geleneksel rollerini yerine getirmek amacıyla çalışmaktadırlar. Kentlerde ise iş gücüne katılım kırsal kesime oranla daha düşük olsa da ilmi ve teknik elemanlar meslek kategorisindeki yüksek eğitilmiş profesyonel kadınların oranı daha fazladır. Bu kadınlar çalışmayı, eğitimlerinin zorunlu bir sonucu olarak görmek ve çalışma yaşamına girmenin sosyal statülerini yükselteceğine inandıkları için çalışmaktadırlar.

Tablo 2: Coğrafi Konuma ve Toplumsal Cinsiyete Göre İstihdam Statüsünün Dağılımı

İş Durumu	Kentsel Alan		Kırsal Alan	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Ücretli veya Maaşlı	57.7	72.0	18.3	6.8
Yevmiyeli	12.0	8.0	11.9	2.5
İşveren	9.8	1.8	2.7	0.2
Kendi Hesabına	17.3	8.7	47.4	13.5
Ücretsiz Aile İşçisi	3.3	9.6	19.8	77.1

Kaynak: Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları (15 Yaş ve Üstü Nüfus), 2000, Çizelge, 3.12. DİE.

Kırsal alanlarda tarım ağırlıklı çalışan kadınlar istihdamın en yüksek grubunu oluştururlar. Tüm bunlar çerçevesinde Türkiye'de kadın istihdamı 3 ayrı grupta ele alınabilir:

1. Yoğunlukla tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi konumunda çalışan kırsal alan kadınları,
2. Kentlerde düşük ücretli, emek-yoğun işlerde çalışan, eğitimsiz yada kısıtlı eğitime sahip alt sosyo-ekonomik sınıftan kadınlar,
3. Yüksek eğitilmiş ve meslek sahibi, orta yada yüksek orta sınıf kadınları

Bir başka çalışma olgusu da evde çalışmayla ilgilidir. Evde çalışma kişinin işverenin emir ve talimatlarından uzakta, iş görmesidir. Bu tür çalışanın işverenin emir ve talimatlarından uzak kalması bunun kişisel bağımlılıktan çok ekonomik bağımlılık taşıdığı sonucuna götürmektedir (Akyiğit,2003:129). Kadınların bu çalışmayı tercih etmesi de ailelerinin dışarıda çalışmaya izin vermemesi, evdeki sorumlulukları yerine getirmek gibi sebeplerle gerçekleşmektedir. Farklı biçimlerde çalışan kadınlar için evde üretim yapmak daha kabullenilebilir bir konum olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar zaman harcanmış olursa olsun eve iş alma çalışmak anlamına gelmemekte ve bu kadınların ev kadını rollerinde bir değişim olmamaktadır. Ancak, özellikle sanayi üretiminde çalışan kadınların bölümünün evli olmadığı, genç kızların küçük yaşlardan başlayarak evlilik yaşlarına gelinceye kadar çalıştıkları ve evlendikten ya da çocuk doğurduktan sonra bu işten ayrıldıkları dikkat çekmektedir. Eğer kocası yeterli gelire sahipse çalışan kadın evlendikten sonra genelde çalışmamayı seçmektedir, fakat yeterli gelire sahip değilse bir şekilde çalışmaya devam etmek durumundadır. İşte bu çalışmayan ya da evlendikten sonra çalışmayı bırakan kadınlarda genelde çalıştığı zaman birincil görevi olan anneliği ve eş olmayı aksatacağı, evle ve çocuklarıyla ilgili işlerin kendine evin geçiminin ise eşine ait olduğunu düşüncesi hakimdir çevresinden ve yetiştirilmesinden dolayı en önemli amacı ve hedefi evlenip iyi bir eş ve anne olmaktır. Geleneksel aile içindeki bu ayrılmış evlilik rolü ilişkisi kadına verdiği doyumdan dolayı gerek geleneksel aile yapısının gerek kendinin yani ayrılmış evlilik rolü ilişkilerinin, kadın tarafından yeniden üretilmesine yol açmaktadır: kadın bu aile yapısını ve ilişkilerini hem kendi memnuniyetle sürdürmekte, hem de kendi rol kalıplarını çocuklarına memnuniyetle aktarmaktadır (Çelebi,1990:19).

Özellikle kadınları evde çalışmaya teşvik eden etkenlerin başında ev halkı ile daha sıkı bir iletişim içine girme isteği yer alır. İş yaşamının yüksek temposundan geriye az bir zaman kalmakta ve çalışan kadın eve yorgun dönmektedir. Evde kendisini bekleyen

işler, yemek yapmak, temizlik, ev bakımı ve aile ile ilgilenmek için enerji ve istek kalmamaktadır. Bu olumsuz durumu yaşamak istemeyen kadın için evde çalışma iyi bir fırsat olabilmektedir [www.insankaynaklari.com (b)].

Fakat burada da toplumsal olarak kadına aile içinde çizilen rol kadar, iş verenin tercihlerinde önemli rol oynamaktadır. Kadınların çoğu erkeklere göre düşük ücret ve sosyal güvenceden ve haklardan yoksun çalışmaktadır. Böyle bir durumda ev ortamında çalışmak hem çalışan kadın hem de işveren açısından daha olumlu görülebilmektedir.

Genel olarak yüksek yaşam standartlarının egemen olduğu üst sınıflarda ise bazen kadının çalışma özgürlüğü bulunmasına karşın ekonomik açıdan ailenin gereksinimi olmadığı için kadın çalışma ihtiyacı hissetmemektedir. Ama yine de kentlerde kadın istihdamının en yüksek olduğu çevre, üst sosyo-ekonomik sınıflardır. Düşük yaşam standartlarının egemen olduğu alt sınıflarda ailenin ihtiyacı olmasına karşın, sahip olunan toplumsal ve geleneksel değerlerden dolayı kadının çalışma yaşamına katılımına pek sıcak bakılmamaktadır. Eğer kadının kocasının rızası olursa “namusuyla” çalışabileceği işlerde işgücüne katılabilmektedir (public.cumhuriyet.edu.tr).

Tüm bunların dışında pek çok kadın da sosyal güvence elde etmek için çalışmaktadır. Çalışma sayesinde kendilerini güvence altına almak için, sigortalı olmak istemektedirler. Bunun yanında kadınlar çalışan insanlarla birlikte olmak, sosyal yardımlaşmada bulunmak, çevresini genişletmek içinde çalışmak istemektedirler.

1.2.3. Çalışma Hayatı İle İlgili Nedenler

Günümüze kadar geçen süreç içerisinde çalışma hayatında sürekli değişim meydana gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte yeni yapısal uyum stratejileri geliştirilmiş, küresel üretim ve pazar zincirinin bir parçası olabilmek ve rekabet gücü elde edebilmek için her sektörde yüksek teknolojiler gerekli olmuştur. Teknolojik buluşların üretim sürecine sokulması yani içerilmiş teknoloji haline gelmesi ile artan üretim hacmi yeni istihdam olanaklarını da kendiliğinden yaratmıştır. Bu durum iş piyasasında bazılarının lehine bazılarının da aleyhine sonuçlanmıştır. Bu çerçevede kadınlar da ulaşabilecekleri çalışma fırsatlarını yakalamak ve kendi potansiyellerini verimli kullanmak açısından etkilenmektedir.

Kadınların iş hayatına katılımında yeni gelişmelerin oldukça etkili olduğu söylenebilir. Fiziksel gücün bir avantaj olarak görülmeğe başlamasıyla ve ucuz emek ihtiyacının artmasıyla kadınların iş gücünün katılımı da artmaya başlamıştır. Bu artışta bilgiye dayalı gücün ve insan odaklı üretimin de ön planda olması kadınların iş yaşamına dahil olmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle monoton, uysal ve beceri gerektiren işlerde daha sabırlı çalışan olmaları sebebiyle kadınlar erkeklerden daha başarılı bir biçimde çalışmakta ve iş verenler tarafından tercih edilen iş gücü olmaktadır.

Günümüzde kendini yetiştiren, eğitim düzeyi yüksek kadınlar iş yaşamı için gerekli alt yapıyı oluşturarak iş yaşamına girmektedirler. Özellikle son yıllarda hizmet sektörünün de hızla gelişmesiyle kadın çalışanların sayısında önemli bir artış meydana gelmiştir. Tüm bunların yanında kadınların korunmasına yönelik yasalar da bu açıdan olumlu etki yaratmıştır.

1.2.4. Kadınlık Bilincine Bağlı Nedenler

Birçok kadın için çalışmak, varoluşlarının bir sonucu ve kimliklerini bütünleyen bir değer niteliğindedir. Bu doğrultuda düşünen kadınlar, çalışmanın hakları olduğunu düşündüğü için ve erkeklere bağımlı olmak istemedikleri için çalışmaktadırlar. Bunun yanında kadınlar kendilerini yetiştirmek, deneyim kazanmak veya kariyer sağlamak için iş yaşamına girmektedirler. Bu sayede toplumda daha eşit bir statüye sahip olunacağını ve birçok alanda söz sahibi olabileceklerini düşünmektedirler. Pek çok kadın için ailesinden ya da eşinden para almak ihtiyaçlarının onlar tarafından sağlanması bir bağımlılık olarak görülmekte ve bu çerçevede çalışmak özgürlüğe kavuşmanın yolunu açmaktadır.

Kadınlar kendilerine gerek iş yaşamında gerekse sosyal hayatlarında söz sahibi yapacağını düşündükleri için çalışmak ve yükselmek istemektedirler. Kendilerinin de erkekler gibi birçok alanda yetenek sahibi olduğunu ve özelliklerini kullanarak başarılı olabileceklerini göstermek istemektedirler. Pek çok kadın da toplumsal olarak aile içinde kadına çizilen geleneksel rollerden ve çevreden sıyrılarak başka alanlarda da aktif olma ve yeni bir çevre edinme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu gibi sebeplerle çalışan kadınlar bunu gerçekleştirirken erkeksi özellikler edinmeye çalışarak değil kendilerinde varolan birçok özelliğin getirisinin farkında olarak başarılı olabileceklerine inanmakta

ve bu çerçevede kendilerini hazırlayarak iş hayatına girmektedirler. Başarılı olabileceğine inanan kadınlar ayağına gelecek fırsatları beklemek yerine bunları kaçırmadan kendilerini hazırlamakta ve yakaladıkları imkanları değerlendirmektedirler. En başta kadınlar okuma ve tahsillerine devam etme şansı verilmeleri durumunda daha 'kalifiye' bir eğitim alma yönünde erkeklere göre daha fazla çaba sarf ediyor ya da 'aile geçindirme' saikiyle tahsilini ortaokul veya lise düzeyinde kesip mesleğe atılan erkeklerin aksine daha çok imkânları oluyor (www.turkhukuk sitesi.com).

Kimi kadınlar için çalışmak istemenin özel bir nedeni yoktur. Çalışmak olmazsa olmaz bir kural, bir yaşam biçimi durumundadır. Para güçlü olabilmenin önemli bir koşulu olduğu için çalışmayı ve meslek seçimini belirlemektedir.

Kadınlarda çalışma isteği 30 yaşın altı ile 45 yaşın üstündekilerde daha yüksek olarak çıkmaktadır. Bu da çocuklarını yetiştirme yıllarında kadınların çalışmak istemediklerini, ama annelik görevinin dışında kalan yıllarını da çalışarak değerlendirmek istediklerini göstermektedir. Genelde kadınlar hayatlarında iki şeyden vazgeçemeyecekleri için (aileleri ve çocukları) çalışmadıklarını belirtmektedirler. Yani aslında kadınlar içinde çalışma isteği duysalar bile aileleri uğruna bu isteklerinden vazgeçmekte ya da ertelemektedirler. Ailesinin onun bakımına ihtiyacı olmadığını düşündükleri zaman ise kendileri için bir şey yapıp çalışmak istemektedirler.

Sonuçta kadınlar ne zaman ve ne şekilde çalışmaya başlarsa başlasın kendilerine olan güvenin artması, kendi kimliğini bulmak ve evin ortamından uzaklaşmak ve daha verimli olduğunu hissetmek için de çalışırlar. Kadınlar bu çerçevede sorumluluk duygusuyla hareket ederek işe yaramazlık hissini ortadan kaldırmak, iş ve günlük hayatında itibar görmek isteği duymaktadırlar. Özellikle son yıllardaki gelişmeler kadınlar için yeteneklerinin ölçülerini kanıtlamak için bir fırsat olarak görülmektedir. Kadının çalışması artık bir kötünün iyisi gibi değil de, ekonomik nedenlerin yanında bireysel ve kimliksel bir gereklilik, bir kendini gerçekleştirme koşulu, bir kendini onaylama aracı olarak görülmeye başlamıştır (Lipovetsky,199:167). Kadınların profesyonel etkinliği, toplumlarımızda aile yaşantısından büyük ölçüde bağımsız, bir değer, kişisel bir başarı aracı, artık katlanılan değil talep edilen bir etkinlik haline gelmeye başlamıştır.

Kadınların yaptıkları işler çoğu zaman mali değeri olmaması sebebiyle önemsiz olarak görülür. Günlük yaşamında yemek pişiren, ütü yapan, evde bakılması gerekenlere bakarak pek çok işi yürüten kadınlar çalışan olarak görülmezler çünkü bu onların varoluşlarının bir sonucudur ve doğaldır. İlkel toplumlarda dahil olmak üzere hemen her toplumda işbölümünün varlığı ortadadır. Fakat bunlar cinsiyet rollerine göre tanımlanmaz yaratılışın gereği olarak erkekler bazı işlerde daha başarılı kadınlar ise bazı işlerde daha başarılıdır. Fiziksel yapının da bir sonucu olarak farklı alanlarda çalışabilirler. Fakat toplumsal kalıplarla kadınlara biçilen bu roller doğal olmakla birlikte değersiz görülmesi açısından yanlıştır. Çünkü kadın ve erkek farklı işler gerçekleştirse dahi ikisi de aynı derece de önemlidir ve aynı derecede saygı görmeyi hak etmektedir. Fakat kadın işine bu tarz yaklaşımlar sebebiyle kadınlar günlük hayatta ev içinde veya dışında pek çok sorumluluk paylaşırsa pek çok iş yerine getirse dahi kendilerini işe yarıyor gibi hissetmezler. Dolayısıyla bu da kadının, her insanın varoluşunun bir sonucu olan bir şeyler meydana getirme ve saygı görme ihtiyacının karşılanamaması sonucu eksiklik hissetmesine neden olmaktadır.

Evde yaptıkları işlerden dolayı takdir göremeyen ve değer sahibi bir iş gerçekleştirmediğini düşünen kadınlar işe dokunur bir faaliyette bulunmak için çalışmak istemektedirler. Aynı zamanda iş hayatında kadınlara erkeklere oranla daha az yetenekli elemanlar olarak bakılması işe girişte kendini kanıtama yeteneklerini sergileme imkanı olması bakımından da etkili olmaktadır. Kadınlar fırsat verildiği takdirde bu becerileri sergileyerek ilerlemek istemektedirler.

Özellikle daha yumuşak yapılı kadınların insan ilişkilerinde daha başarılı oldukları bir gerçektir. Günümüzde otoriter yöneticilerin yerine ilişki geliştirici, açık-kapı politikası uygulayan yöneticiler daha ön planda oldukları için kadın yöneticiler pek çok bakımdan daha başarılı olabilmektedirler. Fakat hala bunların pek çok yönetici tarafından uygulanmadığı da bir gerçektir.

İş hayatının pek çok olumlu yanı olmasında rağmen sadece kadınlar için değil erkekler için de pek çok sorunu barındırdığı bilinmektedir. Fakat kadınlar iş hayatında erkeklere oranla daha fazla sorun yaşayabilmektedirler. Bu sorunların her işyeri için farklı olabilse de genelde her işletme için ortak birçok sorun mevcuttur.

1.3. Kadınların Çalışma Hayatına Katılımda Yaşadıkları Sorunlar

Günümüz koşullarında çalışmak dahası iyi bir iş bulup yükselmek, iş hayatında kalıcı olmak gittikçe zorlaşmaktadır. İnsanlar gerek iş hayatına girişte gerekse çalışırken pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Sayıları gün geçtikçe artsa da yinede kadınların işgücüne katılımda erkeklere oranla daha fazla sorun yaşadıkları ise bir gerçektir.

Toplumlar kadın ve erkeğin nasıl davranmasını, hangi rolleri üstlenmesini ve hatta hangi kişisel özelliklere sahip olmasını belirleyen biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar koymaktadırlar. Bu kurallar kadın ve erkekleri belirli kalıplar içinde algılamaya yol açar (Barutçugil, 2002:23). İşte bu tarz algılamalar toplumda cinsiyete dayalı rollerin temel kaynağıdır. Bireyin cinsiyetine göre, toplumun kişiden beklediği davranış, tavır ve özellikler cinsiyet rollerini oluşturmaktadırlar. Bu roller toplumdaki topluma değişebileceği gibi aynı toplumun farklı kısımlarında veya zaman içinde de değişikliğe uğrayabilir. Kadınlar çalışma yaşamına girişleriyle birlikte farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların kaynağına bakıldığında daha çok, çalışma yaşamının karakteristiğinin erkeğe özgü değerler içermesi ve özellikle de kadının biyolojik ve toplumsal rollerinin önceliği dikkat çekmektedir (Fidan ve İşçi,2004:33). Kadınların çalışma hayatına katılımının önündeki en büyük engel de cinsiyet rollerine dayalı işbölümüdür.

Özellikle erkek egemen toplumlarda “kadının yeri evidir” düşüncesi hakimdir. Kadınların toplum ve aile içindeki öncelikli konumları eş ve anne olarak belirlenmekte dolayısıyla çalışmasına izin verilmemekte ya da olumlu bakılmamaktadır. Halbuki her durum ve şartta, ana ve eş kavramlarını kadınla beraber vurgulamak, kadını subje olmaktan, varlığı başka bir varlığa bağlı toplumsal bir öge olmaya doğru itiyor (www.atib.org). Kadının alanı ev ve aile yaşamıyla sınırlanmakta erkek ise evin geçiminden sorumlu kişi olarak görülmektedir. Kırsal alanda yoğun bir biçimde çalışan kadının kentsel alanda ücretli bir biçimde özellikle de ev dışında çalışmasına izin verilmemekte iyi gözle bakılmamaktadır. Bir yandan şartlar kadını çalışmak için zorlarken bir yandan da gereken destek verilmemektedir. Birçok kadın bekarken ailesi, evlendikten sonra da eşlerinin izin vermemesi sonucu ya da çevresi tarafından olumlu karşılanmayacağını düşünerek çalışma yaşamından uzak kalmaktadırlar. İstatistiklere

göre kadınların çalışıyor olsalar dahi birçoğunun evlendikten sonra işlerinden ayrıldıkları ortaya çıkmıştır. Evlilik ve çocuk sahibi olma, kadınların çalışma yaşamına katılımında belirleyici rol oynamaktadır. Çocuk sayısındaki artışa rağmen kadının çalışmak zorunda olması, annenin fiziksel ve ruhsal olarak yıpranmasına, iş veriminin düşmesine ve iş kazalarına yol açabilmektedir. Evlilik ve doğum, kadın işçilerin işten ayrılma nedenlerinin %70'ini, işverenin işten çıkarma nedenlerinin de %20'sini oluşturmaktadır.

Görüldüğü üzere bunda ailelerin ve yaşanılan çevrenin etkisi olduğu kadar işverenlerin tercihleri de önemli rol oynamaktadır. Aile ve toplum arasında bir köprü olan, yeni bireyler dünyaya getiren onları topluma kazandıran kişiler olarak çok büyük bir rol oynayan kadınlar evliliği ya da anneliği sebebiyle iş yaşamından dışlanabilmektedirler. Evli ya da çocuklu olmak çalışmamanın bir nedeni olmaktan çıkmaya başlasa da halen işverenler işe alımda evli veya çocuklu kadınlar yerine, daha çok bekar kadınları tercih etmektedirler. Öyle ki işe alma aşamasında kadınlara en çok sorulan sorulardan biri medeni durumu haline gelmiştir. Çalışma yaşamına girmiş olsalar dahi işverenler tarafından biri işten çıkarılacağı zaman doğum ve süt izninin işveren açısından maliyetleri arttıracığı için öncelikle hamile olan kadınlar seçilmektedir. Evli kadınların evi, eşi, çocuğu ve işi olmak üzere birden çok vardiyası ve mesaisi olması sebebiyle birden çok sorumluluk alanını paylaşmakta genellikle evle ilgili rollerini birinci planda tutmakta işini ise ikinci plana almaktadır. Bu sebeple de evde sorunları ve fazlaca işi olan evli kadınlar yerine, genellikle amacı para biriktirmek olan bekar kadınlar tercih edilmektedir. Bununla ötesinde çalışma hayatına katılan kadın iş hayatında varlığını sürdürebilmek dahası yükselebilmek yolunda da birçok engelle karşılaşabilmektedir. Fiziksel güç anlamında erkeklerden daha güçsüz olan kadınlar, bazı sektörlerdeki işkollarından dışlanabilmektedir. Kadınlar bu işlerde çalıştırılırsalar dahi erkeklere oranla daha düşük ücretlerle çalıştırılmakta veya sosyal haklardan mahrum edilmektedir. Kadın aile bütçesine ek gelir sağlamak için çalışmakta olduğu düşüncesini benimsemiştir. Bu düşünce onun mesleğe bağlılığını engellemekte ve aile reisinin gelir düzeyindeki artışla, çalışma hayatından çekileceği anı bekleyen, çalışmayı yük kabul eden bir psikolojiye girmesine sebep olmaktadır. Daha açık bir ifade ile çalışma, kadın için yaşam tarzı değil, geçici süre katlanılması gereken bir mükellefiyettir. Bu durumda, kadının meslekte ilerleme yolunda gayret göstermesi beklenemez. (Serter,1994:130). Esasen

kadın meslekte ilerleme yolunda çaba sarf etse de çoğu zaman bu emeğinin tam karşılığını alamamakta ve evdeki sorumlulukları içinde çabalarken normalden çok daha fazla yıpranabilmektedir.

Aile gelirinin düşük olduğu koşullarda, çalışan kadın için ulaşılması gereken hedef, mesleki ilerleme değil, erken emekliliktir. Emek ve zaman bölünmüşlüğü içinde kadın, işyerinde adeta kendi gücünden tasarruf edici şekilde çalışarak, evine ve çocuklarına hizmet sunabilecek enerjiyi kazanmaya çalışmaktadır. Bu da kadının işin doğal akışı dışında emek harcamasını, kendini geliştirmesini engellemektedir (Serter,1994:130).

Dolayısıyla verdikleri emeği karşılamayacak bir ücretle kötü koşullarda çalışmaktansa hiç çalışmamayı kendileri de tercih etmektedirler. Bu doğrultuda ya hiç iş hayatına girmek istememekte ya da işlerinden ayrılarak ev kadını olmayı seçmektedirler.

Bu sorunların temelini oluşturan neden ise kadınların gerekli eğitimden yoksun bırakılmasıdır. Özellikle 15 yaşına kadar tüm bölgelerde ve illerde kadın ve erkekler arasındaki öğrenim süreleri farklılıklarının bu yaştan büyük gruplardaki farklardan daha düşük olduğu tespit edilmiş. Yani 15 yaş üzeri kadın ve erkeklerden elde edilen rakamlar, yaş ilerledikçe öğrenim süreleri arasındaki farkın büyüdüğü sonucunu göstermektedir (Kaplan,2005:8). Dolayısıyla yüksek öğrenim gören kadınların sayısı erkeklere göre az olmakta erkekler bu yönden bir adım öne geçebilmektedirler.

Daha önce çalışması için izin verilmeyen kadına şartlar zorladığında işe girmesi için izin verildiğinde, kadın, gerekli eğitimi alamadığı için de vasıfsız, bilgi ve uzmanlık gerektirmeyen işlerde çalışmaktadır. Birçok kadın gelecekte başarılı nitelikli çalışanlar olması için alması gereken eğitimi alamadıkları için vasıflı nitelikli işlerde çalışmamakta ve bu sayede çalışsalar dahi iyi koşullarda çalışmamakta yükselememektedirler dolayısıyla da üst ve orta kademelerdeki kadınların sayısı da erkeklere oranla az olmaktadır. İş hayatında kadınlarla ilgili bir diğer sorunu oluşturan bu durum eğitimden kaynaklandığı kadar iş hayatında kadına önyargılı yaklaşımlardan da kaynaklanabilmektedir. Günümüzde kadınların en düşük oranla çalıştıkları meslek grubu üst düzey yöneticiliktir. Bu düşük oranlar yalnızca üst düzey yöneticilik için değil, orta kademelerdeki yönetici kadınlar içinde geçerlidir.

Kadın yöneticilerin az olması cinsiyet ayrımcılığının eğitim alanına yansması sonucu, eğitimde fırsat eşitliğinden kadının yararlanamamasının bir sonucudur (www.bianet.com). Buradaki eğitim yalnızca işe girmeden önce alınan eğitimle sınırlı kalmamakta işe girdikten sonrada verilen mesleki eğitimlerde de görülmektedir. Özellikle erkeklerin yoğun olarak çalıştığı işletmelerde kadın çalışanlara, erkeklerle aynı oranda fırsat tanınmamaktadır. Yönetim geliştirme programlarına alınmamaları, yurt dışı eğitimlere gönderilmemeleri, yükseltmelerde önceliğin genelde erkeklere verilmesi kadınların yönetime gelmemesine yol açan tutumların bir kısmını oluşturmaktadır. Öte yandan, üst düzey yönetici konumuna gelen kadınların erkekleri yönetmesini, Türk erkeğini sempati ile karşıladığı da söylenemez. Erkek egemen bir toplumsal yapının doğal sonucu olarak, erkekler evlerinde olduğu gibi, işlerinde de sözün kendilerine ait olmasından yanadırlar. Kadının yönetimi altında çalışmak erkek için onur kırıcı olarak telakki edilmekte ve işyerindeki huzuru zedelemektedir. Bunun çalışma hayatındaki olumsuz etkileri, işverenlerin yönetici seçiminde erkekleri tercih etmelerine yol açmaktadır (Serter,1994:130).

Kadının çalışma hayatında yükselmesi, ancak erkeğe oranla çok daha bilgili, çok fazla ihtisaslaşmış ve tecrübeli olmasıyla mümkündür. Eğitim, vasıf, tecrübe, ihtisaslaşmada denklik olduğunda, meslekteki üst mevkilere erkekler atanmaktadır.

Kadının mesleki ilerlemesinin mesleğe bağlılık ve meslekteki devamlılığı ile yakın ilgisi olduğuna daha önce işaret edilmiştir. Bu koşullarda kadının çalışma hayatı dışına itilmesini kolaylaştırıcı ve işten ayrılmayı özendirici düzenlemelerin toplumda kadının etkinliğini azaltıcı sonuçlar yaratacağı kuşkusuzdur (Serter,1994:130).

Bu tarz tutumlarda, ya kadınların kendilerine güvenini yitirerek girişimci ruhlarını kaybetmelerine ya da erkeklerin çalışma hayatında sergiledikleri onlara özgü davranışları benimseyerek, onlar gibi davranarak yükselmeye çalışmalarına neden olabilmektedir. Bu da kadınların çalışma yaşamında pek çok bakımdan gerekli ve faydalı olan kendilerine has özelliklerini göz ardı etmelerine dolayısıyla bekledikleri verimi alamamalarına neden olmaktadır. Kadın çalışanlarda, diğer çalışanların olumsuz düşünceleri de önemli etki yaratmaktadır. Kadın yöneticiler kendilerine has olan kadınsı özelliklerini kullandıklarında lider olamayacak kadar zayıf ve duygusal olarak, erkek yöneticiler gibi davranmaya çalıştıklarında ise aşırı hırslı veya baskıcı olarak iki uçta

görülmektedirler. Kadınların karşılaştıkları bu tarz sorunlar iş yaşamındaki ortamından kaynaklanabildiği gibi kendisiyle ilgili de olabilir. Özellikle orta ve üst düzey yönetimle ilgili işler için birçok nitelik dolayısıyla normalden daha fazla zaman ve enerji gerektiği için bu durum çalışma yaşamına girse de evdeki sorumlukları devam eden ve bu işleri için fazla mesai ücreti almadan çalışan kadın için ekstra bir yük oluşturmaktadır. Çalışan kadın, kendi gelirine sahip olduğu için güçlü, yetenekli, başarılı kadın, ailesine ve çocuklarına zaman ayıramayan anne vb. imaj gruplandırılmaları içinde yer almaktadır. Kadın rollerini gerçekleştirirken, birçok zaman, bir rol diğerinin gerçekleşmesini engellemekte ve rol gerilimine neden olmaktadır.

Çalışan kadın imajı, toplumdaki rolleri ile doğrudan ilgilidir. Kadının toplumdaki konumu imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Toplumsal cinsiyete bağlı olarak, kadının çalışan imajına ulaşmasında ortaya çıkan engeller, onun imaj ve rol dengelerini de etkilemektedir (Temel,2004:227).

Dolayısıyla kadınlar iş ve evle ilgili sorumluluklarının hangisine öncelik vermesi gerektiği noktasında bocalamaktadır. Kariyerini daha fazla önemseyen kadınlar bu uğurda birçok fedakarlık yapmakta gerektiğinde anne olmayı dahi erteleyebilmektedirler. Ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını daha ön planda tutan kadınlar içinse iş için gerekli performans sergilemek oldukça zor olmaktadır. Sonuçta her iki durumda da kadınlar ağır bir yükün altına girmektedirler. Bu da onların çok daha fazla yıpranmasına neden olabilmektedirler.

En büyük engellerden birini oluşturan cinsiyete dayalı işbölümüyle ilgili bu tarz sorunlar, işyerlerinde kadın ve erkeğin her birinin cinsiyetine göre tanımlanması, herhangi birinin sahip olduğu üstün yeteneğe gözünü kapatmakla sonuçlanabilmektedir (Temel,2004:18). Sosyo-kültürel ya da çalışma hayatına bağlı nedenlerden kaynaklanan durumlar kadını, çalışma hayatından dışlamakta eve bağımlı hale getirmektedir. Evde çalışma hem kadınlar hem de aileler tarafından daha kabul edilebilir bir durum oluşturmaktadır. Bu sayede hem evdeki sorumluklar daha kolay yerine getirilmekte hem de ailenin geçimine katkıda bulunmaktadır. Fakat kadınların iş hayatına katılımını arttıran evde çalışma kadınlar tarafından çalışma olarak tanımlanmamakta ve kadınlar kendilerini hala ev kadını olarak görmektedirler yani bir bakıma “kadının yeri evdir” düşüncesi devam ettirilmektedir. Böyle düşünen kadınların kendilerinin en büyük

düşmanı olabileceği söylenebilir. Durumu değiştirmek için gerçekte hiç birşey yapmadan oturup erkeklerden şikayet edebilirler. Onlardan farklı düşündüğünüzü söyleyerek başka insanları değiştiremezsiniz. Onlara farklı olduğunuzu göstermek zorundasınızdır (Goffee ve Scase,1992:73). Eğer bu gerçekleşmezse gerek toplumsal hayatta gerekse çalışma hayatında istenilen statüye kavuşmak ve değişim yaratmak daha da zorlaşacaktır.

Kuşkusuz, toplumsal değişme sürecinde kadının statüsü, ve sosyal ilişkilerinde de sosyal ilişkilerinde de farklılaşmalar olmaktadır. Kadının aile ve toplum içindeki rolü ve konumu en başta eşlik ve annelik görevleriyle bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla kadın açısından toplumsal değişimin önemi, toplumun sosyo-ekonomik ve kültürel koşullarının kadına eşlik ve annelikten doğan geleneksel rol ve görevlerinin ötesindeki rolleri ne ölçüde yerine getirme olanağı tanıdığı konusunda ortaya çıkmaktadır. Kadın statüsünde görülen yetersizlik büyük ölçüde aslında kadının varlık ve etkinliğinin aile ortamına dayalı ve sınırlı tutulmasına bağlıdır. Bu yüzden, kadının ev-içi alandan çıkabilme derecesi bir bakıma onun bağımsızlık ve statü kazanışının göstergesidir (KSSGM,1999b:10).

Örneğin, evde bütün gün çeşitli işler yapan boş zamanlarında gönüllü kuruluşların faaliyetlerine katkıda bulunan birçok kadında yaptıkları işi “çalışma” olarak adlandırmaktadır. Ancak yine de, bu kadınlara “çalışıyor musunuz?” diye sorulduğunda, eğer gelir getirici ev dışı bir faaliyetleri yoksa, yanıtlar “hayır, ev kadınıyım” şeklinde olmaktadır (KSSGM,1999b:21). Yani kendini çalışan kadın olarak görmekle bunu ilan etmek arasında fark olduğu gözden kaçırılmamalıdır (Yaraman,2003:107).

Bu çerçevede kadının çalışma hayatına katılımının önündeki en büyük engellerden biri olan cinsiyete dayalı işbölümü, kadınlar tarafından da içselleştirilmektedir. Bir yandan okumak ve meslek sahibi olmak için büyük bir istek duyan kadınlar bir yandan da çalışmanın getireceği yükten ve karşılaşılan olumsuz durumlardan ya da tepkilerden korkmaktadırlar.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bir kişinin bir kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranması veya biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış ve uygulamaların sonradan kadın üzerinde

ayırıcı etkiler yaratması olarak tanımlanmaktadır. Kadın ve erkek arasındaki ayırım değişik meslek ve sektörlerde (yatay ayırım) yoğunlaşma biçiminde olabileceği gibi, aynı meslek ve sektörler içinde hiyerarşik düzeylerin (dikey ayırım) cinsiyete göre ayırımı biçiminde de olabilmektedir (KSSGM,2000a:9). Fakat genelde ayırmıcılık sıklıkla işe alımda ve terfilerde görölmektedir (KSSGM,1999a: 5).

BÖLÜM 2: KADIN YÖNETİCİNİN ÇALIŞMA YAŞAMINDA DEĞİŞEN KARAKTERİSTİĞİ

2.1. Kadın ve Çalışma

İster ataerkil ister anaerkil yapının hakim olduğu bir zamanda veya toplumda olsun kadın ve erkek arasında rol paylaşımı daima varolan bir olgudur. Toplayıcı olan kadından ücretli çalışan kadına pek çok rol farklılaşması olsa da kadının çalışması daima ayrı bir emek tarzı olarak görülmüştür. Tarihsel süreç içerisinde kadının çalışma yaşamına katılımında gelişme görüldüğü bilinen bir gerçektir, fakat bu gelişme sayısal olarak gözlendiği gibi gerçek anlamda da hayata adapte olabilmiş bir gelişme midir? Bu sorunun cevabı önem taşımaktadır çünkü kadınlar için çalışma hayatıyla tam olarak barışma sağlanabilmiş değildir. Kadınlar halen çalışma hayatına uyum sağlamak ve başarılı olabilmek için erkeklerden daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar. Bir yandan kendi bireysel aile birliğinde bir yandan da çalıştığı iş ailesinde kendini kanıtlama, iyi bir aile bireyi ve iyi bir çalışan olmak her iki alanda da sorumluluklarını aksatmadan en iyi şekilde yerine getirebilmek için çabalamaktadırlar.

Bazı iş kolları için fiziksel anlamda erkeklerin daha fazla çaba sarf etmesi söz konusu olsa da kadınların hemen hemen her alanda manevi olarak daha büyük baskılarla baş etmek zorunda kaldığı ve daha fazla stres yaşadığı göz ardı edilemeyecek bir durumdur.

İnsanın yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan ve bu süreçte çoğunlukla yetişkinlik döneminin temel gelişimsel görevlerinden biri olarak kabul edilen çalışma ücretli olsun veya olmasın yaşamın bir parçası olması bakımından çok önemli bir kavramdır. Bu anlamda kişinin çalışması yani bedensel veya zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi, bundan ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlamasını da sağlar [www.sosyalhizmetuzmani.org (a)].

Çalışmak sadece ücretli bir işte çalışmaktan ibaret olmayıp, hayatımızı kolaylaştırmak için gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerin hepsi çalışma kavramının içinde yer almaktadır. Fakat ailenin ve evin bakımıyla ilgili işleri üstlenen kadın kendini bu işlere adanırken birçok kişi için ideal kadın portresi çizerken ev dışındaki alanlara yöneldiğinde neden bu portrenin dışına çıkmış gibi görülmektedir?

Genelde ev dışı çalışmanın kadının doğal yeteneğine aykırı olduğu düşünülür ve bu ailenin yozlaşmasıyla ilişkilendirilir. Daha alt sosyo-ekonomik sınıfa ait kadının çalışması genelde yoksulluk belirtisi olarak görülmektedir çünkü kadın ekonomik yönden ihtiyacı olduğu için çalışır eğer ihtiyacı olmasa çalışmayı kendi de seçmez. Yani çalışmak zorunlu olarak görüldüğü ve kadın da kendini önce evine ait hissettiği için kabul edilebilir olmaktadır. Eğer kadın çalışmakla ev hayatını ikinci plana atarsa, ona verilen sınırların dışına çıkan davranışlarda bulunursa yolun dışına çıkmış demektir. Erkeğin isteğine uygun davranmalıdır ki ona verilen bu geçici özgürlük elinden alınmasın. Ayrıca ekonomik koşul ne olursa olsun kadının çalışabileceği iş bellidir. Yani bu konuda da bir sınırlama vardır.

Öncelikle mesleki ilerlemede son derece etkin olan 2 etmen, eğitim ve mesleğe bağlılıktır. Kadın eğitim görmüş olsa dahi mesleğini benimsememişse devamlı çalışmayı arzulamaz halde ve asli işinin ev kadınlığı olduğu inancı ile sadece gelir elde etmek amacı ile çalışıyor ise meslekte başarılı olması ve yükselmesi mümkün değildir. Kadının mesleğinde yükselme isteğini çevre şartlarından bağımsız olarak değerlendirmek çok zordur. Meslekte ilerleme arzusu duysa dahi, çevrenin baskısı, ev ve çocuk yetiştirme sorumluluğunun kadına yüklenmesi ve toplumun iyi ev kadınına, iyi iş kadınından daha çok değer vermesi, mesleki başarıyı engellemektedir. Kadın çalışma hayatı ile ev hayatı arasında bir bölünmüşlük yaşarken, meslekte gelişmesini sağlayacak eğitim fırsatlarından, mesleki statüsünü geliştirecek bölge ve mekan değişikliklerinden yararlanamamakta, iş saatleri dışındaki tüm zaman ve enerjisini evine ayırmak zorunda bırakılmaktadır (Serter,1994:130).

Bu kadının çalışmayı benimsemesini zorlaştırmakta kendini evine ait görmesini de kolaylaştırmaktadır. Daha üst sosyo ekonomik sınıfa ait kadınlar için ise çalışmanın genelde ekonomik nedenlerinden çok başka sebepleri ön planda olmaktadır. Bu değişimle birlikte kadınların sadece eşe-aileye destek olmak için ücretli çalışmaları, işten keyif, tatmin/mutluluk duygusunu elde etmek, kendi geçimlerini sağlamak ve kendi ayakları üzerinde durabilmek için çalışmak biçimine dönüşmüştür (Barutçugil,2002:18).

Kadın için çalışma bir özgürlük, bir statü elde etmenin en önemli yoludur. Kendini işe yarar hissetmek için ortaya ekonomik değeri olan bir iş koyması gerekir

(Lipovetsky,1999:155). Kadının çalışmasının ücretli çalışmakla bağdaşmadığı düşünülse de kadın çalışmayı vazgeçilmez görür hangi yükün altına girerse hangi düşünceyle karşılaşırsa karşılaşsın çalışması gerektiğini düşünür. Kadının burada yükleneceği niceliksel iş yükü de (bir kişinin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersizliği, belirli bir zamanda yapılacak çok farklı işlerin olması ile yapılacak işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması, www.insanbilimleri.com) bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni gerektirmekte ve bu da kadın da bir gerilim yaratmaktadır.

Kuşkusuz herkes kadının durumunun ücretli çalışmakla bağdaşmadığını düşünmez. İşçi sınıfında genç bir kızın aile kaynaklarına katkıda bulunması yoksulluk belirtisi olsa da onur kırıcı bulunmaz ancak evli kadının çalışması hep ikinci plandadır ve onun çalışması temel niteliğindeki anne ve eş rolünü tehlikeye atmaması gereken bir yan etkinlik olarak düşünülür.

Kadının ev dışı çalışma yaşamına ait olarak görülmemesinin, dişilik ve çalışma, annelik ve ücret arasında çelişki olduğu fikrinin, kadın ve erkekler arasında eskiden beri varolan farklı tutumların yani ayrımcılığın kaynağının ne olduğunu açıklamak ve çözüm üretmek için birtakım yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Fakat ortaya atılan bu fikirler dahi kadını eşitliksiz bir ortamdan kurtarmaya yetmemektedir.

En önemli noktaysa ne tür bakış açısıyla karşılaşırsa karşılaşsın kadının evi ve işi olmak üzere iki vardiyası olduğu gerçeğidir. İş gücüne kadınların katılım oranlarının hızla artması, çalışma yaşamında olduğu kadar aile yapısında da önemli değişimlere neden olmuştur. Kadınların geleneksel rollerinin dışına çıkmaları var olan rollerine yenilerini eklemiştir. Böylelikle, günümüzde çalışan evli bir kadın için, eş alt kimliği, çalışan alt kimliği, anne alt kimliği ve ev hanımı alt kimliği gibi dört ana rol oluşmuştur (Çarıkçı ve Avşar,2004:54).

Kadınlar bu çifte vardiyanın zorluğunu göze alarak çalışsa da bazen ev içi sorumluluklarından dolayı iş yaşamlarına ara vermek zorunda kalmaktadırlar ve bu gibi durumlar nedeniyle erkeklere göre daha az iş deneyimi sahibi olmaktadır. Genelde kadınların aile içi rolleri gereği uzun yıllar boyu çalışma beklentileri olmamaktadır. Kadınların aile içi rollerini birinci planda tutmaları veya iş hayatının çok yıpratıcı olması buna neden olmaktadır. Şüphesiz bu herkes için geçerli bir kavram değildir. Bazı

kadınlar için kariyerleri o kadar ön plandadır ki bu uğurda iş hayatında engel olacağını düşündükleri için bebek sahibi olmaktan bile çekinirler. Böyle bir durumda şu veya bu şekilde de olsa kadınlar erkeklere göre daha dezavantajlı olan grubu oluşturmaktadır. Çünkü çalışıp başarı sahibi olmak istiyorlarsa ya bir şeylerden fedakarlık edecekler ya da çok fazla bir sorumluluk üstlenecek bu onu çok yıpratırsa da belli etmeden mücadelesini devam ettirecektir. Toplumun kadın kavramına yüklediği geleneksel anlam çerçevesinde kadın, yaşadığı aile ortamında bir yandan eşinin bütün ihtiyaçlarına, istek ve arzularına cevap vermek suretiyle "iyi bir eş" olmak zorunda iken, diğer yandan da çocuklarının giyim-kuşam, beslenme ve eğitim ile ilgili üzerine düşeni yerine getirmek, çocuklarına âzamî sevgi, ilgi ve şefkat göstermek suretiyle "iyi bir anne" olmak durumundadır (www.biriz.biz). Çünkü kadın dediğin mükemmel olmalıdır, anlayışlı, özverili, cesur, fedakar iş hayatında da dimdik ayakta durmalı gayet mesafeli, evinde gün boyu yaşanan strese rağmen güler yüzlü, işini eksiksiz yapan temiz, titiz, kocasının ve çocuklarının giyimine, beslenmesine ve bakımına gereken özeni gösteren biri olmalıdır (www.hatunca.net).

Bunların aynı anda gerçekleşmesi kadını çok fazla zorlamaktadır ve bazen çok önemli bir seçim yapmak zorunda kalabilmektedir. Fakat seçimi ne olursa olsun sonunda kararına ilişkin suçluluk hissetme riski yaşamaktadır. Örneğin ailesini ikinci plana atma veya hiç çocuk sahibi olmama kararı verirse “kadın olamama” veya “doğal olamama” ile karşı karşıya kalacaktır. Yok eğer bebek sahibi olur ve evde kalıp ona bakmak için vakit harcarsa “zekasını ve yeteneklerini” boşa harcamış olacaktır. Eğer çocuk sahibi olur, ardından işine dönebilmek için bir dadı çalıştırırsa, bu da onun kötü bir anne olduğu anlamına gelecektir (Markham,1999:59). Kadının içinde yaşadığı çevre de kadının suçluluk duygusu hissetmesine katkıda bulunmaktadır.

Aralarında birtakım farklılıklar olsa da değişmeyen bir olgu vardır ki, çoğunlukla çocuk bakımı ve ev işleri değişmez bir biçimde kadınlara düşmektedir. “Kadın ancak kocası ailesinin ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa çalışmalıdır onun gerçek yeri yuvasıdır” (Lipovetsky,1999:156) fikri toplumun birçok ferdi tarafından benimsenmiştir. Kadının kendisi ise bazen bu düşünceyi kabullenir bazen de reddederek değişim içine girebilir.

Kadınların bu anlamdaki mücadelesinde ailesi ve toplumun yardımcı olması çok önemlidir. Değişimi gerçekleştirmek için topluma büyük iş düşmektedir ama özellikle

erkekler tarafından yetkilerini devretme ve sorumlulukları paylaşmaya yanaşılmamaktadır. Ev işlerinin eşiyle paylaşmak anlamında, yemek pişirme, temizlik yapma bulaşık yıkama ütü yapma gibi işleri daha çok kadın yapmakta, ancak erkek özel durumlarda bunları eşi ile paylaştığında “yardım etmek” adına yapmaktadır (KSSGM,1998:51).

İdeal kadın dışıl görevleriyle değerlendirilmekte ve bunları gerçekleştirmekteki başarısıyla ölçülmektedir. Kadın başkalarına bağımlı yaşayan, onların bakımından sorumlu olan kişi olarak görülür. Kadını özerk bir birey olarak kabullenmek, onun doğasını değiştirmek, aile düzeninin çöküşünü hızlandırmak, cinsiyetler arasında karışıklık doğurmak anlamına gelecektir. Dışı, erkeğin evidir. Erkeğin yaptığı bir evdir aynı zamanda. Bu ev kadın ve erkeğin yaşamda sürüp gitmelerini mümkün kılmak için yapılmıştır (Işıklı,2005:33). Hatta ülkemizde “her başarılı erkeğin arkasında bir kadın vardır” sözü, kadının erkeğe olan desteğini ifade etmek için kullanılmaktadır [[www.tisk.org.tr\(b\)](http://www.tisk.org.tr(b))]. Bu anlamda kadın erkeğe bir engel değil yardımcı olmalıdır. Bu düşünceyle “Erkek için iyi olan kadın için de iyidir” anlayışı geliştirilmektedir. Her iki durumda da gerçek bir çalışmaya sahip olan erkeğin istekleri yerine getirilmiş olur ve ona yardımcı olan bir düzen işler. Yani kapıdan girişle başlayıp eşin uyumasına kadar devam eden uzun bir süreçte kör, sağır, dilsiz olmak, yapılanları görmemek,söylenen lafları duymamak, ve asla şikayet etmemek. (www.hurriyet.com).

Ailenin kocanın işinin bulunduğu yere yerleşmesi de erkeğin çalışmasının birincil olarak görülmesine bir kanıttır. Kadın önce evine ve ailesine bakmalı eğer kocası uygun görürse veya kocasının geliri yeterli olmuyorsa ancak çalışmalıdır.

Bu doğrultuda kadınların ailede temel yapı taşı olarak görülmesi kadının çalışarak evden uzaklaşmasıyla ailenin yozlaşacağı düşüncesini güçlendirmektedir. Aile alanının dişilliği, toplumsal alanın erilliği ile farklılığa dayalı bir bütünlük oluşturmaktadır [www.kasaum.ankara.edu.tr (b)]. Öyle ki eğer erkek tanıştığı kadın evlenmeden önce çalışıyorsa bile, evlendiğinde işini bırakmasını evinde oturmasını isteyebilmekte aileye bakmanın kendi görevi olduğunu düşünerek karısını çalıştırmanın onun bu itibarını zedeleyeceğine inanmaktadır. Böylelikle kendi adına fedakarlık yaparak aileye bakma işine kendini adanmakta kendi düşünce ve isteği doğrultusunda da eşini güvenli olan evine yani altın bir kafese kapatmaktadır. Bunun tam tersi olduğun da dahi yani erkek

kendine çalışan bir eş istediğinde dahi kadının hem çalışan hem de ev işlerini eksiksiz yerine getiren bir eş olmasını istemektedir. Bu doğrultuda evini ve ailesini ihmal eden kadın istenmemekte kendi sorumluk paylaşımına gitmeden kadını suçlayabilmektedir. Kadının çalışması o kadar önemli bir hal almıştır ki evlilik için dahi bir kriter oluşturmaktadır. Erkekler evlenecekleri kadını çalışan kadın veya çalışmayan kadın olmasına göre değerlendirmektedirler. Bu anlamda evli kadının çalışması erkeğin iznine bağlı hale gelmekte ve kadını bir tercih yapmak durumunda bırakmaktadır. Ya evi ve ailesi uğruna çalışmasından, ideallerinden vazgeçecektir ya da çalışmasını kabul eden ona yardımcı olacak bir erkekle evlenecektir.

Bu anlamda bir kadının ücretli bir işte çalışması ancak eş ve anne olarak yükümlülüklerini yerine getirdiği takdirde kabul görmekte ve meşru sayılmaktadır. Bu sorumluk kadına önemli zaman ve hareket darlığı getirmekte ve formel sektörde gelir getirici faaliyette bulunma kapasitesini zorlamaktadır (KSSGM,2000b:17).

Bunların yanında kadının kimliğine temel oluşturmadığı için ikinci cinsiyetin çalışması erkeğinkinden düşük düzeyli görülür ve ast görevlerle sınırlandırılır. Oysa kadın kimliğini oluşturan özelliklerin iş hayatıyla bağdaşmadığı veya bu özelliklerin sadece bazı mesleklere uygun olduğu fikri yanlıştır. Kişiliğin iş yaşamında, iş yaşamının da insan ve kişiliği üzerinde etkili olduğu gerçeği, gerek kuramsal çalışmalarla, gerekse konuyla doğrudan bağlantılı olmayan bazı ikili ilişkileri inceleyerek ortaya konulmuştur. Toplumsal süreçte birey sosyal statüsüne uygun olan konum, görev, ilişkiler sistemi içinde kendisinden beklenen sosyal yapının gerektirdiği davranışları gerçekleştirmektedir. Bu süreçte kadın farklı rolleri üstlenmektedir. Bir rol takımı olarak tanımlanabilen ilişki ve etkileşimler rol sürecini oluşturmakta, bu süreçte rolü algılayan kişilerin, kişisel özellikleri, kişiler arası iletişim biçimleri ve örgütsel özellikleri etkili olmaktadır. Üstlenilen roller ile bireyler etkilemekte ve etkilenmektedir.

Kadın yaşam süreci boyunca yaşadığı rol geçişleri yeni ve eski rolleri arasında sürekli adaptasyon sağlamaya çalışmaktadır. Rollerine uygun davranış ve tutum değişimini, imaj değişimleri izlemektedir. Kadınların rol süreci boyunca tanımlanan en uygun davranışları toplumsal normlar aracılığıyla yönlendirilir. Dolayısıyla kadının imajı, toplumsal cinsiyetine bağlı olarak önyargılar yüklüdür (Temel,2004:228).

Toplumda yöneticilik erkeklere uygun görüldüğü için kadında ideallerinden vazgeçmeden yönetici olsa dahi bazen erkek gibi davranmanın bu konuma daha uygun olacağını düşünmektedir.

Kişiliğin temel alt yapısı, bireye ilişkin kalıtsal ve çevresel etmenlerden oluşur. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkarılabilir (Tınar,1999:93). Bu çerçevede kalıtım ve çevre etkileşiminin bir ürünü olarak bireyin kişiliği, gelişim süreci içinde zamanla kazanılan bir özellik gösterir. Kişiliğinde farklılık gösterdiği ölçüde de yeteneği farklılaşmaktadır. Kimi insan, zekâsı ölçüsünde teknik yeteneğe sahip olabilir. Bir başkası kişilik yapısı özelliği olarak başka insanlarla iyi iletişim kurma yeteneğine sahip olabilir. Kişilik, bir kişinin tüm özelliklerini yansıtan ve doğumdan ölene kadar devam eden bir süreçtir. Kişiliğin bir süreç içinde oluştuğu ve bu süreçte eğitim, deneyim ve öğrenmenin önemli bir rol oynadığı görülür. Gerçekten de çalışma yaşamı boyunca edinilen deneyimler bireyin değer, tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynayabilmekte, kişiliğini etkileyebilmektedir. Örneğin insanlarla diyalog kurmakta zorlanan, fazla konuşmayan birinin, üstlendiği görevi insanlarla diyalogu gerektiriyorsa, bu şahıs diğer insanlarla bir arada olmak zorunda kaldığından zaman içinde girişken bir özelliğe sahip olabilecektir. Bu nedenle de insanın kişilik özelliklerinin bir boyutunun zaman içinde değişebileceği söylenebilir. Fakat davranışsal açıdan esas alınan kişilik, belirli bir kişinin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde görülen farklılıklardır [<http://www.isguc.org>, (a)].

Her insan, öğrenme, unutmama, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme vb gibi benzeri faaliyet, duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar insanları birbirlerinden ayıran belli başlı özellikleri olduğu kadar bazı hususlar da ortak özellikleri oraya koyma bakımından da önemlidir. Bütün bu benzerlik ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdülerde önemli bir yere sahiptir.

Psikolojide yazılmış bulunan eserlerde yukarıda işaret edilen alanlarda incelemelere rastlanmaktadır. Ancak bunlar kişisel yaklaşımları bir bütün olarak incelemek yerine ya belirli bir özellik ve davranış üzerinde durmakta, yada belirli bir farklılıktaki cinsiyet,

yaş, ırk, bilgi, tecrübe, bölge, meslek vb gibi özelliklerin etkilerini araştırmaktadırlar (Eren,2001:97).

Halbuki, yönetim psikolojisinde ulaşılabacak belirli bir takım amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak bir örgüt söz konusudur. Kişisel farklılıkların yönetim psikolojisindeki önemi belirli amaçları en etkin ve en verimli biçimde gerçekleştirmek için bireysel farklılıklardan nasıl yararlanılacağını araştırmaktadır.

Yapılan incelemeler, zeka, çeşitli yetenekler, kişilik ve bilgi düzeyleri bakımından bireylerin örgütsel etkinlik ve verimlilikleri de değişmektedir. Çünkü her birey bir duruma aynı biçimde uyum göstermemektedir. Her birey her meslekte başarılı olamamakta, ancak bir veya birkaçında üstün başarı gösterebilmektedir. Çünkü her bireyin yetenekleri belirli meslek ve iş kollarına uygunluk göstermektedir. Ayrıca her birey başka insanlarla ve toplumla ilişkilerinde aynı biçimde hareket etmemektedir. Bu ise onun davranış ve hareket biçimine ilişkin olarak ortaya çıkan kişiliğine bağlı olmaktadır (Eren,2001:98).

Bu bakımdan insanları yalnızca erkek ve kadın kimliğine has olarak nitelendirilen kişilik özellikleriyle sınıflandırmak yanlıştır. İnsan kişiliğini ve bireyselliğini, çevresine yani topluma uyma süreci içinde kazanan, belli ilişki tiplerine bağlı olarak yapılaştıran bir varlıktır. İşte, insanın bu toplumsallık içinde kendi bireysel yerini bulma çabası, süreci ve başarısı, onun kişiliğinin belirleyicisidir [www.isguc.org (a)]. Birey doğal yetenekleri ile içine girdiği topluma uyumunu sağlarken kişiliği de biçimlenecektir.

Belirli bir genetik yapı ile dünyaya gelen birey, sosyal çevresi ile karşılıklı etkileşimden oluşan “sosyalleşme” veya “toplumsallaşma” süreci içerisinde, kendisine toplum içinde rol üstlenmeyi olanaklı kılacak bazı yetenekler, beceriler, güdüler, tutum ve görüşler, sosyal değer ve normlar oluşturabilmektedir. Kısacası erkek ve kadınlarda genelde ortak özellikler olabileceği gibi bunlar her kadın ve erkek için geçerlidir denilemez. İnsanların sahip oldukları özellikler ve yetenekler doğuştan ya da zaman içerisindeki değişimi ile farklı olabilir. İnsan ancak bir bütün olarak ele alınabilecek bir varlıktır. Onun herhangi bir özelliği, bütünü meydana getiren unsurlardan ayrıldığı takdirde anlamını yitirmektedir (www.odevsitem.com). Bu yüzden insanlara cinsel kimliklerine veya sahip olduğu düşünülen özelliklere göre çalışmaya uygun olup olmadığı konusunda önyargılı yaklaşmak son derece yanlış olur.

Her şeyden önce çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak insan yaşamı içinde önemli bir yere sahiptir. Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Bu doğrultuda kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecini devam ettirmektedir. Zira bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamda da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır.

Esasen normal hayatın bir uzantısı olarak kadın çalışanlar, hangi görev ve pozisyonda olmaları fark etmeksizin iş hayatında da doğuştan varolan ve onları erkek çalışanlardan ayrılan özellikler taşımaktadırlar fakat bunların zaman ve çevre sayesinde biçimlenişi, kişiliğe etki derecesi ve sergileme şekli kadınlar arasında da değişebilmektedir. Daha öncede belirtildiği üzere bazı alanlarda kadınlar daha başarılı olabilmektedirler ve bunlar kişilik özellikleriyle ilişkilendirilir.

Peki kadınların erkeklere göre farklılık gösteren kişilik özellikleri nedir ve bunları nasıl kullanırlar? Geleneksel toplumsal cinsiyet rolünü oluşturan eril ve dişil kişilik özellikleri kişilerin istenen ve algılanan “imajını” oluşturmada önyargı yaratmaktadır. Bu kişilik özelliklerine göre kadınların, pasif, bağımlı, şefkatli, merhametli, empatik, duygusal, duyarlı, yardımsever oldukları, erkeklerin ise aktif, bağımsız, rasyonel, üstün, saldırgan, hırslı, bireyci, rekabetçi oldukları ifade edilmektedir. Kadınların sahip oldukları, kişisel özellikler onların imajlarını olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde etkilemektedir. Kadın çevresindekilerin duygularını hissetmesi, insancıl, tertipli etkin ve organize olması iş yaşamında başarılı olacağıın göstergesidir. Ancak bu niteliklerinden daha çok kadınların bağımsız olmaması, analitik düşünememesi, duygusal olması gibi nedenlerle iş alanlarında sınırlarla karşılaşmaktadır (Temel,2004:229).

Yapılan araştırmalarda kadınların yönetici olarak benimsenme oranının çalışma arkadaşı olarak benimsenme oranına göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü kendini kadından daha üstün gören erkek kadından emir almak istememektedir. Kadın çalışanlar, kadınların genel olarak taşıdığı doğuştan varolan özelliklerini normal çalışan olarak sergileme şekli yönetici olduğunda farklılaşabildiği için kadın yöneticilerle çalışmayı tercih etmemektedirler.

Şekil 1: Kadınların Yönetici Olarak İstenme Durumları



Şekil 2: Kadınların Rakip Olarak İstenme Durumları



Kaynak: "İş'te Kadın Olmak Araştırması",

(2003)<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1283>.

Bu tablolardan da görüleceği üzere kadınlar çalışma hayatında hala tam kabul görebilmiş değildir özellikle de yönetici olarak kabul görmemektedirler. Lider kadınların hassas olduğu bir konu da 'rolü'nün meşrûlaşması'dır. Genelde lider beraber çalıştığı kişilerin beklentilerini karşıladığı düzeyde otorite kazanır ve yöneticiliği meşrûlaşır. Fakat çalışanların liderden bekledikleri ile kadın liderden bekledikleri farklı ise büyük bir rol çelişkisi yaşanır. kadın lider bu çelişkileri aşmak durumundadır.

Erkek liderler ise hiçbir zaman böyle bir çelişki ile karşı karşıya kalmazlar (www.ufuktaneri.com).

Bu anlamda değişim yaşayan kadınların yanında birçok çalışan kadın zamanla kazandıkları tecrübeler sayesinde iş hayatında sahip oldukları kişisel özellikleri nasıl

başarıya çevireceğini öğrenmektedir. Bunun farkına varamayanlar ise kabul görmek, yöneticiliğini meşrulaştırmak veya başarıya ulaşmak için değişim içine girmektedirler.

Yönetimle ilgili işler diğer işlere göre daha fazla sorumluluk gerektirdiği için daha fazla zaman ve emek harcamayı aynı zamanda da daha fazla beceri sahibi olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla yönetim işleri evde de pek çok sorumluluk alanı paylaşan kadınlar için erkeklere oranla daha fazla beceri ve enerji gerektirmektedir. Etkili yönetimin planlama, organizasyon, liderlik koordinasyon ve değerlendirmeyi içeren bir süreç olması sebebiyle bu süreçte iyi bir yönetici olmak için, takım çalışması, iletişim, çalışanları motive edebilme gibi farklı yetkinlikler lider kimliği ile birleştirilebilmelidir (Barutçugil,2002:22). Yöneticiler en genel anlamı ile denetleme, yönlendirme ve ikinci kontrol üzerinde dururken, liderler ise farklı bir özelliğe sahiptir, yönlendirmeyi kontrol yolu ile sağlamak yerine eğiterek, yetkilendirerek ve geliştirerek yaparlar. Yönetici ilişkilerini denetlemeye dayandırırken, lider güvene dayandırır (www.kutuphane.biz). Dolayısıyla kadınlar da başarılı liderler olabilirler. Fakat genelde iş hayatında da normal yaşamda olduğu gibi liderlik vasfı erkeklere daha uygun bulunmaktadır. Örneğin kadın yönetici ve özellikleri konusunda gerçekleştirilen bir ankete katılanların %52'si liderlik açısından erkeklerin kadınlara göre daha başarılı olduğunu belirtirken, kadınların bu özelliğinin ön planda olduğunu belirtenlerin oranı %15'te kalmıştır (www.kadin.tr.net). Kadınların öncelikle bu vasfı taşımadığı düşünüldüğü için yöneticilik konumuna uygun görülmemeleri söz konusu olmaktadır.

Fakat yöneticiler birbirlerinden farklı yönetim tarzlarını benimsemektedirler. İletişimde başarılı olan yönetici kadınlar çoğunlukla katılımcı yönetim tarzını benimsemektedirler. Kadınların sosyal ilişkilerde ve bireylerle iletişimde erkeklere göre daha başarılı olmaları kadınların karar alma aşamasında katılımcılığı tercih etmelerinin bir sonucudur. Baskın olma, sorumluluk, başarı isteği ve kendine güven başarılı kadınlarda sıklıkla görülen kişilik özellikleridir. Başarılı kadınlar kariyerlerinin yönünü belirlemede yeteneklerine güvenirlere ve başarıya güdülerini çok kuvvetlidir. Başarısızlık korkusu ya da başarıdan kaçınma kadınların yönetici olmalarını olumsuz yönde etkilemektedirler. Yani kadınların hata yapmaktan çekinmeleri ve özgüven eksiklikleri, sosyal anlamda kabul görme/onaylanma ihtiyacı duymaları, rekabetten çekinmeleri sadece yönetici konumuna gelmelerine değil iş hayatına girmelerine dahi bir engel

oluşturabilmektedir. Kadın ve erkek yöneticiler üzerinde yapılan çeşitli araştırmalara göre kadın ve erkeklerin olumlu olumsuz yanları belirlenmeye çalışılmıştır.

OLUMSUZ YÖNLER

ERKEK

1. Fazla şekilci, görevin her koşulda yapılmasına önem veriyor.
2. Uzak, ulaşılması güç.
3. Otoriter ve saldırgan.
4. Cinsiyet ayırımı yapıyor.

KADIN

1. Kişilere öncelik veriyor.
2. Duygusal, tepkilerini belli ediyor.
3. Kendine güveni az.

OLUMLU YÖNLER

ERKEK

1. Rahat, neşeli.
2. İş ve sosyal yönleri birbirinden ayırabiliyor.
3. Eşitlik yanlısı
4. Etkin ve Organize

KADIN

1. Daha insancıl
2. Açık, dost canlısı.
3. Kategorik düşünebiliyor.
4. Bağımsız çalışabiliyor.

Kaynak: (www.ufuktaneri.com)

Fazla şekilci olmak ve görevin her koşulda yapılmasını istemek, çalışanlara uzak, ulaşılması güç olmak, otoriter ve saldırgan olmak, cinsiyet ayırımı yapmak erkek yöneticilerin, kişilere öncelik vermeleri, duygusal olmaları tepkilerini belli etmeleri, emir vermede zorlanmaları ise kadın yöneticilerin olumsuz yanlarını oluşturmaktadır.

Rahat ve neşeli olmak, kategorik düşünebilmek, bağımsız çalışmak ve iş ve sosyal hayatı birbirinden ayırt edebilmek erkek yöneticilerin olumlu yanlarını, daha insancıl, açık dost canlısı, eşitlik yanlısı, daha sezgisel, organize ve etkin olmaları ise kadınların olumlu yanları şeklinde ifade edilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre kadınların iş hayatında avantaj sağlayan özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3: İş Hayatında Kadın Olmanın Avantajları

Avantajlar	(%)
Duygusal zeka	24.71
Takım çalışmalarına yatkınlık	18.20
İş bulma	13.31
Problem çözme	9.47
Analitik düşünme	7.07
Herhangi bir etkisi olacağına inanmıyorum.	6.37
Çalışma koşulları	5.85
Terfi ve kariyer olanakları	5.54
Olumlu bir etkisi olacağına inanmıyorum	3.88
Liderlik becerileri	3.75
Ücretlendirme	1.83
İş hayatında kadın olmanın avantajları / Genel	

Kaynak: “İş'te Kadın Olmak Araştırması”, (2003)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1283>.

Kadınlar ayrıntılara daha fazla önem vermektedirler. Bazen büyük resmi kaçırmak pahasına da olsa ayrıntılara takılıp kalan kadınlara karşın, erkekler genel tabloyu ortaya çıkarmak için ayrıntıları göz ardı edebilmektedirler (Barutçugil,2002:25).

Kadınlar sahip oldukları özellikler yüzünden iş hayatının dışına itilebilmekte, belli meslek veya mevkilere sevk edilmekte ya da kadınlığı ön plana çıkartılarak bir araç olarak kullanılmaktadır. Özellikle yönetici olmak isteyen kadınlar için durum daha da zor olmakta, bütün bunlar onun iş hayatıyla barışmasını engellemekte veya değişim geçirerek erkek yöneticilerin sahip oldukları özelliklere benzer yönde özellikler geliştirmeye çalışmasına neden olmaktadır.

Tablo 4: Başarılı iş kadınlarında en çok görülen üç özellik

Özellikler	(%)
Hırslı	13.73
Lider ruhlu	6.77
İş-yaşam dengesini kurabilen	8.10
Başarılı iş kadınlarının en belirgin üç özelliği / Genel	

Kaynak: “İş'te Kadın Olmak Araştırması”, (2003)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1283>.

Tablo 5: Başarılı iş kadınlarında en görülen az üç özellik

Özellikler	(%)
Duygusal	0.70
Sabit fikirli	0.73
Espritüel	1.07
Başarılı iş kadınlarında en az görülen üç özellik / Genel	

Kaynak: “İş'te Kadın Olmak Araştırması”, (2003)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1283>.

Fakat çalışma ve kadın kavramlarının uyumsuzluğu konusundaki tüm düşüncelere rağmen, kadınların kendi kişisel özelliklerinden vazgeçerek değil tam tersine onları ortaya koyarak işyerinin gelişimine katkıda bulunabilmelerinin mümkün olabileceği bir gerçektir. Fakat tüm olumlu yanlarına rağmen yönetici kadınların sayısı erkeklere oranla çok azdır ve kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumlar oldukça fazladır. Örneğin kadınlar genelde uzmanlık gerektirmeyen yardımcı işleri yapmaları uygun görülmekte, hırs, rekabet ve mantık gibi yönetimle ilgili niteliklerden yoksun oldukları organizasyonel bilgi ve karar ağlarının birer parçası olmadıkları düşünülmektedir. Kadınların politik yapıya duyarlı olmadıkları yani resmi ve gayri resmi kanallardan güç, etki ve bilgi edinmeyi bilmedikleri kısaca profesyonel ilişkiler kuramadıkları dolayısıyla oyunu kurallarına göre oynayamadıkları düşünülmektedir. Kısacası bu yapı, iş dünyasında erkek gibi oynayıp erkek gibi kazanmayı desteklemekte, kadın gibi oynayıp kadın gibi kazanmayı da zorlaştırmaktadır.

Genellikle karar ağlarına dahil edilmeyen kadınların Şirket yönetimlerinde söz sahibi olmaları Şirketlerin başarılarını olumlu etkilemektedir. Esasen tanımlanmış bir iş hedefine ulaşırken kadın yönetici ile erkek yöneticinin uygulaması gereken yöntemler birbirinden farklı değildir. İster erkek, ister kadın olsun kullanılan yönetici araçları ve teknikleri aynıdır. Fakat bir kadın ile bir erkeğin söz konusu yönetim araçlarını ve tekniklerini kullanma ve uygulama şekli farklıdır. Kadınların duygusal zekası, iç güdüsü ve yapısı, yönetim tekniklerini erkeklerden farklı kullanmalarına neden olur. Bu farklılıkta başarıyı etkileyebilir. Yani başarı formülü aynıdır. Ancak formülü uygulama şekli farklıdır. Başarı ve başarısızlık ise formülün içeriği kadar nasıl uygulandığına bağlı olarak şekillenir. İşte bu nedenle bazı işlerde kadın yöneticilerin başarılı olma şansları erkeklere göre daha yüksek olabilmektedir (www.hrdergi.com). Yani kadınları başarıları ve başarısızlıkları yalnızca sahip oldukları özellikler sayesinde değil bunlara yön verme biçimindedir. Kadınların temelde taşıdıkları özelliklerin birçok işin yapılmasında engel teşkil ettiği önyargıları yüzünden kadınlar, cinsiyet rollerine uymayan işlere başvurduklarında yoğun bir engellenme ve zorlanma ile karşı karşıya kalabilmektedirler (KSSGM,1999a: 8).

Kadınların yönetici konumuna gelememeleri veya yönetici pozisyonuna geldiklerinde başarılı olamamaları da kişilik özellikleriyle ilişkilendirilir ve bu anlamda iş hayatında ayrımla karşılaşırılar. Kendi kişisel özelliklerinin iş hayatında engel olduğunu düşünen bunları değiştirmeye çalışan kadınlarda bir anlamda bu ayrımın devam etmesine neden olmaktadır.

Bu anlamda ayrımcılık, kadınların nitelikleri konusunda toplumda yanlış yakıştırmaların benimsenmiş olmasından kaynaklanabileceği gibi, kendi niteliklerini değerlendiremeyen ve küçümseyen kadınların tutumu sonucu da oluşabilmektedir. Bu bağlamda, ev-aile alanındaki ataerkil ilişkilerle, iş yaşamındaki ataerkil ilişkiler kadın emeğinin marjinalliğine ve emek piyasasındaki cinsiyete bağlı ayrımcılığa zemin oluşturmaktadırlar (Tekeli,1990:126). Bu ayrımcılığın temeli öncelikle aile içerisinde başlamaktadır. Toplumun hemen her kesiminde yer alan kişi ve kurumların yanında temelde anne ve babaların, yakın akraba ve komşuların kız çocuklarına küçük yaşlardan itibaren erkek çocuklarına olduğundan farklı yaklaşımları ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin kız çocuklarının canları yandığında ağlamalarına göz yumulurken aynı

davranışı gösteren erkek çocuğunki bastırılır kabul görmez. Ağlamak bir zayıflık belirtisi olarak görülür ve güçlü ve lider olması gereken erkekle bağdaştırılmaz. Aynı biçimde toplum içinde erkek gibi kız deyimi iltifat olarak görülürken kız gibi erkek değimi hakaret olarak görülmektedir. Bu doğrultuda erkekler küçük yaşta rekabet etmeyi, güçlü olmayı ve hırsı bir erdem olarak görmekte ev dışı alana ve sorumluklara ait olmayı öğrenmekte ve böyle yetiştirilmektedir. Yetişkinler de bu zihniyeti devam ettiren bir davranış içerisinde olduklarında geleneksel roller belirlenmektedir. Bu anlamda erkeğin faaliyetleri daha önemli görüldüğü için eşlerde erkek çocuk istemektedir. “Oğlan büyür koç olur, kız büyür hiç olur” gibi deyişler de bu düşünceye bir kanıt gibidir.

Öyle ki genelde erkek çocuklar silah gibi oyuncaklarla oynarken kızlarda bebeklerle oynamaktadırlar. Bu farklılaşma, kadınların ve erkeklerin temelde farklı ve değişmez birtakım psikolojik özellikler taşımalarıyla bir ölçüde açıklanmaktadır. Bazı araştırmacılar, temelde farklı psikolojik yaşantıların fiziksel farklılığa bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Bir başka yaklaşım ise cinsiyete özel temel karakteristiklerin anne ve çocuk arasındaki erken ilişkiye dayandırılmasıdır.

Annenin kızıyla birliktelik ruhu oluşturmaya çalışması erkek çocuğuna ise bağımsızlık kazandırmaya çalışmasıyla kişilik oluşmaktadır. Dolayısıyla erkeklerin özgüven ve saldırganlık özellikleri taşıdıkları, kadınların ise yumuşak başlılık, anlayışlı olma gibi özellikler taşıdıkları belirtilmektedir. Yani toplum, kişilerin, taşıdıkları cinsiyet itibariyle kendilerinden farklı roller üstlenmelerini beklemektedir. Böylelikle kişilerin toplumda nasıl bir rol oynayacaklarına yönelik bu önyargılı beklentiler yani cinsiyet rolleri belirlenmektedir. Oluşan bu cinsiyet rolleri doğrultusunda da toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasında dağılımı belirlenmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bazı meslekler veya pozisyonlar kadın işi olarak tanımlanırken bazıları ise erkek işi olarak tanımlanmaktadır. Daha doğrusu dünya sanki ikiye bölünmüş ve kadınlara daha azı düşmüştür.

İçinde yaşadığımız toplum, insani faaliyet alanlarını keskin biçimde ikiye böler ve bir yana kadınları, bir yana da erkekleri koyar. Neredeyse her şey kadın-erkek diye ayrılmıştır ve işbölümü de cinsiyet üzerinden yapılanan temel alanlardan birisidir. Bu

işbölümünde erkekler ev dışındaki gelir getirici çalışma yaşamına, kadınlar ise çoğunlukla evdeki çalışma alanına sıkıştırılmışlardır [www.kasaum.ankara.edu.tr (a)].

Aynı eğitim düzeyinde olsalar dahi iş piyasasında iş ve mesleklerin “kadın işleri” ve “erkek işleri” olarak farklı toplumsal kabul görmesinden dolayı kadınlar daha çok geleneksel kadın mesleklerine yoğunlaşmakta, açık iş olması halinde dahi erkek işleri olarak görülen işlere başvurmakta çekimser davranmaktadır. Yasalarımızda meslek seçimi ve mesleğe alınmada cinsiyete dayalı ayırım olmamasına rağmen uygulamada kadınların müfettişlik gibi bazı mesleklere alınmasının ve karar mekanizmalarına getirilmelerinin çoğu zaman engellendiği görülmektedir. Böylece kadınlar daha düşük statülü, düşük ücretli, süreksiz ve geçici, hatta sosyal güvenceden yoksun olarak çalışmaya razı olmaktadır. Ekonomik kriz dönemlerinde öncelikle kadınların işten çıkarılmaları ve idari yapının yeniden düzenlenmesi dönemlerinde kadınların bütün niteliklerine rağmen üst düzey görev almamaları başlıca ayrımcılık örnekleridir (KSSGM,1998:24).

İşte yaşama ilk adımını atmalarından itibaren kadınlarla erkeklerin toplumsallaşma biçiminin farklı gelişmesi, kadınların ev içi işlerle ilgilenmeleri, erkeklerin ise otoriter ve saldırgan olmaları, fiziksel cesaret isteyen işlerde, sayısal ve mekanik alanlarda yoğunlaşmaları teşvik edilir. Bu nedenle kadınlar ev işlerini ikame eden işlerde yoğunlaşmaktadırlar. Buna karşılık örneğin otorite uygulaması gerektiren işlerde ise kadınlar son derece düşük oranlarda temsil edilmektedirler. Bu doğrultuda farklı yetiştirilen kadın ve erkeklerin farklı nitelikler ve tutumlar geliştirmeleri ve bu tutumları da meslek seçimlerine yansıtmaları sonucu doğabilmektedir. Yani mesleksel ayrımı etkileyen faktörler kadın ve erkekler piyasaya girmeden çok önce oluşmakta, emek piyasası tarafından güçlendirilmektedir. Bunda erkeklerin zamanla edinilmiş çıkarlarının kurumsallaşmış bir güç olarak ortaya çıkmasının da büyük etkisi vardır.

Kısacası kadınlar ve erkekler için tanımlanmış farklı roller ayırımın temelini oluşturmakta, kadın ve erkeklerin kendilerini “erkek” ya da “kadın” yapan özelliklerini önemli bir kısmının toplumsal olarak belirlendiğini ve ilişkilerde buna uygun değerler atfedildiğini, dolayısıyla bu algının değişebileceğini vurgulamaktadır.

Cinsiyet rolleri başlangıçta toplum tarafından tanımlanmış ve beklenen roller olarak kavramsallaştırılmış ise de bu roller sosyalizasyon süreci içinde kadınlara küçük

yaşlardan itibaren aktarıldığı için kadınlar tarafından da içselleştirilmiş ve benimsenerek oynanır olmuştur. Kadın olmak doğumdan itibaren sınırları çizili bir cinsiyet kimliğini giymeyi öğrenmek ve cinsler arasında varolan hiyerarşiyi içselleştirmek demektir. Bu öğrenme süreci hayatın her alanını kuşatan, şekillendiren ve belki de ritüellerle donatan cinsiyet kimliğini öğrenme sürecidir (www.icgoru.com). Sosyal olan bu roller kadınlar tarafından vazgeçemeyeceklerini sandıkları yerleşik tutumlar şeklinde benimsenir olmuştur (www.iibf.ogu.edu.tr).

Öte yandan kadının genel becerilerini kullanarak yaptığı pek çok işin becerisiz iş olarak tanımlanması da kadının bu düşünce ve roller doğrultusunda değerlendirilmesine neden olmaktadır. Benzer bir iş erkek tarafından yapıldığında becerili sayılırken, kadın doğal yeteneklerini kullandığı için beceri istemeyen bir iş yaptığı, bunun için ek bir parasal ödüllendirmenin gerekmediği düşünülmektedir (www.odevlerim.com). Örneğin bir erkeğin aşçılık yapması beceri sayılmakta ve aynı işi yapan kadına göre çoğu zaman daha fazla ücret almaktadır. Yemek yapmak kadın işi sayılırken genelde başarılı ve ünlü olarak görülen aşçılar erkeklerdir. Kadının aşçılığı daha düşük statülü görülmektedir.

Toplumların hemen hepsinde kadınların statüsü erkeklerden daha aşağı olduğu gibi kadınların etkinliklerine erkeklerden daha az değer verilmektedir. Bilinen her toplumda erkeklerin başarma ihtiyacı kabul edilir ve onaylanır. Erkekler yemek de pişirseler, dikişte dikseler, oyuncak bebek de yasalar vs. bu tür etkinlikler erkeklere uygun görüldükten sonra, tüm toplum –kadını da erkeği de- o işi önemli addeder. Fakat aynı etkinlikler kadınlar tarafından yapılacak olursa, değeri azalır (Shostak,2003:241-242).

Yani kadınların üretim sırasında kurmuş oldukları ilişkiler de ataerkil sistemden nasibini almaktadır. Erkek işi olarak tanımlanan işler daha itibarlı ve yüksek ücretli olurken, bir işin kadınla tanımlanıyor olması, onun rahatlıkla düşük statülü, düşük ücretli olmasına yol açabilmektedir. Erkeklerin üstün işleri yaptıklarını veya erkeklerin yaptıkları işlerin üstün olduğunu düşünmek bu işlere veya erkeğe atfedilen üstün değerlerden ötürüdür. Bu işler üstün beceri, bilgi ve akıl gerektirdiği için toplumda kadınlara oranla daha yetenekli,akıllı ve bilgili görülen erkeklere uygun görülmektedir.

Yani kadın ve ücretli çalışma arasında çelişki olduğu fikri ataerkil düşünce yapısına sahip zihniyetten ve bir bakıma bunu kabullenen kadınlardan kaynaklanmaktadır. Burada kadının kendi kişisel ve genetik yapısının etkisi yoktur. Çünkü her birey-kadın

veya erkek- olması fark etmeksizin farklı yeteneklerle ve özelliklerle doğarlar fakat bunların yetiştirilme şekli ve kişinin kendi özelliklerini kullanma bunlara yön vermesiyle farklılaşma söz konusu olabilmektedir. Kadın işi erkek işi ayrışması da bu sebeple oluşmaktadır. Kadın işi diye nitelendirilen işleri başarıyla yapan erkekler olabildiği gibi erkek işi diye nitelendirilen işleri başarıyla yapan kadınların da olabileceği unutulmamalıdır.

2.2. Çalışma Hayatının Özellikleri ve Kadının Uyum Süreci

İnsanoğlu içinde bulunduğu doğaya egemen olmak ve ondan daha çok yararlanmak için tek geçerli yolun çalışmak olduğunu, deneyimleri ile öğrenmiştir (Karataş,1996:4). Avcılık ve toplayıcılıktan yerleşik hayata geçiş tarımla ve zanaatla ilgili faaliyetleri ön plana çıkarırken, bilimsel düşüncenin ve teknolojinin doğuşu sanayileşme ile birlikte üretim ve hizmet sektörlerindeki faaliyetleri geliştirmiştir. Günümüzde telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojisi alanındaki hızlı değişimler beraberinde, bilginin üretilmesi ve kullanılmasına dayalı yeni faaliyet alanlarının gelişmesine neden olmuştur. Kısacası, çeşitli iş alanları ve mesleklerin doğuşu çalışma hayatının kendisinin de zaman sürecinde bir değişime uğradığını göstermektedir. [www.sosyalhizmetuzmani.org, (a)]

Küreselleşme ile yeni uyum stratejileri geliştirilmiş, küresel üretim ve pazar zincirinin bir parçası olabilmek için her sektörde yüksek teknolojiler gerekli olmuştur.Yüksek teknolojilerin çalışma hayatına girmesiyle de nitelikli çalışanlar daha fazla talep edilir hale gelmiştir.

Çalışma alanında varlıkları pek de fazla gibi gözükmeyen kadınlar bu gelişim ve değişimlerin sonuçlarından öncelikle ulaşabilecekleri çalışma fırsatlarını yakalamak ve kendi potansiyellerini verimli kullanmak açısından etkilenmişlerdir. Bu doğrultuda eğitim ve kazanılan bilgi birikimi çok önemli bir güç, bu gücü elinde bulunduranlar ise avantajlı olan grup haline gelmiştir. Özellikle çalışma fırsatlarını yakalamak ve kendi potansiyellerini verimli kullanmak için kadınların bu güce sahip olmaları çok daha önemli olmaktadır. Çünkü ancak bu güce sahip olduğu takdirde kadının istediği başarı için şansı vardır.

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik, toplumsal ve ekonomik gelişme ve değişimler doğal olarak çalışma hayatını da pek çok yönden etkilemektedir. Rekabet gücü elde edebilmek, çağı takip edebilmek kısaca işyerinin ve işlerin sürekliliği için eğitim ve tecrübe sahibi olmak çalışanlarda aranan birincil özellikleri oluşturmaktadır. Bu bakımdan çalışanların bu iki özelliğe sahip olmaları önemlidir ya işe girerken bu özellikler aranır ya da çalışma sürecinde bu özellikler çalışanlara kazandırılır. Fakat çalışma hayatının kişinin sadece teknik bilgisini değil sosyal yönlerini de zenginleştirdiği de bir gerçektir.

Çalışma ile verilen eğitim ve bu uğurda harcanan emek ve para işyerleri açısından belirli bir yük oluşturduğu için çalışanların iş yerinde kalıcı olması istenir. Bu sebeple erkekler iş hayatında daha kalıcı olarak görüldükleri için birçok meslek için daha fazla tercih edilmekte, terfi ve eğitim olanaklarından daha fazla yararlandırılmaktadır. Bu anlamda kadının doğurganlığı iş hayatında kendisine engel olmaktadır. Eğer kadın çalışmayı dahası başarıyı istiyorsa işi uğruna kadınlığının en önemli parçası olan anneliğinden vazgeçebilmekte ya da bunu erteleyebilmektedir. İş hayatında başarılı olan veya olmaya çalışan eğitimli kadınlar bu durum en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Daha alt kademe çalışanlar yani niteliksiz çalışanlar içinse başka sorunlarda önemlidir. Örneğin bazen mesai saatleri gece çalışmasını gerektirir bu durumda gece çalışması kadın için oldukça zordur. Kadının birincil görevi zaten eviyle ilgilidir ve buna daha çok vakit ayırmalıdır özellikle kocasından geç gelmesi veya kocasından çok kazanması aile içinde geçimsizliğe yol açabilir. Ayrıca eğitimli olsun olmasın her kadının ortak sorunu olan mesleklere yönlendirme, işe eleman alımı, örgütlerdeki tutum, davranış ve değerlendirmeler gibi alanlardaki cinsiyet ayrımcılığı da kadının çalışma hayatına uyumunu etkilemektedir. Oysa daha çeşitli bir işgücü örgütsel etkinliği arttıracaktır, morali yükseltecek piyasanın yeni dilimlerine daha fazla ulaşılmasını sağlayacak ve üretkenliği arttıracaktır. Kısaca çeşitlilik işletmeler için yararlı olacaktır (Ely ve Thomas,2000:124).

Fakat firmalar çeşitlilik yönetiminde genellikle iki yoldan birine başvururlar. Eşitlik ve hakkaniyet adına, kadınları veya farklı etnik gruplardan insanları kaynaşmaya özendirir ve bunu beklerler, ya da onları özellikle yetişimleriyle bağlantılı işler bakımından ayırırlar, sözgelimi, aynı kimlik grubundan müşterilerle bağlantı kurmalarını

gerektirecek çalışma alanlarına verirler (Ely ve Thomas,2000:124). Bu da bir bakıma ayrımı devam ettirici olmaktadır. Bu anlamda kadınlara karşı ayrımcılık, kadınların enerjisinin, yeteneklerinin ve zekasının boşa harcanmasına yol açabilmektedir.

Oysa kadınların iş hayatına katılımı yeteneklerini ve zekasını verimli kullanabilmesi sadece kadınlar açısından değil şirketler yani genel olarak toplumun kalkınabilmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu çerçevede kadının iş hayatına uyumu son derece önem taşımaktadır.

Bilgiyi üretmeye ve bilgiyi kullanmayla biçimlenen günümüzün çalışma anlayışı önceki geleneksel yargı ve kalıplardan uzaklaşmaya başlasa da, cinsiyet farklılığından doğan eşitsiz koşulları az da olsun törpülese de, çalışma hayatında erkek ve kadın arasındaki eşitsiz konumlar ve önyargılı yaklaşımlar sebebiyle kadınların iş hayatına uyumu istenilen seviyeye erişememiş beklenen verim henüz elde edilememiştir. Meslek dalları hızla artsa da bazı meslekler ve görevler için hala kadınlara önyargılı bakılmakta kadın işi erkek işi yakıştırmaları devam ettirilmektedir.

Sayıları hızla artan yeni meslek dallarının en önemli özelliği elle yapılan (kol emeği) işlere oranla elle yapılmayan (zihin emeği) işlerin hızla artmış olmasıdır. Otomasyonun çalışma hayatında ağırlığını giderek artırmasıyla da ortaya boş zamanı değerlendirme farklılıkları çıkmıştır. [www.sosyalhizmetuzmani.org,(a)] Çalışanların iş dışındaki zamanlarını nasıl değerlendirdikleri önemli bir fark yaratmaktadır. Boş zaman kelimesi anlam olarak boş geçirilen vakitlermiş gibi gelse de özellikle kadınlar için değerlendirmesi gereken dop dolu geçen vakitlerdir aslında! Kadının yerine getirmesi gereken bir çok sorumluluğu vardır fakat önemli problem bunların hangisine ne kadar zamanını harcayacağıdır.

Yapılan araştırmalara göre erkek yöneticiler iş toplantıları sonucu sosyal ve sportif faaliyetler için zaman ayırabiliyorken kadınlarda bu oran son derece düşüktür. Bu sayede erkekler iş yerinde sağladıkları ilişki ağlarını bir şekilde devam ettirebilmektedirler (Yaylacı,2004:78). Kadınlar içinse durum farklıdır. Üniversitede profesör olabilmiş bir kadın bile evine gittiğinde eğer ev işlerini yapacak bir yardımcısı yoksa, kırsal kesimdeki kadından hiç de farklı olmayan bir biçimde, yemeğini de yapmak zorunda, evinin temizliğinden de sorumlu olmak zorunda, çocuğunu da yatağa yatırmak zorunda, annelik rolünü de dört dörtlük yapmak zorunda kalmaktadır.

Dolayısıyla boş zaman onun için dinlenmekle geçireceği bir zamandan çok farklı görevleri yerine getireceği zaman olmaktadır.

Bilgi Çağı diye adlandırılan günümüzde ortaya çıkan yeni oluşumlar bir anlamda özgürlükleri, fırsatları ve sorumlulukları artırmaktadır. Bu yapı içinde farklılıklar çok önemli hale gelmeye başlamıştır. Farklılıklar gelişime birçok açıdan katkı sağlayacağı için kadın veya erkeğin özelliklerini iş hayatında verimli kullanabilmesi çok önemlidir. Yani bugünün dünyası, köklü biçimde değişen, gelişmeler karşısında varlığını sürdürmek için 'farklılık yaratmak' zorundadır (www.bilgiyonetimi.org).

Bu ekonomik değişim pek çok kişinin çalışmayı yeniden değerlendirmesine yol açmıştır. Çünkü iş yaşamında düzenli bir iş bulmanın, o işi korumanın, kariyeri geliştirmenin koşulları giderek artan biçimde güçlükler yaratmaktadır. Bunun nedeni teknolojinin önünün açılmasının yarattığı yeni üretim iş örgütlenmesidir

Kendi zayıf ve güçlü yanlarına doğru teşhisler koyan ve bunlara doğru şekilde yön veren bireyler iş hayatında bir adım öne geçebilmektedirler (www.bilgiyonetimi.org). Fakat bu güçlü ve zayıf yanları belirlemede yaşanan sorun kadının iş hayatında başarıyı yakalayabilmesi için karşılaştığı sorunların kaynağını oluşturmaktadır. Çünkü kendine uygun bir meslek seçimi yapamayan kadın, işiyle kendini özdeşleştiremediği için ne kendi istek ve ihtiyaçlarına ne de örgütün istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmekte iş hayatına uyum sağlayamamaktadır ve çalışma hayatından uzaklaşmakta veya bir değişim geçirmektedir. Bu doğrultuda kadın, iş hayatında kendisine yönelen önyargılı bakış açılarını değiştiremediği için ya çalışma hayatından uzaklaşmakta kendini evine adamakta ya da çalışmayı vazgeçilmez görüyorsa kendi bakış açısını değiştirmektedir.

2.3. Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği

Kadın veya erkek iş hayatında günlük hayatında yaşadıkları ortamdan çok farklı bir ortam içerisinde beklide evlerinde geçirdikleri vakte yakın vakitlerini geçirmektedirler. Yani iş hayatı günlük hayatı da etkilemektedir. İş hayatının yoğun, sorumluluk ve rekabet ortamı içinde genelde formel ilişkiler ağında faaliyet gösteren çalışanlar bazen buradaki ortama ayak uydurmak için birçok zorluk yaşamakta ve değişim geçirmek durumunda kalabilmektedirler. Bireyciliğin ideoloji haline dönüşmüş olması, insanların

birlikte bir şeyler yapma, dayanışma ruhlarını yitirmesi de önemli bir etkidir (Akgökçe,2005:19).

Günümüzde hala birçok kuruluşta, erkek egemen kültürel yapı ve ilişkiler ağları devam etmekte, “Erkekler Klubü” içinde yer alan kadınlar yeterli düzeyde fark edilmeme, eşit düzeyde iş ortağı olarak algılanmama gibi sorunlar yaşamaktadır. Yapılan araştırmalar yönetimde olan kadınların örgütsel ilişki ağları içine çok az dahil edildiğini yansıtmaktadır. Çalışma yaşamı itibariyle, erkeklerin ortak bir geçmiş veya kültür oluşturmaları onların kendi aralarında daha etkili bir iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Farklı bir toplumsallaşma sürecinden gelen kadınlar ile anlaşmak ise erkek yöneticiler için daha fazla zorluk içerdiğinden kadın çalışanlar, yöneticiler arasında kabul edilmemektedir (KSSGM,1999a:10).

İlişki ağları profesyonel yaşamın her döneminde gerekli ve önemli bir faktördür. İlişki ağları kariyer yaşamında karşılıklı faydalar elde etmek için sürdürülen fiziksel ve psikolojik kişiler arası ilişkiler bağlantılar olarak tanımlanabilir (Yaylacı,2004:75). Bu ağlar yoluyla bireyler informel ve formel bilgi ihtiyacını sağlamak, kariyer planlama konusunda mesleki destek, kişisel gelişim, yetkilendirmek, üst yönetim tarafından daha çok fark edilmek gibi avantajlar elde edebilir. İletişim toplumun, kültürün, insanlığın, bireylerin kendi kişisel kimliğinin ve tüm ekonomik sistemlerin temelidir. Ağlar bu nedenle böylesine önemlidir.

Kadınlar eğer örgütsel terfiler elde etmek için yeterli düzeyde algılanabilir, fark edilir olmak istiyorlarsa , erkek egemen ilişki ağlarına nüfuz etmek ve yöneticilik için gerekli etki ağlarını geliştirmek durumundadırlar Fakat kadınlar üst kademelerde çoğunlukla erkeklerin olması, özel yaşamdaki sorumluluk yükü, iş-aile yaşam dengesinin bozulacağı kaygısı, cinsiyet ayrımcılığı gibi nedenlerle ilişki ağlarına dahil olamamaktadır. Bunun içinde tüm bunlardan kurtulacağını sandığı bir değişimin içine girmektedir.

Çünkü her organizasyonun kendine özgü biçimsel yapısı (hiyerarşik ast-üst ilişkileri) ve görünmeyen informel iletişim ilişkileri ve ağları vardır. Bu yapıyı ve ağları bilmek ve uygun davranmak en az mesleki uzmanlığı sergilemek kadar önemlidir. Bu ağlarsa genelde erkekler klübü tarafından kullanılmaktadır (Yaylacı,2004:76-77). O halde erkekler gibi olmak bu ağlara nüfuz etmeyi kolaylaştıracaktır.

Bu çerçevede iş hayatında daha başarılı olarak görülen erkeklerin başarısını erkeksi özellikleriyle ilişkilendirerek onun gibi olmaya çalışarak kadın gibi olarak yakalayamadığı başarıyı erkeğe benzeyerek yakalamaya çalışmaktadır. Burada güçlü ve egemen olan erkek olduğu için ona ulaşmayı esas almakta, erkek gibi olunca, onun sahip olduğu imkanlara sahip olunacakmış gibi bir yanılgıya düşmektedir (www.ozgurpolitika.com). Mesela bir kadına 'erkek gibi kadın' denilince hoş karşılama, bununla gururlanma bundandır. Yani erkeklik olarak tanımlanan birtakım özellikler ideal model olarak görülmektedir. Böylece cinsel kimliklerinden uzaklaşan sadece kadın değil erkek de erkeklik olarak yorumladıkları davranışları benimsemeye çalışır ve bu abartılmış davranışların gerçek anlamdaki erkek kimliğiyle ilişkisi olmadığını göremezler. Bu kişiler, toplumda erkeklik ve güçlülük kavramlarının eşanlam taşıması sonucu, kendilerine göre geliştirdikleri bir erkeklik imajının beklentilerine kendilerini uydurmaya çalışırlar. Bir başka deyişle, kadın 'erkek', erkek de 'daha erkek' olmakla güçlü olabileceğine inanır.

Oysa özgürleşmek isteyen kadının model olarak alacağı tip, erkek değildir. Kadınlığından uzaklaştığı, kadın olmaktan çıktığı gibi, erkekte varolan birçok çarpık anlayışın ve genel anlamda karşı olduğumuz egemen karakterin şahsımızda yaşam bulması anlamına gelir. Geleneksel, geri kadını ret ederken, kadının güzel yönlerini ret etmeden, onu geliştirmek kadar, egemen erkeğin kötü yönleri de ret etmek esas olmalıdır. (www.derkenar.com)

Çünkü evin yerini sokak, mutfağın yerini büro, anneliğin yerini sekreterlik, mahremiyetin yerini teşhir aldıkça kadının kadınlığından uzaklaşması da kaçınılmaz olmaktadır (www.ntvmsnbc.com).

Kısacası kadınlar hayata tıpkı bir erkek gibi atılmak, hayat içerisinde erkekçe mücadele etmek yüzünden kadınsı yönlerinden uzaklaşmak zorunda kalmaktadırlar. Bu değişimin bazen farkına bile varmamakta bunu kadınsı yönlerinde bir değişme olarak görmemekte bunu oyunu kuralına göre oynama bir olgunlaşma süreci olarak adlandırmaktadır. Fakat farkında olmadan da olsa kadınlığından uzaklaşmaktadır. Bu anlamda kadının değişmesi, kılık kıyafetinde ve hareketlerinde erkeğe benzemesidir yani kadının, erkeğin biçtiği kadın statüsünü kırmadan erkek gibi davranmasıdır (www.karakalem.net).

İş hayatını hem kadın hem erkek açısından olumsuz etkileyen bu değişim yalnızca kadın bilincinin sonucu değildir kadını çalışmaya uygun görmeyen ve onu geleneksel görevleriyle sınırlandıran özgürlük tanımayan zihniyetin bir sonucudur. Öyle ki günümüzde iş hayatı bilimin ışığında gelişmektedir fakat kadın bilimle özdeşleştirilemez “bilim adamı” deriz “bilim kadını” diye bir kavram yabancıdır çünkü bilim ve felsefe tarihinin önemli şahsiyetlerinden Francis Bacon’ un dediği gibi “Doğa dışıl, bilim erildir” (www.ayrinti.net).

Bu durumda özgürleşmeye açılan bir kapı olarak çalışma, kadını *daha az anne, daha az eş* ve dolayısıyla *daha az kadın* haline getiriyorsa, kadının özgürleşmesi ile kadınlığını yitirmeye başlaması ve tabiatıyla kadınlığından uzaklaşması bir bakıma bu düşüncenin de etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Kadın yaşadığı değişim sayesinde de özgürleştiğini hissetmekte ve özgürleştikçe ev kadını olmayı değil, iş kadını olmayı talep eder hale gelmektedir. Özgürleşen kadın da öncelikle evinden olmaktadır. Evinden olan iş kadınlarıysa sadece çocuklarını kreşlerde büyütmek zorunda kalmamakta, ister istemez daha az çocuk sahibi olmakta, hatta çocuk sahibi olmaktan vazgeçebilmektedir, çünkü başarılı bir iş kadını olmaları, daha az annelik yapmalarını ya da annelikten vazgeçmelerini gerektirmektedir.

Oysaki özgürlük ve başarı için bu kadar fedakarlık yapan kadın için bir erkek gibi davranarak değişmek ya da dişiliğini kullanarak erkekleri alt etmek bir çözüm değildir. Kadınlar için üçüncü bir yol vardır bu da, kadının kendi bireysel değişimini gerçekleştirmek için hem kadın kimliğine sahip çıkması hem de toplumsal alanda kalkınmaya entegre olmasıdır (www.nevvalsevindi.com).

Kadınların yaşadığı bu değişim sadece günümüze ait bir sorun değildir, toplumların tarihine bakıldığında, gerçekten her yeni toplumun biçimlenişi ile kadının kendi doğal kişiliğinden biraz daha uzaklaştığına rastlanmaktadır. Kadın biraz daha doğal özelliklerini yitirerek, biraz daha erkek egemenliğine bağlanmaktadır. Feodal toplum ile birlikte kadın giderek kadınlığından uzaklaşmaya, yani erkek gibi olmaya, erkeğin kopyası, bir nevi erkeğe kendini benzetmeye çalışmış, ya da buna özendirilmiştir. Ancak kadın bunu yapmaya çalışırken, her adımda kötü bir erkek karikatürü halini almıştır.

Ekonomik koşulların dayatmasıyla gelen feodalist toplumda, kadının rolünün de değişmek zorunda kalmıştır. Fakat yinede kadının yönetim düzeyinde rolünün olmadığı görülmüştür. Özellikle geçimlik üretimden pazara yönelik üretime geçiş sürecinde kadınlar ve erkekler hane içindeki farklı konumları ve sorumlulukları dolayısıyla bu değişikliklerden farklı etkilenmişlerdir.

Kapitalist sistemle birlikte kadınların daha fazla örgütlendiği, hak aradığı, belirli hakların da alındığı ya da verildiği herkes tarafından bilinmektedir. Ancak kadının bu dönemde artık doğal kişilik özellikleri de neredeyse tamamen kaybedilmiştir. Erkek gibi kadın“ anlayışı kadını kadınlığından uzaklaştırmaktadır.

Günümüzde ise ülkemizde de, dünyada da çok fazla erkek modelinde kadın vardır ve onlar sanki kadın bedenindeki erkek ruhlar gibidirler. Hatta kadınsı oldukları zaman bile erkek modelindeler çünkü dişilikleri erkeklerin onlardan istedikleri gibidir" (www.saclioglu.com).

İçinde yaşadığımız kültür, erkeğe ve erkeklik rolüne öncelik tanır. Buna karşılık, kadın ve kadının yaptığı işler üstü kapalı bir biçimde küçümsenir. Toplumumuzun bazı kesimlerinde olduğu gibi, kız çocuğa erkek çocuktan daha az değer verilen bir ortamda yetişmiş olan bir kadın, hemcinslerini küçümseyebilir ve gerçek kadınlık kimliğinden saparak toplumun yeğlediği erkeksi davranışları benimseyebilir. Böyle yapmakla üstün bir varlık olabileceğini ve değersizlik duygularına çözüm getirebileceğini sanır.

Kabul edilmesinin oldukça zaman aldığı ve hala istediği düzeyde benimsenme sağlanamadığı düşünülürse kadınlar için iş hayatında daha köklü bir değişim söz konusu olacağı açıktır. Erkekler kulübünde kendini kabul ettirme ve başarabileceklerini ispatlama yolunda zorlu bir mücadele veren kadın aynı zamanda ev sorumluluklarını da yüklenince gerçek bir kadın gibi ayakta kalabilmesi oldukça güçleşmektedir. Yani sonuna dek eril olan bu kamusalılık içinde varolan / varolabilen kadınlar, empatiden ve duygularından arınmış, rekabetçi, iktidar ve güç arzusu ile güdülenen, eril bir bireyselleşme ile kadınsı ve anaç bütün ilişkiselini sanki kadınsı geçmişine gömmüş gibi görünen kadınlar haline gelmektedirler (www.icgoru.com). Bu çerçevede kadınlar kendi genetik kimliklerinden bir bakıma uzaklaşmaktadırlar. Kadınlar fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak bir değişim yaşamaktadırlar.

2.3.1. Kadın Yöneticinin Değişen Karakteristiğinin Fiziksel Yönü

Emeği ikincil olarak görülen ve hep önyargılı yaklaşımlar yüzünden iş dünyasında isteği verimi alamayan kadın için bazen başarıyı yakalamanın yolu değişimden geçmektedir. Bu değişim sürecinde kadının sahip olduğu karakteristiği sosyal ve psikolojik açıdan birçok değişime uğrayabilmektedir ve kimi zaman bunun dışı vurumu fiziksel değişikliklerle gözlenebilmektedir.

Bu değişiklikler kadınsı diye tabir edilen birtakım unsurlarda gözlenebilmektedir. Kadınlar çalışmaya başladıklarında eskiden oldukları görüşlerini, farkında olmadan ya da bilinçli bir şekilde değiştirmektedir. Değişim iş dünyasında kabul görmek, ilerleyebilmek için bir gereklilik gibi görüldüğünden kaynaklanabilir.

Kısacası kadınlar erkek egemen bir ortamda rahat olmak kendilerini, gelebilecek herhangi bir taciz, küçük görme, ciddiye alınmama tehdidinden korumak için bir değişim içine girerek bir bakıma kadın kimliklerinden uzaklaşmaktadırlar. Kuşkusuz bu değişim her sektör ya da meslek için kadınlığından uzaklaşma yönünde olmamaktadır. Bazı meslekler için kadınsı olmak gerekir ve bu bir avantaj sağlar. Örneğin tekstil, moda sektöründe kadınsılık vazgeçilmez bir olgudur. Bir güzellik merkezinde çalışanlar veya yöneticiler için işin yoğunluğu ne olursa olsun bakımlı ve güzel olmak işin niteliği gereği zorunludur.

Erkek egemen kuruluşlarda özellikle erkeklere özgü diye nitelendirilen sektörlerde ise değişim kaçınılmaz olmaktadır. Kadın işle ilgili davranış tarzını belirlemeden önce ilk aşamada dış görünüşle, ilk adımını attığı iş hayatında itibar edinmeye çalışır. Kadınların iş yaşamında ardı ardına gelen başarıları, bugünkü pozisyonlarını hazırlamıştır. Zamanla her alanda olduğu gibi iş kollarının standartları da gelişmiş ve değişmiştir. Bugün hemen hemen tüm iş alanları da, yeniliklere açık, öz güveni olan, kendisini rahatça ifade edebilen, dinamik ve prezentabl niteliklere sahip bireyler aranmaktadır (Çeyindir,2004:217).

Kişilerin görünüşü, konuşma kalıpları, tavır ve davranışları neler yapabileceklerinin dış göstergesi olarak düşünülmektedir. Fiziksel özellikler ve yaratılış (huy, mizaç) insanlara genleri ile geçmiş olup, belli bir ölçüye kadar değişmez niteliktedir. Ancak giyiniş

biçimi, kişisel seçimin sonucudur. İlk izlenim yaratmada göze çarpan giyim tarzı ile pozitif imaj oluşturma arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Çeyindir,2004:218).

Bunun için öncelikle ciddiye alınmalıdır bir fırsat elde etmelidir ki kendini kanıtama şansı olsun. Ciddiye alınmanın ilk adımı da ciddi bir görünüşten geçmektedir yani daha erkeksi bir görünüşten! Çoğu kadın ilk iş görüşmesine giderken ceket ve pantolon giymeyi tercih eder bu hem ciddi bir görünüş olur hem dikkatin kıyafete çekilme riskini azaltır. Aynı zamanda da olgun bir görünüş kazandırır. Oysa ceket pantolon yerine bir mini etek tercih edilseydi karşısındakinin giyim tarzı veya kendi tercihi olduğu düşünülmeksizin işin gerektirdiği ciddiyetten ve olgunluktan uzak olduğu düşünülebilirdi. Bir kadın albenilerini ortaya çıkarmaya çalıştığında, mesleki yetkinlik imajına zarar vermiş olmakta aksine onları gizlemeye çalıştığında ise, mesleki performansları daha az göze çarpmakta ve dişilik imajı bundan zarar görmektedir (Lipovetsky,1999:140).

Güzel kadın ve albenisi olan kadın işinde başarılı olamaz düşüncesi vardır. Güzellik, seksapel, makyaj sık sık, otorite, yetkinlik ya da liderlik etkinlikleriyle pek bağdaşmayan unsurlar olarak görülür. Dişil çekicilikle profesyonel uğraş arasındaki çelişki, kadınları ikileme sokmaktadır. Kadınlar, işletme dünyasında kendilerini kabul ettirmek için görünüşlerini etkisizleştirmek, kısa etekler, yüksek topuklar, dekolte, fazlasıyla uzun saçlar, dişilik ve fanteziyi vurgulayan tüm belirtilerden kaçınmak zorunda kalmaktadırlar (Lipovetsky,1999:140). Ayrıca çalışan bir kadın için, kirli ve dağınık saçlar, abartılı saç modelleri ve aksesuarlar, abartılı makyaj ya da tamamen makyajsız olmak, aşırı süslü tırnaklar, bakımsız dişler, ağız kokusu, kaçık çorap, sökükle giysiler, dekolte elbiseler, boyasız bakımsız ayakkabılar v.b. öğeler imaj kırıcı olarak değerlendirilmektedir (Temel,2004:231).

İmaj içten dışı doğru oluşmaktadır. Kadının kendini nasıl algıladığı başkalarının onu nasıl algılayacağını belirler (Temel,2004:231).

Öz imajın zedelenmesi, algılanan imajı da olumsuz yönde etkileyerek toplumun da kendisini suçlamasına neden olabilmektedir (Temel,2004:232).

Günümüzde büyük boyutlara varan kültürel etkileşimin ve modanın etkisiyle giysilerde bir benzerlik ve yakınlık oluşmakta ise de yerel ve ulusal giyim yine de önemini

korumaktadır. Kültürün her alanında olduğu gibi giyimde de toplumsallığı belirleyen ve değişmelere neden olan bazı temel etkenlerden pek çoğu inanç, zevk, ekonomik-kültürel koşullar, psikolojik eğilimler ve bireye bağlı olup, giyim kuŐamda değişikliğe neden olmaktadır (Şahin,2004:241).

İŞ hayatında giyimi farklılaşan kadın aynı zamanda sadece giyinişi ile değil konuŐmaları, düşünceleri ve hareketleri ile de bu görüntüsü tamamlamalıdır. Giyim tarzı, konuşma Şekli, beden dilinin kullanımı gibi tercihler çalışan ve çalışmayan kadın arasında farklılıklar yaratmaktadır (Temel,2004:231).

Sözsüz iletişim becerilerinin- gülümseme, mimik, ve jestler- erkeklere oranla daha olumlu ve etkin kullanıldığı görülmektedir. Sözlü iletiŐimin yöntem ve becerilerinin- konuşma, ses tonu, vurgulama v.b.- doğru kullanımı da imajının yansıtılmasında etkili olmaktadır (Temel,2004:231).

Kadın ve erkeklerin cinsiyet özelliklerine bağlı beden dili özellikleri taşıdıkları bu nedenle, cinsiyet rolüne uygun davranışlarda buldukları belirtilmektedir. Vücudu hareket ettiriŐ tarzı, oturuŐ, duruŐ, yürüme kişilerin cinsiyet rolüne uygun imaj yaratıp yaratmadığı hakkında ipucu vermektedir. Eibesfeldt erkeklerin daha çok dominant, beden dili özellikleri gösterdikleri, kadınların ise bağımlılık belirten beden dili özellikleri gösterdikleri belirtmektedir. Kadınların kullandıkları sözsüz davranışlar ve kişilik özellikleri anlayışlı, saygılı, nazik, kibar, sıcak, duyarlı, dost v.b. olumlu imaj kazanmasında etken rol oynamaktadır (Temel,2004:230-231). Bu çerçevede kadınlar özellikle ilk iş görüŐmelerinde beden dilini ve tavırlarını iyi belirlemeli ve kullanmalıdır.

Kendisine yöneltilen sorulara kendine güvenli ve duygusal olmayan cevaplar vermelidir. Çünkü iş hayatında ne olursa olsun duygulara yer yoktur! Duyarlı olmaktansa hırslı olmak iyidir. Burada “hırs ve azim” arasındaki ince fark dikkate alınmaksızın genelde erkeklere atfedilen “hırs” iyi bir Şey gibi görülmekte desteklenmekte kadınlarda daha fazla olduğu düşünülen “duygusallık” ise istenmemektedir. Oysa tek başına duygusal olmanın iş hayatına ve bireyin çalışmasına zarar vermesi güçtür, duyguların zarar vermesi eğer varolan ve işiyle ilgili olumsuz sonuçlar doğurabilecek duygular kontrol edilemez ve iş hayatına yansıtılırsa gerçekleşir. Bu doğrultuda desteklenen hırs ta bazen zarar verici davranışlara yol açabilir. Hırs bir

şey uğruna her şeyi yapmayı göze almayı gerektirir ve bu bir çalışan için de kötü sonuçlar doğurabilir. Oysa azim bir şeyi elde etmek için yılmadan mücadele etmeyi, çalışmayı gerektirir. Dolayısıyla hırs ve azim arasındaki bu ince fark iş dünyası için tam anlaşılabilmiş değildir. Uygulamada görülmektedir ki erkekler kadınlara oranla daha hırslı olduğu halde kadınlar erkeklere oranla daha azimlidir. Bir bakıma kadınların günümüz şartlarında daha azimli olmaları da gerekebilir. Çünkü daha az bir öğrenim görüp çalışmaya başlayan ve tecrübesi sayesinde daha yüksek bir mevkiye gelen bir erkeğin ulaştığı bu mevkiye, kadının ulaşabilmesi için çok daha fazla öğrenim görmesi ve daha üstün vasıflarla kendini yetiştirmiş olması gerekmektedir.

Burada ilginç olan bir özellik, erkeğin belli bir işi yapmaya yeterli olup olmadığının genellikle tartışma konusu edilememesi, olsa olsa işin gerektirdiği becerileri öğrenmesinin beklenmesidir. Buna karşılık kadının “erkek işine” karıştırılmaması çok kez bu işlerin gerektirdiği yeteneklerden elde edebilmek ve yerine getirebilmekten yoksun olduğu gerekçesine dayandırılır (Tan,1979:161).

Dolayısıyla bu zorlu ortam içerisinde şans arayan kadın için bu şansını tehlikeye düşürebilecek her türlü etkiden uzak durması gerekmektedir. Erkek dünyasında erkek gibi olarak başarıya ulaşmayı denemektedir. Özellikle daha yüksek görevlere atandıkça burada başarıyı devam ettirebilmesi ve bunu kanıtlaması için daha çok fedakarlıkta bulunması ve değişim geçirmesi söz konusu olacaktır. Öyle ki yönetici olmak çok daha fazla zaman ve enerji gerektireceği için evinde ve işinde her zaman çifte vardiya yaşayan kadın için bu zaman, emek harcaması ve planlaması değişimin temeli olacaktır. Birçok kadın açısından bu görevlere gelebilmek için ne ön hazırlıkları yeterli olabilmekte ne de çalışma yaşamı ile birlikte götürmek zorunda oldukları aile sorumlulukları buna izin vermektedir (Koray,1993:30-31). Özellikle evli olan kadın, işinden arta kalan zamanda ya evi ve ailesine tam anlamıyla zaman ayıracaktır ya da kendi için zaman ayıracaktır. Genelde çocuğu olan yönetici kadınlar için evde geçirdikleri zaman çocukları ile aralarındaki bağı azaltmamak için tek zamandır ve bu zamanı çocuğuyla vakit geçirmek için kullanır ve kendine ayıracağı zamanını çocuğuna adar. Dolayısıyla bir değişime uğrar. Kendisine yapacağı bakım yalnızca işi için olacaktır. Yapması gereken o kadar çok şey vardır ki bakım yapıp süslenmeye pek de vakit bulamamaktadır. Hem bir bakıma işi için çok albenisi olmaması doğal ve sade

olması da iyidir saygınlığını korumasına yardımcı olacaktır. Bu süreçte kadın yoğun iş ve ev temposuna ayak uydurabilmek için kendi zamanını çok iyi planlamalı yatırımlarını çok iyi yapmalıdır ki en az şekilde yıpransın.

Kadının kendi kimliğinden uzaklaşması günümüzde çok büyük bir sorun olarak ele alınır ve eleştirilir ama yinede halen varlığını sürdürmektedir. Kadınlığın kültürel tanımlarının katılığı, güçlü mevkilerde olan kadınların “kadınsı olmayan”, en azından “cinsiyetsiz” ya da cinsellik açısından ulaşılmaz olduklarını tanımlamaya yol açar (Kandiyoti,1997:76).

Çoğu insanın gerçek benliğiyle, toplumun onayını sağlamak için dış dünyaya karşı takındığı kimlik birbirinden farklı olmaktadır. Eğer gerçekten de toplumda bir yer edinmek ve bir yerlere gelmek istiyorsa karakterini değiştirmeli ve bu kimliğe bürünmelidir. Eğer bir insan oynadığı bu rollere kendisini fazlaca kaptırırsa, oynamakta olduğu rol ile kendi gerçek benliğini birbirinden ayırt edemez bir duruma gelmekte ve kendisine yabancılaşmaya başlamaktadır. Ayrıca bu rolü diğer insanlara da yansıtır ve onlardan da aynı rolü oynamalarını beklemektedir. Böylelikle kadının yaşadığı karakteristik değişimi sadece çalışanları değil tüm toplumu da etkilemektedir çünkü kadın erkeksi düşünce yapısını benimsedikçe erkekle eşitlik mücadelesi uğruna yaşadığı bu değişimi kendi cinsleri aleyhine de sonuçlandırmaktadır. Kadınlar bir yandan erkeklere karşı kendilerini bu şekilde ispat etmeye çalışırken bir yandan da işyerindeki kadınlarla rekabete girerler.

Bu düşünce tarzını o kadar benimsemiştir ki erkekler gibi hareket edip, onlar gibi konuşmaya hatta onlar gibi yaşamaya başlar. İşyerinde kadınsı nitelikleriyle davrananları farkında olmadan değişimine temel oluşturan zihniyetle yargılamaya başlar. Bu da kadın kotası ile bir çok oluşuma erkek kadınlar taşınmakta, kadın yine kendisini toplumsal yaşamda ifade etme den yoksun kalmaktadır (www.koxuz.org).

2.3.2. Kadın Yöneticinin Değişen Karakteristiğinin Psikolojik Yönü

Kadının karakteristik değişiminin fiziksel yönünün yaşadığı psikolojik değişimin sonucu olduğu ve bunun bir bakıma dışa vurumu olarak görüldüğünden bahsedilmişti. Kadının kendisinde fiziksel olarak bilinçli ya da bilinçsiz bir değişim gerçekleşiyorsa bu öncelikle psikolojik bir değişimin sonucu gerçekleşmektedir. Çünkü günlük hayatında

normal bir düşünüş sürecinde çalışan kadın için iş hayatı özellikle ev dışı çalışma bambaşka bir alandır ve bambaşka davranmayı gerektirmektedir. Kadın öncelikle buna koşullanmaktadır. Öncelikle kendinde bu alana girmeye hazır olup olmadığını ve yeterliliklerini ölçer ve kendine bu anlamda bir yön belirler. Bu yön bilinçsiz de olsa değişimin temelidir. Yani yapacağı iş ve buna uygun bir kişilik! Bazen kadın iş hayatında rol belirsizliği yaşayabilmektedir. İş hayatında rol belirsizliği ile karşı karşıya gelen kişilerde iş tatmini en alt düzeye inmiştir, kendine güven azalmıştır. kişi çok gergindir ve bu işte çalışmaya devam ettiği için kendi kendine kızmaktadır. İş değişikliği imkanı yoksa pasif eleman olmuştur. İnsanın en etkin katkısı haliyle ortadan kaldırılmıştır (www.ufuktaneri.com).

Bazı davranışlar, kişiliğin yerleşmiş şekli olarak görülmesine karşılık insan, yeni istekler, duygular, düşünce ve davranışlar sergileyerek kişiliğinde bazı değişimler meydana getirebilmektedir. Özellikle bazen kadın iş hayatına uyum sağlama yolunda değiştirmesi gereken pek çok özelliğe sahip olduğunu düşünür.

Rekabet edebilmek için duygusallıktan uzak olmalıdır, yönetici olacaksa ciddiye alınmak ve kararlarını uygulatabilmek için ulaşılması güç olmalıdır, kendini kabul ettirebilmek için soğukkanlı ve hırslı gözükmelidir, risk alabilmelidir. Bu anlamda bazen sadece kadın duygularını bastırmakla kalmayıp kendi karakteriyle özdeşleşmediği halde bu tarz özellikleri benimsemeye çalışmaktadır buda onun psikolojisini olumsuz etkilemekte kendine yabancılaşmasına neden olabilmektedir.

Başarma ihtiyacı tüm insanlarda mevcuttur. Bu ihtiyacı yüksek olan kadınlar işlerini daha iyi yapma durumundadırlar. Bunlar, başarılarını engelleyen her şeyi ortadan kaldırmak ve bunu da kendi çabalarıyla yapmak isterler. Kendine güveni olan kadınlar başarı için yeteneklerinin varlığına inanan, yaptıkları işten tatmin olan insanlardır. Güveni düşük olanlar ise etrafına karşı şüpheli, başkalarına bağımlı olan tatmin düzeyi son derece düşük insanlardır dolayısıyla kendini yetersiz ve değersiz gördükleri için kişiliklerini değiştirmeye çalışmaktadır.

Kendine bu şekilde yabancılaşan kadın için çevre de olumsuz etki yaratabilmektedir. Örneğin çoğu insan kadınların geleneksel kariyer modellerinin dışına çıkıp yönetici

olmak istemelerinin yanlış olduğunu belirtmekte, psikolojik ve sosyolojik olarak kadınların liderlik rolüne hazır olmadıkları öne sürülmektedir.

Kadınların yöneticilik rolüne hazır olmadıkları öne sürülürken bir yandan da bu role uygun olarak düşünülen erkeğin yönetim biçimi benimsetilmeye çalışılmaktadır. Çünkü erkekler sahip oldukları özellikler sayesinde çalışma hayatında daha başarılı olabilmektedirler. Bu özellikleri zekalarıyla birleştirerek doğru yerde ve doğru zamanda hareket edebilmektedirler. Yani erkekler yine hem sosyal ve psikolojik açıdan çalışma hayatına daha uygun görülmektedir. Kadınlar, egemen ideolojilerin kendilerini, doğalmış gibi sunan toplumsal cinsiyetçi işbölümünü sürdürücü ve yeniden üretici iletilere maruz kaldıkları gibi, bu iletileri farklı bir biçimde okuyarak, gündelik yaşamlarında direnme ve ütopya üretme gücünü de bulabileceklerdir (KSSGM,2000b:10).

Tabi ki günümüzde kadınların çalışma hayatına katılımı hızla artmakta fakat bu sorunları çözeceği halde aksine daha fazla sorun yaratmaktadır. Çünkü birtakım nedenler çalışma hayatına girmeyi zorlamakta ya da desteklemekte fakat kadınlara bakış açısı değiştirilemediği için sorunlar şekil değiştirmekte ama tam olarak ortadan kalkmamaktadır. Kuşkusuz iş hayatında sadece kadınlar için değil tüm çalışanlar için sorunlar yaşanmaktadır. Fakat ortak sorunları paylaşmanın yanında kadınlar bir de kadınlıklarından dolayı birçok sorun yaşamaktadırlar. Dolayısıyla bazen bu sorunlardan kurtulmak için bambaşka bir psikolojiye bürünebilmektedirler.

İnsan psikolojisi gereği, iyi ve güzel olarak benimsenen şeye özenir ve onun gibi olmaya çalışır ve bir uyuma davranışı sergiler. Uyuma yönelmek isteyen kişinin karakterini büyük ölçüde diğer insanların karakterleri etkileyecektir. Her seferinde kişi kendi öz karakterinden fedakarlıkta bulunmakla çok sıkıntı çekecektir. Fakat ne var ki insan sosyal yaşama alışmak zorunda olan bir varlıktır. Kişisel arzular, çok defa toplumsal geleneklerle çatışma halinde bulunur. Toplumsal gelenekler, kişi bilincinin parçası haline gelince, bu çatışma onu fedakarlıkta bulunmaya itecek ve hatta onun içine işleyerek kişiliğinin bir parçası haline gelecektir. Toplumsal gelenekler kavramı, toplumun iradesini yani yapılması uygun olan şeyleri belirtir. Her birey kişiliğinin yanı sıra bir de sağ duyuya sahiptir. Kişilik ile sağ duyu devamlı çatışma halindedirler. Sağ duyu bir çok hırsların, arzuların, toplum tarafından olumsuz addedilen duyguların

frenleyicisidir. Şu halde diyebiliriz ki sağduyu, kişide kişilik farklılıklarının bir düzenleyicisi olarak toplumda çoğunluğun kabul etmiş olduğu geleneklere kişiyi yaklaştıran bir duygudur (Eren,2001:93).

Sosyal uyma davranışı, “özdeşleşme” süreci sonunda da ortaya çıkabilir. Burada birey, birisinin ya da bir grubun fikrine, ona benzeyebilmek için uyar. Özdeşleşme sonucu uyma davranışının temelinde, uyulanın cazibesi, değeri vardır. Uyulanın, uyanın gözündeki değeri devam ettikçe uyma davranışı da devam eder, bu değer kaybolursa uyma davranışı da sona erer (Kağıtçıbaşı,1999:93).

Özellikle bizim kültürümüzde de erkek pek çok açıdan daha üstün konumda olduğu ve çalışma hayatında da pek çok açıdan avantaj sahibi olduğu için kadın bazen üstün olmanın ve itibar görmenin yolunun erkek gibi olmaktan geçtiğini düşünür ve erkek dünyası içinde var olabilmek için uyum sağlar. Kadın güçsüz olarak görülür, iş kadını olmaksızın onu güçlü kılar çünkü bir iş kadınının ev kadınından daha önemli idealleri ve daha kayda değer sorumlulukları vardır. Gerçekten, eş ve anne olarak kendilerine biçilen geleneksel rolleri kabul etmeye onları teşvik eden kökleşmiş ideolojileri reddetmeleri için kadının çok büyük hedeflere, iddialara sahip olması gerekir (Goffee ve Scase,1992:44-45).

Nitekim iş kadını olmaya karar veren kişinin asıl amacı da, ev kadını kimliğinden ve bu kimliğin neden olduğu kompleksten kurtulup daha itibarlı bir konuma gelebilmektir. İş hayatı ona her şeyden önce farklı bir kimlik kazandıracak, "kendi ayakları üzerinde durmasını" sağlayacak ve onu erkeklerle büyük ölçüde eşit şartlara getirecektir.

Sonuçta hangi koşulda olursa olsun iş hayatına girmekle kazandığı şansı, üst görevlere yükselmek için elinde tutmakla kalmamalı dahası arttırmalıdır. Normal olarak hiç kimse gücünü azaltmak istemez, herkes daha fazlasını ister. Yani kadın da güçlü olmak ve bunu devam ettirmek için gücü elinde bulunduranlar gibi olmalıdır. Bu düşünceyle kadın öncelikle zihinsel bir değişime uğrar.

Sonuç olarak eğer iş dünyası büyük bir oyun ise ve kadında bu oyunun içine sıkışıp kalmış ise direnmenin faydası yoktur. Bu sadece onu güçsüz kılmaktan başka bir işe yaramayacaktır, ve güçsüz olmak sadece onu mutsuz edecektir. Akıntıya karşı kürek çekmek, tartışmak, şikayet etmek ve suçluluk duyguları içinde kendini yıpratmak yerine

gücünü arttırmak her zaman daha iyidir şeklinde düşünmeye başlar. Bu doğrultuda gücü elde etmenin güçlü olarak görülen gibi olmak olduğunu sanır oysa gerçek gücün sahibi olduğu düşünülen erkekler sadece erkeksi özelliklere sahip oldukları için bu güce sahip değildirler. Bunların iş hayatına uyumu ve uygulama biçimi karakter özellikleri önemli faktörlerdir. Taklit edilen bir özellik o kişinin kimliği ile özdeşleşmiyorsa başarısı gerçek bir başarı olmayacaktır. Ama bunun farkına varamayan kadınlar başarılı olmanın yolunu, erkek düşünce ve davranış yapısına sahip olmaya bağlı görür ve kendini bu yönde değiştirmeye çalışır veya farkında olmadan bu değişimi yaşar.

Oyunun kurallarına göre oynamak dünyaya belli bir bakış açısı ile bakmayı gerektirmektedir. Yıllarca çalışmak ve üzerinde pratik yapmak demektir çünkü çoğunlukla hiç kimse güç oyununu bilerek dünyaya gelmez. Bazı temel beceriler gerekir ve bir kere bu becerileri geliştirdiğinde güç edinmenin kurallarını uygulamaya başlayabilir demektir (www.hatunca.net).

İş hayatında kadınlar, öncelikle erkek egemen iş ortamlarında erkeklerle olan ilişkilerinde ortak temas noktaları yaratmaktadırlar. Benzer biçimde, profesyonel anlamda başarılı sayılan kadın yöneticilerin erkek egemen iş yaşamında erkeklerin kurallarına uygun oynadıkları ve erkek kültürü içinde tanımlanan bağımsızlık, gerçeklik, kararlılık, otoriter ve atak olma, stratejik davranma değerlerini daha çok benimsedikleri görülmektedir. Erkekler ise feminen kültürel değerleri içinde tanımlanan kendini ifade etme, empati kurma, duygusal destek gibi değerlere gittikçe yaklaşırsa da bu kadınlardaki gibi kolay olmamakta kimi zaman erkekler bu şekilde sahip olduğu gücü paylaşmaktan kaçınmaktadır (Yaylacı,2004:80).

Kadınlar başarıyı yakalamak için erkeksi bir zihniyete bürünse de aslında başarı ile başarısızlığı yaratan şey başarı formüllerini uygulama konusundaki farklılıklardan ortaya çıktığından başarıya ulaşmak için yapılması gereken şeyleri yapıp yapmamak önemlidir. Yani doğuştan sahip olduğunuz yetenekleri sonradan kazandıklarınızla birlikte uygulamak önemlidir. Çoğu insan bazen bildiği halde bildiği şeyleri yapmaktan kaçınmakta, eksik yapmakta veya yetersiz yapmaktadır. İşte başarının asıl sırrı, başarılı olmak için kendine has bir yapıyla onu yakalamış birini taklit ederek değil, kişinin doğru olduğunu bildiği şeyleri zamanında ve eksiksiz uygulayabilmesidir. Ama genelde tam tersi olmakta “madem erkeklerin yaptıkları iş üstün ve erkeklerin çalışması birincil

o zaman kadınlar da erkek gibi olunca başarılı olabilir” düşüncesi kadınlar tarafından benimsenmektedir.

Böyle bir durumda kadının cins olarak hep kendine güvensizleşmekte giderek varlık nedeni olan bütün özelliklerinden uzaklaşmakta, cins olarak çarpıtılıp yabancılaşmış bir varlık haline gelmektedir (www.jinaserbilind.com).

2.3.3. Kadın Yöneticinin Değişen Karakteristiğinin Sosyal Yönü

Kadının yaşadığı fiziksel ve psikolojik değişim onun sosyal anlamda da farklılaşması sonucunu doğurmaktadır.

Daha öncede bahsedildiği üzere çalışan kadın ev ve iş kadınlığı gibi en az iki toplumsal rolü birden üstlenmek zorunda kalmakta buda onu çok ağır bir yük altına sokmaktadır. Herhangi bir işte ücretli veya maaşlı olarak çalışan evli kadın hem aile içi hem de organizasyon içi rollerini beklentilerine uygun şekilde oynamak zorundadır. Birtakım tavizler vermeden, ailevi ve işle ilgili sorumluluklarını tam olarak yerine getirmek mümkün olmayacaktır. Birinden diğerine yapılacak bir tercih veya verilecek ağırlık kaçınılmaz olarak organizasyonel, ailevi veya toplumsal istek ve engellerle karşılaşmaya yol açacak, bu da çatışma ve engellenmenin kısaca stres içinde yaşamının yeterli şartını teşkil edecektir. Stres içinde kalan kadının da verimli çalışmasını beklemek hayal olur (Kurt ve Tüz,1999:219).

Çalışma hayatı kadının kişiliğini zedelememelidir, ona dayanamayacağı ağırlıkta yük yüklememelidir. Kadın, çalışma hayatında değişiyor ve kişilik erozyon ve dejenerasyonuna uğruyorsa, böyle bir durum toplum ve kadın için zararlıdır. Kadın çalıştığı dünyada yıpranıyor, hasta oluyor ve güçsüzleşiyorsa, çalışma yine zararlıdır (Kurt ve Tüz,1999:282).

İnsanlar yoğun stres altında oldukları zaman bundan kurtulmanın yolunu aramakta ve bunun için değişim geçirebilmektedirler. Mevcut bir dengeden uzaklaşma yeniden dengeye ulaşma çabalarını da gündeme getirmekte, ama yeni denge kaçınılmaz olarak daha önceki dengeden farklı olacağı için de çelişkiler, tartışmalar ortaya çıkmaktadır (Kurt ve Tüz,1999:222).

Kadın, çalışma hayatına girişiyle farklı bir statüye sahip olmaktadır. Çalışma hayatı kadının kendini yetiştirmesi açısından da yararlıdır. Çalışma hayatı içinde yeteneklerini keşfedebilen ve kendine olan güveni artan kadın bir yandan beceri kazanırken, diğeryandan dış dünya ile iletişimi artmakta ve sosyalleşmektedir (Serter,1994:122).

Dolayısıyla toplumda bu statü doğrultusunda takdir görmeyi beklemekte buna göre davranılmasını isteyebilmektedir. Bu anlamda kadının ücretli çalışmasıyla toplumsal statüsü de farklılaştığı için hem zamanını hem ilişki biçimlerini farklı düzenleme ihtiyacı duyabilmektedir. Çalışmayla belli bir statü elde eden kadın için bazen bu yeterli olmamaktadır. Çünkü kadının yapacağı iş ve elde edeceği serbesti bellidir yani belli bir sınır vardır. Kadın çalışmasıyla elde ettiği statüyü ve başarısını daha üst seviyeye taşımak isterken bu uğurda çok mücadele vermesi gerekmektedir. Bu uğurda verilen mücadele ise hiç kolay olmamakta kadınlar için değışime neden olabilmektedir.

Erkeğin çalışma yetisinin değışim değeri, ücret olarak ifade edilir. Erkeğin çalışması, kendisini paraya dönüştürür. Para erkeğin yaşamından alınan zamanın ve olanakların ölçüsüdür (Rowbotham,1998:76). Fakat evdeki emeğı ekonomik değer taşımayan kadın çalışma hayatında da erkeklerden çok daha fazla yıpranmasına karşın kendi yaşamından alınan zaman ve olanakların karşılığını istediğı ölçüde alamaz. Çalışma hayatında erkekten geri kalmamak durumundadır ve sorumlulukları da giderek artmaktadır. Aynı zamanda toplum içinde var olan eşitsiz güç dağılımı ile erkekler kendilerine koşulları belirleme ve kontrol etme fırsatı veren sosyal güce daha çok sahip durumdadırlar (Yaylacı,2004:79). Bu çerçevede kadınlar da içinde buldukları yaşam koşulları çerçevesinde özgül direnme yöntemleri geliştirmişlerdir (Rowbotham,1998:104). Kuskünlük, başka bir alemde yaşıyormuş gibi davranma, başkası gibi davranma, kişilik değışimi gibi tepkiler geliştirebilmektedir.

Bu doğrultuda kadın bir bakıma toplum içerisinde özgür olabilmenin ve erkeklerin çalışması gibi takdir gören bir iş sergilemenin yolunu erkek gibi davranarak gerçekleşeceğini sanmakta ve davranışlarını, ilişkilerini de buna göre düzenleyebilmektedir. Yani kendini bambaşka bir kimliğe ait görmeye başlayarak geleneksel sorumluluklarından tamamen uzaklaşabilmekte bunları kendine yakıştırmamakta ve kendini iş kadını kimliği ile tanımlama yolunu seçebilmektedir. Ev içi emeğı görülmezden gelindiğı için artık kendini böyle göstermeye çalışmamaktadır ve

sosyal yapının ona yüklediği rolleri reddeder. Sosyal hayatta da bunun uzantısı olarak daha farklı bir yaşam sürüp erkekler gibi gezip onlar gibi eğlenmek evde yemek yapmak yerine dışarıda yemek yemeği tercih edebilmektedir. Ekonomik açıdan gücü yeterliyse ev işleri için yardımcı bir kadın tutmaktadır fakat bu seferde evde çalışan kadın için aynı koşullar sorun olmaktadır. Meslek kadınlarında bile, iş ve ev sorumluklarını bir araya getirmekten doğan gerilimin, yeni rol taleplerinden korunmaya devam eden erkeklere yansımaya nadiren izin veriliyor. Bu koruma işlevi, değişimin etkilerini çiftten uzak tutarak birer “tampon” görevi gören başka kadınların yardımı ya da sömürsü ile sağlayan bu kadınlar hizmetçi ya da dadılardan, yoksul akraba ve annelere kadar uzanıyor (Kandiyoti,1997:47).

Kültürel yapıların kendini en belirgin var ettiği yer kadındır. Kadının toplumsal yaşamdaki konumu, o topluma ait tüm bilgileri sunar (www.kesk.org.tr). Giyim, kuşam, ahlak anlayışları, gelenek ve görenekler kadın kimliğinde temsil bulur ama kadın kimliği farklılaştıkça bir bakıma kültürel yozlaşma da yaşanır. Çünkü kadınlar değişim yaşadığında bazen erkekler tarafından gerçekleştirilen yanlış davranış biçimlerini de kendilerine örnek alabilmektedirler. Bu tarz ilişkileri, özgür olmak ve öyle hissetmek pahasına yaşayabilmektedirler. Feminist bakış açısına göre, maskeleyen kadın belli bir güç kazanır. Ayrıca gizlenen kadınlık mutlaka art niyete işaret etmez. Bazı açılardan bir savunma mekanizması olabilir. Her iki durumda da kadın maskeleyen çalıştığı şeye, kadınlığa dikkat çekmektedir (Köksal,2004:414).

Bu kadınların kendini kimliksiz hissetmesinin bir sonucu da olabilmektedir. Çünkü kadın ne tam ev kadını olabilmekte ne de tam iş kadını olabilmektedir. Kimliksizliği reddetmekte ve üstün olarak görülen bir kimliği benimsemektedir. Oysa kimliklerin farklı olmasını reddetmek bir bakıma yabancılaşmaya yol açar ve toplumsal gelişmeyi engeller. Bu anlamda kadının kadın kimliği ile kendi özellikleri ve davranışlarını başarıya ulaşmak için kullanması gerekmektedir. Çünkü başka bir kimliğe bürünerek elde edilen başarı gerçek başarı değildir. Kadın toplumun değişimi ve geleceğinde en önemli unsurdur (www.turkis.org.tr).

Sosyal-kültürel şahsiyet, kişinin içinde yaşadığı sosyal ve kültürel ortamın beklentilerine cevap vermek ve onun içinde verimli çalışabilmek için ona uygun motivasyon, düşünce, duygu ve davranış şekillerini öğrenmektir. Bu şahsiyet kişinin

ferdiyetinin psikolojik ve fizyolojik tabiatı ile sosyal grup, kurum ve oluşumların kaynaşmasından meydana gelir. Sosyal kültürel şahsiyet, sadece ferdin topluma pasif intibakının değil, karşılıklı iletişim ve etkileşimin bir ürünü olarak anlaşılmalıdır (www.egitim.aku.edu.tr).

Bu anlamda kadının sosyo-kültürel şahsiyeti içinde yaşadığı topluma anlamlı bir şekilde katılması çalışma vasıtasıyla ve çalışma sırasında gelişmektedir. Zaten bir kişinin yetenek ve becerileri, ancak çalışma ve üretim sırasında kendini göstermektedir. Kişilik, iş yerinde kişiye verilen görevle de ilgili olduğuna göre, kişiye bu sosyal rolü ile kazandırılan unsurlar, onun bilincini etkiler. Her insanda kişiliğinin gereği olarak hırsların, arzuların ve ihtiyaçlarının şiddeti farklıdır. Kimisi fazla sorumluluk almaktan korkar, hırslı değildir. Belli bir mevkiye terfi etmeleri kendileri için yeterli olacaktır. Kimisi ise terfi ile tatmin olmaz, devamlı yükselmek, sorumluluk almak, ödüllendirilmek ve en iyi sosyo-ekonomik çıkarlar elde etmek için çalışır.

Kadın da iş hayatının ortamı içinde çalışma yaşamının gereklerini, kendinin buna uyumunu, eksiklerini ve beklentilerini daha iyi anlar kendini buna göre kendini geliştirme mücadelesi verir fakat bazen de zor olan mücadeleden kaçınmak için kendine ait olmayan yanlış davranışları benimsemeye çalışarak değişim yaşayabilir. Bu da kadının sahip olduğu yetenekleri nasıl başarıya çevireceğini bilememesinden, iş ortamının gerektirdiği duygu, düşünce ve davranış şekillerini yanlış yorumlamasından ve kendine bu şekilde yön vermesinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan, çalıştığı iş, kişinin günlük yaşayışını ve hayatının genel akışını belirlemektedir. Halkın çok büyük bir kısmı, çeşitli mesleklerde çalışanların sağladıkları üretim ve kazandıkları paralarla hayatlarını sürdürmektedir. Toplum içinde kişinin sosyal değeri ve saygınlığı mesleği ile, iş dünyasındaki yeri ile belli olmaktadır.

Yetişkinlerin, toplumun diğer unsurlarıyla sosyal iletişim ve etkileşimleri genellikle işyerlerinde cereyan etmekte, bir çok sosyal normlar, statü ve davranış kalıpları iş dünyasında kazanılmaktadır. Bu çerçevede kendine yabancılaşan kadın topluma da yabancılaşabilmektedir. İş hayatında kadınlık hisleri doğru algılanmadığı saygı görmediği için kendine ait olmayan bir kimlikle de belli bir statüye ulaşsa da beklediği gerçek bir saygınlığı elde edememektedir.

Kadın, ev işi ve çocuk bakımı gibi geleneksel ancak ekonomik karşılığı bulunmayan çok sayıda yaşam faaliyeti ile uğraşırken, erkek, ev dışında çalışarak evin geçimini sağlamış, bu durum da kadını ekonomik anlamda erkeğe bağımlı kılmıştır. Bu sosyo-ekonomik ilişki erkeği evin ekmeğini getiren kişi yaparken, ekonomik ilerlemenin de birincil aktörü konumuna sokmuştur [[www.tisk.org\(a\)](http://www.tisk.org(a))]. Yani kadınlar çalışmaya başlasa dahi erkeklere göre düşük ücret veya statüyle çalıştığı için yinede ekonomik ilerlemenin ve iş hayatının ikincil konumdaki aktörleri olmaktan kurtulamamışlardır.

Ev işi genel çalışma anlayışına uygun düşmediği için, gizemli bir biçimde, iş olmaktan çıkar. Hiç göz önüne alınmaz. Ev kadını, çalışmayan kadın olarak tanımlanır (Rowbothom,1998:96). Kadınların evde harcadıkları emeğin işten sayılmaması, onların bir grup olarak değersizlik duygusuna kapılmalarına neden olur (Rowbothom,1998:98). Dolayısıyla toplum tarafından kadının evdeki emeğinin görülmezliği, işteki emeğinin de ikincil görülmesi de saygınlık isteyen kadınlar için çok büyük bir sorun olmuştur. Kadın kendini kanıtlama mücadelesine giriştiğinde savaştığı bir birey olarak kabul edilmekte mücadeleden pes edip değişim geçirdiğine ise sorunlu özne olarak kabul edilmektedir.

Kadının sınırlarının eviyle çizilmesi çalışsa dahi ev içi çalışmasının birinci tercih olması ev dışı çalışmasının bir zorunluluk ya da geçici bir durum olarak görülmesi kadını toplumdan izole etmekte ve iş çevresine sahip olmasını engellemektedir. Dışarıda çalışmanın ve iş arkadaşlarıyla görüşmenin verdiği memnunluktan mahrum etmektedir (Yavuz,1995:62). Her durumda kadın kategorisi yaşlılar, hastalar, çocuklar veya engelliler gibi toplumsal açıdan dezavantajlı nüfus kümeleriyle birlikte ele alınmakta, normdan sapan herkesin bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır (Alkan,2005:28) .

İnsana verilmiş olan doğal gücün ve yeteneğin kullanılmasında erkek-kadın ayırımının yapılması demek insanlığın sahip olduğu gücün ve yeteneğin doğru kullanılmaması veya eksik kullanılması demektir ki, bu da toplumsal uyumun ve düzenin bozulması demektir. Olması gereken, kadının doğuştan sahip olduğu güçten ve yetenekten yoksun bırakılması değil, sahip olunan bu değerlerin doğru kullanılmasına imkan sağlanmasıdır. Unutulmamalıdır ki kadının toplumsal değerlerinin bilinmediği, anlaşılmadığı ve azımsandığı dönemlerde toplumlar kalkınamamış geri gitmişlerdir.

2.4. Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiğinin Yansımaları

Pek çok açıdan farklı olan kadın ve erkeğin farklılıklarının yaratılışla birlikte başladığı ve zaman içinde şekillendiği bir gerçektir. Zaman içinde işleyen düzen genelde erkeğin lehine gelişme göstermiştir. Bu da kadınların hep bir mücadele içinde olmasına yol açmıştır. Bu gerek örgütlü bir grup mücadelesi gerekse bireysel bir mücadele şeklinde olmuştur.

Kadının bu mücadelesi ise bazen sekteye uğramakta ve bu da kendini yanlış bir yola sokmasına neden olabilmektedir. Kadın bu yolda bir değişim sürecine girmekte kendi kimliğinden uzaklaşmakta dolayısıyla hem kendine hem de çevresine yabancılaşmaktadır. Bu değişim belki kısa vadede bir kazanım sağlasa da uzun vadede gerçek bir başarı olmamaktadır. Kadının kendine güveninin saygısının azalmasına dahi neden olabilmektedir. Yani kadının başarı kazanma yolunda yaşadığı değişim onu özünde başarısızlığa sevk edebilmektedir.

Zaman içerisinde farklılaşsa da kadın ve erkeğin temelde taşıdığı farklı özelliklerin karşılıklı paylaşımı her yönden fayda sağlamaktadır. Oysa kadın ve erkeğin benzer özelliklere sahip olması kısır bir döngüye sebep olabilmektedir. Birbirini tamamlayan bir bütün olarak kadın ve erkek, farklılıkların yok olduğu bir dünyada eşitlik yaşamaktan çok karmaşa ve sorun yaşar hale gelmektedirler. Erkeğin kadınlaşması ne kadar hoş görülüyorsa kadının da değişmesi o kadar hoş görülmemekte ve sorun yaratmaktadır. Kadının yaşadığı değişim özelde kendisini ve ailesini genel olarak da toplumu etkilemektedir.

2.4.1. Aileye Yansıması

Kadınların iş hayatında yaşadığı değişimin en etkili olduğu alanlardan biri de ailesidir. Çünkü kadınların birincil alanı olarak nitelendirilen evi, iş hayatında yaşadığı değişim sonrası geleneksel boyutundan çıkmaktadır. Yani eş ve anne olarak kadının ailenin bakımından sorumlu olan hemen hemen tüm yükü tek başına yüklenen kadın için çalışma yükünün de eklenmesiyle birtakım değişiklikler olması kaçınılmazdır. Bu değişiklikler eğer kadın evliyse eş olarak kocasını, anne olarak da çocukları etkilemektedir. Bekarsa ailenin bütünü üzerinde daha az da olsa etki yaratmaktadır. Aile

bireylerin biyolojik, psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı birincil çevredir. Bu çevre bireylerin iradelerini özgür biçimde kullanabilmelerine olanak sağlıyorsa çatışmalar yaşanmaz. Ancak, aile/bireyin yakın çevresi karar verme ve kaynak yönetiminde bireylerin bazılarının diğerleri üzerinde güç kullanması temeline dayanıyorsa çatışmalar kaçınılmazdır (Hablemitoğlu,2005:235). Çatışmalarda bir bakıma değişime kaynaklık etmektedir. Burada kadının çatışmaya verdiği tepki temel noktadır.

Kadın hayatında neye öncelik veriyorsa o öne çıkmakta ve enerjisini nereye harcarsa, hayat onu o yöne doğru geliştirmektedir. Kadının hem çocuğuna iyi annelik yapıp hem de kariyer yaparım demesine doğa engel çıkmaktadır. Çünkü kadın daha empatik düşüncelere sahip ve duygusal zekası çok daha yüksektir. Bu sebeple kendisini öncelikle anne ve iyi bir eş olarak konumlandırabilmektedir (www.muminsekman.com). Bu özelliklerinden uzaklaştıkça da bu konumunu sorgulamaya başlar.

Kadınların doğurganlık özellikleri ve geleneksel cinsiyet rolleri, çocuğun bakımı ve yetiştirilmesinde annenin merkezi rolünü oluşturmaktadır. Annenin çalışmasının, özellikle yükselmesiyle bir bakıma kadınlığından uzaklaşmasının, çocuklar üzerindeki ilk göze çarpan etkisi, işin talep ettiği, zaman ve bağlılığın, çocuklara ayrılacak enerji ve zaman miktarını azaltmasıdır. İşin gerektirdiği zaman ve enerjiyi sağlamak için kadın eş ve anne rollerini işine göre düzenlemek durumunda kalmaktadır. Böyle bir durumda çocuk kendisine az zaman ayıran annesinin de etrafında gördüğü çalışmayan anneler gibi olmasını bekleyebilmektedir. Böylece kadının çalışması, aile ve çocuklar üzerinde olası sonuçlarının tartışılmasına, babanın aile içinde rolünün ve dolayısıyla aile yapısının yeniden şekillenmesine neden olmaktadır [www.isguc.org, (b)].

Evli ve anne olan kadınların birincil rolleriyle, bunlara ek olarak üstelendikleri iş rollerinin taleplerini aynı anda karşılamaya ve rolleri arasında bir denge kurmaya çalışmaları kadınlara fazladan stres ve yük getirmektedir. Annelik ve iş çalışmasında kadın çalışanlar, kariyer hedeflerinin peşinde koşmak ile annelik sorumluluğu arasında kalırlar. Çocuklarına ve yuvasına karşı görevlerini tam olarak yapamamanın vermiş olduğu sıkıntı ve stres kadın çalışanların kariyerlerinde önemli sorun teşkil etmektedir. Kadınlar ev hayatının samimiyeti ile iş hayatının ciddiyeti ve kariyer yarışının rekabeti arasında denge kurmakta oldukça zorlanırlar (Uğur,2003:263). Eğer kadın iş bağlantılarında gerilimler yaşıyorsa, bu gerilimler evli olanlar açısından, iş ve aile

sorumlulukları arasındaki çatışma nedeniyle artabilir. Birçok koca eşlerinden, işinin gereklerine ek olarak bir dizi aile içi görevleri de yerine getirmesini bekler (Goffee ve Scase,1992:68). Yani kadın ev işlerini, eşini ve çocuklarını ihmal etmediği sürece sorun yoktur.

Annenin yaşadığı stres ve zorluklar da, baba da olduğu gibi, ancak farklı boyutlarda, anne-çocuk ilişkisine yansımaktadır. Özellikle anne geleneksel rollerinden ve kadın kimliğinden uzaklaşmaya başladıkça anne ve çocukları arasındaki ilişkiler de farklılaşmaktadır. Kendi zihniyeti farklılaştıkça bunu çocuklarına da farklı yansıtacaktır. Özellikle anne kızını toplum tarafından benimsetilen ve kendi karşı çıktığı rollerinden uzak yetiştirmeye çalışacaktır. Daha özgür, kendine güvenen ayakları üzerinde duran bir kız yetiştirmek kısacası kadınlarda eksik olduğunu düşündükleri yönleri ona benimsetmeye çalışarak yetiştirmek isteyecektir. Esasen kadının çocuklarına özgür kendi ayakları üzerinde durabilme gücünü vermesi bir bakıma iyidir fakat özgür olma pahasına yapılan yanlışların engellenmesi de son derece önemlidir. Burada annenin özgürlük anlayışı temel oluşturmaktadır.

Çalışmayan annelerde ise çocuklarına özgürlük verme farklı olabilmektedir. Genelde erkek çocukları daha özgür, kızlar ise daha aileye bağımlı olmakta bu da çocukların çok erken yaşta karşı cinsten yaşlılarıyla oynamaktan kaçınmalarını ve kendi cinsiyetinden arkadaşlarla grup kurmaları gibi sonuçlar geliştirerek onların kişiliklerinin oluşumunda cinsler arası alışverişe imkan vermeden gelişmesine neden olabilir (Lipovetsky,1999:149).

Bu anlamda çalışan anneler çocuklarının bağımsızlığını daha fazla teşvik etmektedirler. Çalışmayan annelerde ise çocuklarının bağımsız olmalarının en önemli görevini yani anneliğini sona erdireceği korkusu vardır. Aradaki bu fark ta çocukların ev işleri ve rol beklentilerine bakışını farklı etkilemektedir. Çalışmayan kadınların eşlerinden daha geleneksel rol beklentileri içinde olması, kadının kendi geleneksel rolünü içselleştirmesi ve kızı için de farklı bir rol beklentisi geliştirmesini engellemektedir (Ersöz,1999:29). Olaya kadının açısından baktığımızda kadın, ya eğitimsizliğin verdiği içine kapanmışlıkla, “ben bilemem, anlamam ki” diyerek başını ümitsizce öne eğmekte veya eğitilmiş ama bıkkın haliyle “kaç kez girişimde buldum, ama önümüzde o kadar çok engel var ki” diyerek kendi adına bir şey yapamadığını, çaresizliğini dile getirmektedir

ve bunları söylerken de büyük bir olasılıkla kızının geleceğinin önüne de büyük bir engel koyduğunun farkında değildir (Köksal,2005:388).

Anne olarak kadının üst kademe görevlerde yer almasıyla kendini ailesine adanması daha zorlaşmaktadır. Anne de baba gibi çalıştığı için kimi zaman çocuklarına ondan fazla zaman ayıramamaktadır. Bu bazen annenin de baba gibi bir bakıma kariyerini erkek gibi birincil görmesinin bir sonucu olabilmektedir. Baba da kendi kariyerinin öncelik taşıdığına inanırsa çocuk bakımına daha az katılır. Böyle bir durumda çalışan annenin çocukları, annenin işte olduğu zamanlarda eğer ekonomik durumu uygunsa gündüz bakım evlerine, kreşlere bırakılmakta, eğer durum uygun değilse kadını bu anlamda onu destekleyecek sosyal müesseseler olmadığı veya yetersiz olduğu için, çocuklar ailenin büyüklerinin ve komşu teyzelerin bakımıyla yetişmektedirler. Bu anlamda yeni hayat şartları karşısında kadınların yüklenmesi gereken fonksiyon ve roller katlanırken, erkeklerin fonksiyon ve rolleri bölüşülmektedir. Bu da kadın ve erkek arasındaki mesafeyi azaltmaktadır.

Bu konuda az sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, çocukların etkilenmesinin annelerin ne yaptığına ve nasıl hissettiklerine bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla erkeksi özellikleri ve davranışları benimseyerek onlar gibi düşünüp öyle hissetmesi anneyi etkilediği gibi çocuklarını da etkileyecektir. Kadın aile içinde kendisini de otorite sahibi olarak görür ve ona göre davranırsa kendisinin reddettiği davranışları çocukları sergilediğinde tepki gösterebilir ve onlardan yeteneklerinin üzerinde başarılar bekleyebilir.

Annenin çalışmasının ve yükselmesiyle birlikte karakteristiğinin değişmesinin çocuklarının cinsiyet rollerini öğrenme ve algılama süreçlerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu annelerin çocukları geleneksel cinsiyet rollerini kabullenmeye daha az meyillilerdir. Böylece annelerinin sahip olduğu zihniyet doğrultusunda rol beklentileri kazanmaktadır. Özellikle çalışan annenin kız çocukları anneyi model almakta, daha yüksek eğitim ve kariyer hedeflerine yönelmektedirler. Böylece annenin rol tutumlarının, kızları üzerinde temel sosyalleşme faktörü olduğu sonucuna varmak da mümkündür.

Özellikle kariyer basamaklarında yükseldikçe kadının kendini tanımlama biçimi ev rollerinden giderek uzaklaşmaya başlar. Çünkü ailesinin bakımı için gereken ilgisini ve zamanının çoğunu işe vermek durumunda kalmaktadır.

Burada kadının çalışma nedeni veya çalıştığı iş ne olursa olsun çalışması onda birtakım değişimlere neden olduğu ve çalışma hayatı yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğu için kadın iş hayatındaki değişimini evine ve ailesine yansıtır. Dolayısıyla sadece annelik rolleri değil eş olma rolleri de bundan etkilenir. Bu doğrultuda değişime uğrayan kadınlar ya evlenmemeyi ya geç evlenmeyi ya da sık sık evlenmeyi tercih eder hale gelmektedirler. Çünkü artık erkek himayesinde olmadıkları için bazı zorluklara dayanmak zorunda kalarak yaşamayı tercih etmemektedirler.

Daha öncede belirtildiği gibi kadın çalışmaya başlamasıyla bir sosyalleşme sürecine girer ve belli bir statü elde eder. Evinin, ailesinin sorunlarını kafasına takıp, kocasıyla ya da annesiyle çekişen ev kadını gitmiş, yerine iş yerindeki sorunlarla ve çalışanlarla rekabete girişen, kendini ispatlamaya çalışan iş kadını gelmiştir.

Yeni bir çevre ve ortam içinde kişilik ve düşünce yapısında değişimler olur. Sahip olduğu deneyim ve statü sonucu kendisine buna uygun davranılmasını bekler. Örneğin eskiden ev içinde fazla söz sahibi değilken daha fazla söz sahibi olmak kendi kararlarını verebilmek ve kısacası kendi kendine hükmedebilmek isteği duyar.

İşinde başarılı olan kadın evinde başarılı olamaz, evinde başarılı olan ise işinde olamaz her ikisi bir arada gerçekleşemez görüşü vardır. Kadın ya iş hayatındaki başarısız olma korkusunu ya da fark edilememe duygusunu yenmek için kendini evine adamakta ve burada başarılı olmaya çalışmaktadır ya da tam tersi olarak iş hayatında gerçek başarıyı yakalayıp evini buna göre çekip çevirmek arzusunda olmakta bu uğurda bir değişim içine girip bir bakıma kadınlığından uzaklaşabilmektedir.

Kısacası kadının çalışmasının zorunlu yan etkinlik veya olağandışı bir durum olarak görülmesi, evdeki sorumluluklarının üzerine fazladan bir yük eklemesi yani kadın ve çalışmanın bir türlü tam uyumunun sağlanamamış olması pek çok nedene bağlanır.

Kadının iş hayatında başarısız olacağı düşünülür ve böyle olduğunda da bu kadını özellikleriyle kadın ve ücretli çalışmanın bağdaşmamasıyla açıklanır. Fakat bu kadınlara ait olduğu düşünülen genel özellikler yüzünden değil bireysel karakter özelliklerinden

ve yeteneklerinden kısacası bireyin özellikleri ve yaptığı işin uyumundan kaynaklanmaktadır. Bazen kadınlar da kendilerinde var olan yeteneklerin farkına varamadıkları için onlara benimsetilenler doğrultusunda bir meslek seçmekte dolayısıyla da kendine uyumlu olmayan bu meslekte başarılı olamamaktadır. Aynı durum sadece kadın için değil erkek içinde geçerlidir.

Esasında kadın da erkek gibi zevk, düşünce, anlayış ve çalışma yeteneğine sahiptir. Bu yetenekler ona doğuştan verilmiş olup boşuna değildir ve istenilen sonucu vermelidir. Çünkü her doğal yetenek bir doğal hakkın neticesidir. Eğer doğuştan bir varlığa yetenek ve iş yapma gücü verilmişse, bu onun kendi yeteneklerini uygulama alanına koyması için hakkı olduğuna dair delil derecesindedir, bunun önüne geçmekse yapılan büyük bir hatadır.

Çalışma hayatı sadece erkek için değil kadın için de yeteneklerini değerlendirilmesi gereken bir alandır ve kadının çalışmasının erkeğinkinden hiçbir farkı yoktur. Kadının çalışmasının erkeklerden farklı görülmesi ve buna göre davranılması, ayrımcılık yapılması kadının sadece iş hayatına değil topluma ve kendine yabancılaşmasına yol açmaktadır. İkincisi, kadınlar açıkça görülebilir ve ayrımlaştırılabilir alt toplumsal grup oluştururlar. Cinsiyet bölünmeleri toplumda iyice yerleşmiştir. Ve kadınların erkeklere bağımlı oldukları kabul edilir ve böyle varsayılarak belirli ekonomik alanların dışında tutulurlar (Goffee ve Scase,1992:21).

Her birey için bir şeyler üretmek ve bunun karşılığını almak bir ihtiyaç niteliğindedir. Bu ihtiyacının karşılanmadığını hissettiği zaman birey bir kişilik bunalımı yaşayabilir. Ev içinde sadece görevlerini yerine getiren etkisiz bir birey gibi var olması o kadına verilen yeteneklerin boşa harcanmasına topluma katkıda bulunamamasına neden olabilmektedir.

Yani çalışma hayatı kadının da erkekle birlikte var olabileceği, karşılıklı paylaşım ile gelişmesi gereken bir ortamdır. Bu ortamda kadının çalışmasının sınırlı olması, belli çerçeveler içine sığdırılması ve küçümsenmesi sadece kadına değil iş hayatına ve tüm topluma olumsuz etki etmektedir.

Kadının bu anlamda istediği eşitlik bir savaş olarak değerlendirilmemeli ve eşitliği erkeklerde en az kadınlar kadar istemeli ve mücadele etmelidir.

Kısaca, kadının çalışmasında önemli olan unsurlar, işteki statüsü ve işin özellikleri, işine hem kendisinin hem de eşinin olumlu yaklaşımları, babanın (eşinin) ev işleri ve çocuk bakımındaki paylaşımları ile anneye olan yardım ve desteğini gösterebilmesidir.

Kadınların bu değişimi erkekler için de bir değişim oluşturmaktadır. Eskiden tüm sorumlulukları kadının üstelenmesine karşılık şimdi erkeklerinde sorumlulukları paylaşma oranı artmak zorunda kalmaktadır.

Son yıllarda endüstri sonrasına geçiş sürecinde, ekonomik, sosyal ve kültürel alanda yaşanan köklü değişimler çalışma yaşamı açısından da yeni oluşumları ve yaklaşımları da bağlamda iş ve aile yaşam alanları etkileşiminin boyutları değişirken iş- aile yaşamı dengesinin ve dengeyi sağlayabilmenin önemi giderek artmaktadır. bu dengeyi sağlayabilmek çalışanlar için en önemli hedeflerden biridir. Buda bir bakıma sorunları beraberinde getirmektedir. Bu süreçte hem çalışan bireyin yaşamında işin merkezileştiği ve hem de ailenin psikolojik fonksiyonlarının artarak önemini koruduğu görülmektedir. Bu dengeyi sağlayabilmek çalışan bireyler için en önemli hedeflerden birini oluşturmaktadır (www.sbe.deu.edu.tr). İşte kadınlar için bu dengeyi sağlamak erkeklere göre 2 kat daha zor olduğu için kadınlar da giderek değişime uğramaya erkekler gibi yaşayıp özellikle onların arasındayken onlar gibi davranmaya başlamışlardır.

Oysa kendileri gibi olmaya çalıştığımız, fikirlerine saygı duyduğumuz, zor duruma düşünce kendilerinden yardım istediğimiz, güvenlerini kazanmaya çalıştığımız annelerimiz erkek gibi olursa yetişen yeni nesil için bir gelişme değil gerileme sağlanmış olacaktır.

2.4.2. Topluma Yansıması

İnsanların içinde yaşadıkları toplumsal ilişkileri yeniden üretme, bunu yaparken de kendileri için, hareket alanı açma, güçlenme olanaklarını değerlendirmesi son derece önemli olabilmektedir. “Toplumsal gereklilikler” olarak adlandırdığı çok ağır ve yoğun bir baskı, kadının hayatını kuşatıyor, onun gündelik deneyimini biçimlendirebilmesini sınırlandırıyor.

Bu doğrultuda kadınların kendilerine hareket alanı açma ve güçlenme olanakları bazen çok kısıtlı olabilmektedir. Bilhassa daha alt sosyo-ekonomik yapıya mensup kadınlar

için, eğitim ve toplumsal hareketlilik ciddi olarak sınırlandırılabilir. Böylece yaşanan sınırlılıklar topluma göre, toplumsal cinsiyetin şekillenmesine etki etmektedir.

Toplumsal cinsiyet kavramı, cinsiyetin kişisel özelliklerin ötesinde, toplumsal yapılarla ve ilişkilerle bağlantılı bir öznellik boyutu olduğu düşüncesini de içermektedir. Yani kadın genelde toplumsal cinsiyetine uygun davranır fakat ait olduğu alan olarak görülen evinden ayrılmaya başlamasıyla artık bunun dışına çıkmaya başlar özellikle kariyer basamaklarında yükselmesiyle de artık kendi cinsiyetinden uzaklaşmaya başlayabilir. Bu doğrultuda yalnızca kendisi değil toplumsal hayatı da bundan etkilenir.

Türkiye’de toplumsal cinsiyet rejiminin “ataerkil” olduğu yaygın bir kabuldür. Cinsiyet rejiminin en kritik noktası, kadınlık ve erkeklığe ilişkin yaygın inançlar ve değerlerdir. Erkeklığe ait olan ve takdir gören değerler kadın tarafından uygulandığında genelde sıra dışılık olarak görülür takdir edilse dahi gerçek bir kadın olarak değil erkek gibi olmayı becerebilen bir kadın olarak takdir görür. Özellikle geleneksel zihniyete sahip insanlar için bu sıra dışılık kabullenilmesi zor bir durumdur. Geleneksel yapı içinde kadınlık rolüne uygun davranan kadının taşıdığı bir çok özellik kabul görüp desteklenirken, iş dünyasında tam tersi olmaktadır. Bu çerçevede kadınların itaatkar ve uysal olmaları istenirken, idealler değiştiğinde, yeni bir kadınlık imgesi güçlendiğinde, bu kez de öyle oldukları için suçlanmaktadırlar (www.tesev.org.tr). Kadının çalışmaya başlamadan önceki hayatında benimsenen pek çok özelliği iş hayatında tam tersi etkiyle karşılaşabilmektedir.

Yani kadın çalışmaya başlamasıyla bir ikilem içine girmektedir. Bu da onu, bu ikilemden kurtulması için çözüm aramaya sevk etmektedir. Bu çerçevede kendini ikilemde bırakan bu özelliklerinden uzaklaşmaya çalışmaktadır çünkü iş hayatında varolabilmesinin buna bağlı olduğunu düşünür. Kadının bu süreçte yaşadığı kimliksel değişimse toplumun kimliğini de etkilemektedir.

Bir toplumu tanımak, bir toplumun hangi düzeye ulaştığını görmek, oradaki kadın-erkek ilişkisine, yani kadının toplumdaki yerine bakmakla anlaşılabilir. Bir toplumun nasıl bir toplum olduğunu tanımada en önemli verilerden, en temel ölçülerden biri, kadının toplum içindeki konum ve ilişkilene biçimidir. Bu önemli bir ölçüdür.

Çünkü kadına verilen rol ve ilişkilene düzeyi, yalnız kadının değil, tüm toplumunun düşüncesini, davranışını, tutumunu, olaylara yaklaşımını etkilemektedir. Yani kadına bakış yalnız kadınla ilgili bakışı değil, tüm alanlardaki bakışı, ilişkileri, ölçüleri etkilemektedir. Bu bilimsel bir gerçektir.

Böylece kadın, yalnız kendini değiştirme, kendini yeni ilişkiler içine sokmakla kalmamakta, aynı zamanda bütün toplumu değiştiren bir rol de üstlenmektedir. Yalnız kendi kültürünü, kendi anlayışını, kendi değer yargılarını, ölçülerini değil, bütün toplumun değer yargılarını, ölçülerini kökten sarsmıştır.

Kadına bakış açıları zaman içerisinde ne kadar değişse de kadının yaşadığı bu değişim tam olarak bir uyumun sağlanmadığını göstermektedir.

Hem kadınların rolleri ile ilgili geleneksel değerler ve tutumlar, hem de “çalışan kadın” a yönelik olarak gelişen değerler ve tutumlar aynı anda var olmaktadır. Bu ise birçok sorunu beraberinde getirmektedir [[www.tisk.org.tr\(b\)](http://www.tisk.org.tr(b))]. Sürekli bir işte çalışma istemi, kadına verilmiş sosyal ve kültürel görevler ile uyumsuzdur. Bu nedenle, evlenince, çocuk olunca kadının çalışma yaşamından çekilmesi gelenektir (www.radikal.com.tr).

Kısacası eski değerlerimiz ve sosyal müesseseler günümüze uyum sağlayarak gelişmemiş, yenileri ise daha yerleşmemiştir. Bu boşluklar da kadının sosyal hayat ile bağlarının kopmasına yol açmaktadır.

Yani kadının, toplum içerisindeki statüsünü netleştirmek ve hak ettiğini düşündüğü noktaya ulaşmak için yaşadığı değişim onun toplum içerisindeki ilişkilerine de yansımaktadır. Genelde görüştüğü kişileri kendi görüşüne uyum sağlayan insanlardan seçmekte öyle olmayanları eleştirmektedir. Özellikle kadınların erkeklere göre daha samimi ve sürekli arkadaşlıklar kurdukları ev toplantıları, komşuluk ilişkilerinin daha gelişmiş olduğu bilinmektedir. Karı koca ilişkileri belirgin bir çeşitlilik gösteriyorsa da, kadınlar ve erkekler ayrı dünyalarda yaşar, kadınlar erkeklerin ilişki ağlarının dışında, kadın akraba ve komşularıyla bir aradadır (Kandiyoti,1997:32).

Fakat kadının çalışması dolayısıyla eve ayıracağı zamanının azalmasıyla ve üst mevki bir çalışan olarak erkeksi bir yapıyı benimsemesiyle komşuluk, arkadaşlık ilişkileri daha zayıflamakta ve daha resmi bir hale dönüşmektedir.

Kadının karakteristiğinin değişimi sadece arkadaşlık ve komşu ilişkilerine yansımakla kalmamakta aynı zamanda iş yerindeki ilişkilerine de yansımaktadır. Kamu alanında yer alan bu Türk kadınları, geleneksel olarak erkeklerin girmediği bir kadın dünyasından, erkeklerden bağımsız olma duygusunu beraberlerinde taşırlar, bu duygu onları kamu alanındaki görevlerinde yoğunlaşmaya daha yetenekli hale getirir. “Dişi” gibi değil, davranış alışkanlıkları erkekleri erkek olarak görmelerini gerektirmeyen profesyoneller olarak hareket ederler (Kandiyoti,1997:32).

Kadının yükselmesi bir bakıma otorite konumuna gelmesiyle işyerindeki çalışanların yıpranması söz konusu olabilmektedir. Çünkü kadın erkek gibi emirlerini dinletmek için sert olması gerektiğini duygularını belli etmemesi gerektiğini düşünebilir ve bu doğrultuda çalışanları zorlar çok daha resmi bir ortam olmasını ister. Kendi bir değişim yaşadığı için aynı şekilde davranmayan hemcinslerini eleştirebilir ve eğer başarılı olmamışlarsa bunu kendi gibi bir davranış ya da zihniyete sahip olmadıklarına veya eksik olduklarına bağlar. Eğer hemcinsi olan bir kadın kadınsı kişilik özelliklerini kullanarak başarıyı yakalamışsa bu seferde onu kadınlığını ön plana çıkarmak ve başarılı olmak için kadınlığını kullanmakla suçlayabilmektedir. Bu doğrultuda kadınlık bilincine biraz sahip çıkan, akabinde kendine duyduğu güveni az buçuk sağlamlaştırabilmiş, hiçbirşeyin fazlası değil biraz birikime ve 'kendine' sahip kadınlar nedense bir süre sonra 'diğer' kadınların onları kabullenemediğinden yakınırırlar [www.kadinlar.com, (b)]. Yani ikincilleştirme, yalnızca cinsler arasında değil, cinslerin kendi içinde de işleyen bir düzenek olabilmektedir (Alkan,2005:28). Bu düzenek de zincirleme bir etki yaratarak diğer kadın çalışanların da karakteristiğinin değişimine katkıda bulunabilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, böyle bir kadın yönetici ile çalışmak yerine erkek bir yöneticiyle çalışmanın daha kolay olduğunu belirtmektedirler. Değişen kadın yönetici ise gerçek bir güce sahip olmadığı için bunu kaybetmekten korkmaktadır bunu kimseyle paylaşmak istemez ve çalışanlarını zorlayarak onlara başaramayacakları hedefler koyabilir. Böylece hem kendi için hem de çalışanlar için bir ilerleme sağlanması güçleşmektedir.

Kadınlar sahip oldukları ve zor elde ettikleri güçlerinin elinden alınmasını istemez ve bunun için gerek hemcinslerine gerekse karşı cinslere karşı mücadele eder. Fakat kadın kimliğinden uzaklaşsa da yinede kendine ait bazı temel özellikleri onun bu yapısına bir

şekilde etki etmektedir. Örneğin kadın ve erkeğin şiddete yaklaşımı konusunda farklılaşmaktadır erkek korumadan çok saldırma esaslı bir şiddetle iç içeyken kadın daha ziyade üretilen yarattıklarını korumaya dönük şiddete baş vurabilmektedir. Sonuç olarak eninde sonunda her birey cinsiyetiyle yaşar ve kendi cinsiyetiyle algılar ve algılanır. Bu nedenle söz konusu olan cinsiyetin reddi değil cinsiyetin yaşanmış biçimidir. Mesele, cinsiyete ait olanak, farklılık ve benzerliklerin ne şekilde kullanıldığıdır. Bu benzerlik ve farklılıkların ortak insani değerlerde bulup buluşmadığıdır (Rüzgar,2004:327).

Geleneksel olarak belirlenmiş cinsiyet rollerinin benimsenmesi kadınların erkeklere bağımlılıklarının ölçüsünü ifade etmektedir. Toplumsal hayatta da kadınların, erkeklere olan bağımlılıklarını ve ev dışında çalışmanın yanlışlığını benimsemeleri yani bu durumu 'normal' ve 'doğal' bir durum olarak görmeleri nedeniyle pek çok kadının sosyal konumu erkekler tarafından belirlenmektedir (www.iibf.ogu.edu.tr). İşte kadınların çalışması ve üst mevki bir yönetici olma yolunda yaşadıkları bu değişim sonucu buna karşı çıkmaktadırlar fakat bu değişim yinede onları bu durumdan kurtarmak için yeterli olmamaktadır. Çünkü karşı çıktıkları bu bağımlılığı bir bakıma kendileri bu şekilde devam ettirmekte böylece karşı çıkılan erkekliğin birinci planda ve üstün olmasını kendileri de erkek gibi olmaya çalışarak kabul etmiş duruma gelmektedirler.

2.4.3. Ekonomiye Yansıması

Kadınların çalışma hayatında yaşadığı değişimin ekonomiye de önemli etkileri olmaktadır. Çalışan kadınlar geleneksel imajını değiştirmektedir. Yatırımlarını farklı yönlerde kullanmaktadırlar. Sektörlerde de kadınların ihtiyaçlarına göre üretime gidilmektedir. Kadınların iş hayatında yaşadıkları değişim sadece aile ekonomisine değil genel ekonomiye de etkili olmuştur.

Kadınlar kendi paralarının idaresini ele almaya başladıkça onu kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kullanmaya başlamışlardır. Örneğin normal bir işte çalışan bir kadın geleneksel görevlerine yönetici olan bir kadına göre daha fazla vakit ayırabilmektedir. Bu doğrultuda anne olduğunda çocuğuna daha fazla vakit ayırabilmek için işine ara verebilmekte bakımını kendisi üstlenebilmektedir. Oysa yönetici olan kadın için çocuğu olduğunda işine ara vereceği zaman çok büyük kayıplara yol açabilmektedir. Bu sebeple

onun bakımı için başkalarına güvenmek ve yatırımını bu doğrultuda yapmak zorundadır.

Kadın artık ev işlerine uzun saatler ayıramaz hale gelmiş hatta yönetici kadınlar kendini bu geleneksel görevleriyle özdeşleştirmekten kaçınır ev işleri ve bakımı için uzun saatler ayırmayı kendileri de tercih etmez hale gelmeye başlamışlardır. Bunun yerine işlerini çok çabuk bir şekilde yerine getirmeyi sağlayacak pratik gereçlere ihtiyaç duymakta ve bunları tercih etmektedir. Bu gereçler özel bir beceri ve emek gerektirmeyecek şekilde tasarlandığı için evde sorumluluklarını paylaşmak isteyen kadının işini bu anlamda da kolaylaştırmaktadır. Kadınlar da yatırımlarını bu yönde harcamakta ve bir bakıma hayatına bu açıdan yön vermektedir.

Kadın çoğu zaman işten eve yorgun geldiği için yemek yapmaya dahi vakit bulamamakta ya da kısıtlı olan vaktini bununla harcamak istememektedir. Çünkü yapması gereken çok fazla işi vardır. Bunun için pratik yolu tercih etmekte yani genellikle yemek yapmayı beceremeyen ya da yalnız yaşayan erkekler gibi hazır yiyecekleri tercih etmekte uzun ve zahmetli yemekleri yapmak için vakit harcamaktan kaçınmaktadır.

Ekonomide de çalışan kadınların işlerini kolaylaştıracak ürünler yönünde yatırım olmakta bu yönde ürünler geliştirilmektedir. Bu ürünleri hem kadınlar hem de erkekler rahatlıkla kullanabilmektedir. Yani ev işlerini yapabilmek için kadınsı beceriye gerek kalmamaya başlamaktadır. Bu da bir bakıma yine kadın ve erkek arasındaki mesafeyi azaltmaktadır. Fakat bu konuda zaman zaman kadının ev işlerini kolaylaştıran bazı teknolojik gelişmelerden söz edilse de, bugün kolaylıkların yanı sıra kadının aile içi sorumluluklarını arttıran gelişmeler de söz konusudur. Örneğin bugün yemek pişirmeye ayrılan zamanın azaldığı doğrudur, ancak evin bakımı, çocukların eğitimine ayrılan zamanı arttırmıştır, çamaşır yıkama kolaylaşmıştır, ancak şimdi eskisinden çok fazla giysi kullanılmakta ve bunlar çok daha sık yıkanıp ütülenmektedir. Bu nedenle, kadın için ev işlerine ayrılan zamanın azaldığını söylemek zordur (KSSGM,1999c:31-32).

Kısacası kadın hırpalandığı ölçüde bazı kavramları hırpalamış, törpülemiş ve yormuştur (Işıklı,2005:15). Artık kendini ev işlerine adanması anlamsızdır çünkü bunlarla ekonomik bir değer elde edememektedir. Geleneksel rollerini erkeklerden daha iyi yerine getirebilir ama bunun karşılığında onlar kadar takdir görmez ekonomik gücü ve

özgürlüğü yoktur. Ekonomik değer elde ettiği işi ise onun gücüdür fakat bu gücün bir bedeli vardır. Ne şekilde yerine getirirse getirsin ev işlerinin büyük bir kısmı onun sorumluluğundadır. Ya işine öncelik verip ev işlerini ikinci plana atacak ya da tam tersi olacaktır. Kendini altında ezildiği bu çifte sorumluluktan kurtarma yolunu arayacaktır. Erkeklerin bu denli yorulmadan elde ettikleri ekonomik değeri ve karşılığında aldıkları takdiri görmek istiyorsa çok fazla yorulacak bir o kadar yıpranacak ama yinede pes etmeden devam etmeye çalışacaktır.

Ekonomide de kadının kendini yıpratana bu tempoyu hafifletmek istemesine yönelik bir gelişim görülmektedir. Her geçen gün bu yönde teknolojiler geliştirilmektedir. Değişim yaşayan kadın da tıpkı erkekler gibi ev işlerine uzun vakitler ayırmamak için kolaylık sağlayacak bu teknolojilere yatırım yapmaktadır. Belki aynı işler için uzun vakitlerini ayıran kadınlar gibi özenli davranmamakta, onlar gibi takdir görememektedir ama yinede işinden vazgeçmemektedir. Bu doğrultuda kadın iş hayatında çok büyük bir hedef kitledir. İş hayatına kabulünün ve benimsenmesinin zor olduğu şirketler için müşteri olduğunda çok önemli bir konumda görülmekte, istek, ihtiyaç ve beklentilerine, bunlardaki değişimine göre üretim belirlemektedirler. Şirketler genelde kadınları birincil müşterileri olarak görürken onların fikir ve gözlemlerine değer verirken iş hayatında ikincil konumda kalmalarına göz yumulmakta, fikir ve düşünceleri de çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Yani müşteri olarak birincil olan kadın, çalışan olduğunda ikincil konuma gelebilir.

Kadınların iş hayatına daha yoğun girişi ve kariyer basamaklarında yükselişiyle özellikle çocukların bakımı kadınlar için önemli bir hal almıştır iş yerlerin de bu eksiklik bulunduğu için çocukların bakımına yönelik kuruluşların sayısı da, kadınların bu alana yönelik yatırımları da artmaktadır. Çalışan kadınlar gittikçe artan oranda, maddi imkanları el verdiği ölçüde çocuklarının bakımı için kreşleri ve bakım evlerini tercih etmeye başlamışlardır. Çünkü kendilerinin çocuklarına ayıracağı vakit sınırlı olmaktadır ve onların geleneksel zihniyete yönelik bir yapıda kişilik geliştirmesini istemedikleri için bir şeyler öğrenebilecekleri belli bir düzen ve disiplinle, karşı cinsten arkadaşlar edinecekleri bir ortamda vakit geçirmelerini tercih etmektedirler. İşinden evine döndüğünde ise çocuğuna ayıracağı tek zaman olan bu zamanı iyi değerlendirmeye çalışmaktadır. Fakat geçirdiği değişim sonucunda bazen çocuğunun

yanında olup onunla ilgileniyor gibi görünse de daha mesafeli bir ilişki içine girebilmektedir.

Kadının yaşadığı karakteristik değişimi ailesi ve evi ile ilgili ihtiyaçlarına yönelik yatırımlarına etki ettiği gibi kendi ihtiyaçlarına beğenilerine ve tercihlerine de yansımaktadır.

Kadınların iş ortamında giyinişi ve tarzı farklılaşmaktadır. Kadın daha erkeksi bir giyim tarzını benimseyebilmektedir. Bu çerçevede iş hayatında giyim önemli bir konuma gelmekte, tekstilde bu doğrultuda gelişebilmektedir. Öyle ki iş kadınına yönelik birçok ürün tasarlanmakta ve piyasaya sürülmektedir. İş kıyafetlerinde de aynı türden giysilerin hem erkek hem kadınlar için kullanılabilirdiği görülmektedir.

Kadınlar ve erkekler toplumda farklı rollere sahip olduklarından gereksinimleri ve beğenileri de farklıdır. Fakat kadının sahip olduğu düşünce erkeğinkine benzemeye başladıkça aradaki sınırlar azalmaya başlamıştır.

Esasen toplumsal cinsiyet temelinde iki tür gereksinim vardır. Bunlardan ilki olan *pratik gereksinimler* erkeklerin ve kadınların belirledikleri toplumsal cinsiyete dayalı yerleşik işbölümünden kaynaklanan gereksinimlerdir. Örneğin, çocukların eğitimi için anaokullarının bulunması ve istihdam gibi yaşam koşullarına ilişkin yetersizliklerle ilgilidir. Pratik toplumsal cinsiyet ihtiyaçları bireyler için öncelikli ihtiyaçlardır.

İkinci olarak ta stratejik gereksinimler yerleşik toplumsal cinsiyet ilişkilerini sorgulayarak kadınlar ve erkekler arasındaki güç ve denetim ilişkilerinde değişiklik öngören gereksinimlerdir. Karar verme süreçleri, ücret ve yasal haklar konusunda eşitlik, ve çocuk bakma işinin paylaşılması gibi ihtiyaçlar stratejik ihtiyaçlar asında sayılabilir. Ancak, kadınların arasında stratejik ihtiyaçlarına yönelik planlamalar, erkelerin tutumlarında değişiklikler oluşturmayı gerektirir. Burada önemli olan toplumun cinsiyete dair tutum davranış ve düşüncelerini hayata geçirebilecek değişimleri yaratabilmektir. Pratik gereksinimlere cevap vermek, stratejik ihtiyaçların tanımlanmasına temel oluşturur (www.gap.gov.tr).

Bu değişimde tam anlamıyla yaratılamadığı için kadın bu gereksinimlerine farklı çözümler aramaktadır sonuçta da değişime uğramakta bu doğrultuda yaşantısına ve gereksinimlerini karşılama biçimine de farklı yön vermektedir.

Bu ise, ürünlere ve tüketime de yansıdığı gibi, kadın ve erkeğin ortak bir dünyada bulunduğu unisex kültüre doğru bir gidiş göstermektedir.

BÖLÜM 3: KADIN YÖNETİCİNİN DEĞİŞEN KARAKTERİSTİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde kadınların çalışma hayatındaki sayıları hızla artmakta ve bu doğrultuda konumları da farklılaşmaktadır. Çalışma hayatına daha bilinçli ve kendinden emin bir şekilde adım atan kadınlar kariyer basamaklarını tırmanmakta bu doğrultuda kendini yetiştirmekte ve mücadele etmektedirler. Çalışmayı zorunluluk veya geçici bir süreç olarak gören kadınlar bir yana iş hayatında başarı odaklı çalışan pek çok kadın çalışan yer almaktadır. Bunlar içinde yükselmek en büyük hedeflerden birini oluşturur. Bu hedefle yöneticiliğe yükselen kadınlar için iş hayatının pek çok getirisi olduğu gibi pek çok ta sorunu, yıpratıcı ve zorlayıcı yanları da bulunmaktadır. Günümüzde kadının yaşadığı sorunlar genel olarak ayrımcılık etrafında incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı günümüzde kadın yöneticilerin yaşadığı sorunların en önemlilerinden biri olan kadın yöneticilerin karakteristiğinin değişimi sorununu ele almak, kadın yöneticilerin bu süreçte yaşadıklarını ve bunların yansımalarını belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat ve gözlem tekniği kullanılmıştır. Araştırma evreninin ve sektör ve görevlerin çok çeşitlilik arz etmesinden dolayı mülakat yöntemi seçilmiştir.

Araştırmaya 50 kadın yönetici katılmış ve görüşmeler 10.05.2006-18.06.2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Kadın yöneticilerin iş yoğunluğu sebebiyle öncelikle randevu talebiyle kişilere ulaşılmış daha sonra belirlenen zamanlarda görüşmeler yüz yüze kadınların çalışma ortamında gerçekleştirilmiş ve mülakatlar verilen cevaplara göre yaklaşık 15-30 dakika zaman almıştır. Ayrıca görüşülen kadın yöneticilerin yönlendirmeleri sonucu diğer kadın yöneticilere ulaşılmıştır.

Yapılan görüşmeler mülakat formu çerçevesinde gerçekleşmiş ve konuyla ilgili olarak kişilerin mülakat sırasındaki davranışları, konuşma biçimleri, giyiniş şekilleri, giysilerde tercih edilen renkler, saç, makyaj ve takı gibi unsurları da gözlemlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri literatür taraması ve yarı yapılandırılmış mülakat yönetimiyle [önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş sorular ve/veya özel (spesifik) konular vardır. Bu sorular, tipik olarak, her biri katılımcıya sistematik bir şekilde sorulur (Çoşkun ve Diğ.,2000:35) kaynak gruplardan toplanmıştır. Araştırmanın temel fikrine uygun olarak hazırlanan mülakat formunda yer alan sorular kaynak gruplara birebir görüşmelerle yöneltilerek elde edilen cevaplar, görüşmeler esnasında gerçekleştirilen gözlemlerle birlikte mülakat formlarına elde edilen bulgular olarak eklenmiştir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma evreninin küçük olması ulaşılabilecek üst düzey yöneticilerin sayısı açısından son derece kısıtlayıcı olacağı için grupların yönetici, şef, müdür ve genel müdürlerden oluşan bir kadın yönetici grubu seçilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar örnekleme sınırlıdır ve bu sebeple daha geniş bir kitleye, tüm yönetici kadınlara genellenememektedir.

Araştırmaya katılan kişileri yönetici olan çalışanlar oluşturduğu için zamanlama problemi ile karşılaşmıştır. Yönetim işlerinin yoğunluğu nedeniyle yönetici kadınlarla görüşme yapmak üzere randevu almakta güçlük çekilmiştir. Ayrıca pek çok yönetici kadın yöneltilen soruları kendi şirketi çerçevesinde değerlendirdiği için araştırmayla ilgili açıklama yapma gereği duyulmuştur.

Görüşme gerçekleştirilecek kadın yöneticilerin araştırmaya karşı şüpheli ve önyargılı davranışları araştırma açısından güçlük yaratmıştır.

Ayrıca araştırmada yapılan gün içerisinde gerçekleştirilen gözlemlere göre notlar alınmıştır, fakat kadın yöneticilerin giyiniş, makyaj,saç ve takı gibi unsurları günler arasında farklılaşabileceğinden araştırma yapıldığı zamanla sınırlıdır.

3.5. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme, Sakarya ili merkez ve ilçelerindeki kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev yapan, ünvanı bölüm yöneticisi, yönetici, şef ve üzeri olan kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

Evrenin küçük olmasından dolayı araştırma tepe yöneticileriyle mülakat yapılmak amaçlanmış fakat bu konumdaki kadın yöneticilerin sayısının az olması sebebiyle orta ve alt kademe yöneticilerde araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada kamu ve özel sektör farklı sektör ve kuruluşlardan alt, orta ve üst kademe yöneticileri kaynak grup olarak ele alınmıştır. Kamu sektörü ve özel sektör tekstil, enerji, metal, banka, otomotiv, kimya sanayi, güvenlik, basın yayın, özel kurs statüsündeki kuruluşlar ele alınmıştır. Kadın yöneticinin çalışma hayatında değişen karakteristiğini incelemek amacıyla özel ve kamu olmak üzere değişik sektör ve kuruluşlardan kadın yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, “araştırmaya katılanların demografik özellikleri”, “çalışma yaşamına ilişkin bilgiler” ve “kadın yöneticinin karakteristiğine ilişkin bilgiler” olmak üzere üç başlık altında ele alınıp incelenmiştir.

3.6.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek, diğer verilerin değerlendirilmesi için gerekli görülmektedir. Bu çerçevede kadınların demografik özellikleri, medeni durum, eğitim, çocuk sayısı ve çocukların bakımı bilgileri etrafında belirlenmeye çalışılacaktır.

3.6.1.1. Medeni Durum

Araştırmaların yapıldığı 50 kadın yöneticinin medeni durumları ve dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin medeni durumları

Medeni Durum	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Evli	21	58,3	8	57,1
Bekar	14	38,9	6	42,9
Boşanmış	1	2,8	-	-
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Tabloyu İncelediğimizde her iki sektör için de evli kadın sayılarının fazla olduğu görülmektedir. Özel sektörde %38,9 bekar kadın yöneticilerin oranının, %58.3 evli kadın oranına yakın olduğu söylenebilmektedir. Her iki sektör için de evli kadınların sayısının fazla olması, kadın için evliliğin yönetici olmasına birinci dereceden engel olmadığını göstermektedir. Evli olan kadınlar da yönetim kademesine gelebilmekte fakat bu kadınların bekar kadınlara oranla daha fazla yıprandıkları ve daha fazla şikayetçi oldukları görülmektedir. Fakat yinede evli ve çocuk sahibi olan kadınların bekar olanlara oranla daha fazla kadınsı özellikler taşıdığı görülmektedir. Yani çocuk sahibi olan kadınlar ne kadar değişime uğrasa da anneliği sebebiyle kadınsı bir yönlerini hep korumaktadır. Fakat bekar ve çocuk sahibi olan kadınların sayıları da, zamanla yüksek kariyere sahip olan kadınların evlenme oranlarının da çocuk sahibi olma düşüncelerinin de azaldığını göstermektedir.

3.6.1.2. Eğitim

Tablo 7: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin eğitim durumları

Eğitim Durumu	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
İlköğretim	2	5,6	-	-
Lise	10	27,8	-	-
Yüksek Okul	8	22,2	4	28,6
Üniversite	16	44,4	10	71,4
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Yönetici kadınların eğitim durumları incelendiğinde araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin %27.8'inin lise, %44.4'ünün de üniversite mezunu olduğu ve araştırmaya katılanların çoğunluğunun bu alanda yer aldığı görülmektedir. Kamu alanı incelendiğinde ise araştırmaya katılan kadınlar arasında ilköğretim ve lise mezununun yer almadığı üniversite mezunlarının ise %71.4 ile en yüksek alanı oluşturduğu görülmektedir. Bu da kamu alanında yöneticilik konumuna gelmek için eğitimin, daha belirleyici bir rol oynadığını özel sektörde ise diğer faktörlere oranla daha alt sıralarda yer aldığını göstermektedir. Burada da eğitim ve kadınsı özellikler arasında ters bir orantı bulunmaktadır. Kadın yöneticilerde eğitim seviyesi yükseldikçe kadınsı özelliklerden daha uzaklaşıldığı gözlemlenmiştir.

3.6.1.3. Çocuk Sayısı

Tablo 8: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin sahip oldukları çocuk sayısı

Çocuk Sayısı	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
0	22	61,1	6	42,9
1	6	16,7	1	7,1
2	7	19,4	7	50
3	-	-	-	-
4	1	2,8	-	-
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Kadın yöneticilerin sahip olduğu çocuk sayılarına baktığımızda, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %61.1 ile yarıdan fazla bölümünün çocuk sahibi olmadıkları, çocuğu olanların ise genelde 1 veya 2 çocuğa sahip oldukları görülmektedir. Bunun da özel sektörün yoğun iş temposu ve özellikle yönetim işlerinin normal işlere göre daha fazla zaman ve enerji gerektirmesinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Yönetici olan kadınların az çocuk sahibi olma ya da hiç çocuk sahibi olmama durumu için, araştırmaya katılan yöneticiler tarafından, işleri dolayısıyla fazla vakit ayıramayacağı, normalden daha fazla sorumluluğa sahip olacağı veya kariyeri ve yükselmesi için bir engel oluşturacağı gibi nedenlerle çocuk sahibi olmayı düşünmedikleri, erteledikleri ya da az çocuk sahibi oldukları belirtilmiştir. Kamuda çocuk sahibi olanlarla olmayanlar arasındaki oran yakın olmasına karşın çocuk sahibi olan kadın sayısı fazladır. Bu

çerçevede şirket yönetimi ve yükselme durumunun da çocuk sahibi olmayı etkilediği söylenebilir.

Kamuda görev alan kadın yöneticilere bakıldığında ise %50'sinin 2 çocuk sahibi olduğu %42.9'unun ise çocuk sahibi olmadıkları görülmektedir. Bu iki orandaki yakınlık evli ve bekar kadınların oranındaki yakınlıktan kaynaklanmaktadır. Bunun yanında çocuk sahibi olan kadınların genelde 2 çocuğa sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun zorlukları araştırmaya katılan kadın yöneticilere yöneltildiğinde kamu sektöründe yönetici olmanın özel sektöre göre daha güvenli ve daha düzenli bir pozisyon olduğu ve bunun sayesinde 2 çocuğa daha rahat bakılabildiği belirtilmiştir. Bu da sektörlerin ve yapılan işin durumunun da sahip olunan veya olmayı düşünülen çocuk sayısında belirleyici olduğu söylenebilir.

3.6.1.4. Çocukların Bakımı

Çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin çocuk bakımı için bulduğu çözümler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 9: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çocuklarının bakımı için tercih ettikleri kişi ve kurumlar

Çocukların Bakımı	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Kendileri	8	33,3	9	60
Aile Büyükleri	10	41,7	5	33,3
Kreş	3	12,5	1	6,7
Bakıcı	3	12,5	-	-
Toplam	24	100	15	100

n: Çocuk Sayısı

Çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin çocuklarının bakımı için tercih ettikleri kişi ya da kurumlara bakıldığında özel sektör veya kamu sektörü ayrımı olmaksızın kreş ve bakıcı gibi profesyonel kişi ve kurumların diğer seçeneklere göre daha az tercih edildiği görülmektedir. Bu durumun nedenin ise hem bu kişi ve kurumların sayılarının yeterli ve güvenilir olmaması, hem de maddi açıdan zorlayıcı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Kamu kesimi kadın yöneticileri için çocuklarının %60'inin kendi bakımını ile yetişmesi, sahip olunan çocukların genelinin yaş ortalamasının fazla olmasıyla ilgisi

vardır. Özel sektör içinde %33.3 oranında yaş ortalaması büyük olan çocuklar kendi bakımından sorumlu olurken, henüz kendine bakamayacak yaştaki çocuklar ise %41.7 oranla genelde aile büyükleri tarafından bakılmaktadır.

3.6.2. Çalışma yaşamına İlişkin Bilgiler

3.6.2.1. Çalışma Yılı

Tablo 10: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışma yılları

Çalışma Süresi (Yıl)	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
0-5	8	22,2	-	-
06-10	9	25,0	1	7,1
11-15	6	16,7	1	7,1
16-20	8	22,2	4	28,6
21-25	3	8,3	4	28,6
26 ve Üzeri	2	5,6	4	28,6
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Çalışma yılı ile ilgili bilgilere bakıldığında özel sektör yöneticilerinin çalışma yılının, kamu sektörü yöneticilerine göre az olduğu görülmektedir. Bilhassa özel sektör yöneticilerinde çalışma yılı 20 yılın üzerinde olanların oranı diğerlerine göre oldukça düşüktür. Kamu kesimindeki kadın yöneticilerinde ise bu durum tam tersidir. Bu farklılığın özel sektörde yönetici olmak için gerekli kriterlerin genelde performansa göre şekillenmesinin, kamuda ise kıdem ve tahsilin yöneticilik için belirleyici olmasının bir sonucu olduğu söylenebilir.

3.6.2.2. Çalışmaya Başlama Yaşı

Tablo 11: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışmaya başlama yaşları

Çalışmaya Başlama Yaşı	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
15-20	18	50	6	42,9
21-25	13	36,1	8	57,1
26-30	4	11,1	-	-
30 ve Üzeri	1	2,8	-	-
Toplam	36	100	14	100

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışmaya başlama yaşına bakıldığında özel sektör için 15-20 yaş arasında, kamu sektörü içinse 21-25 yaş arasında yoğunluk olduğu görülmektedir. Bu durumda özellikle kamu sektörü için araştırmaya katılan yönetici kadınların genelinin üniversite mezunu olması, dolayısıyla eğitim için geçirilen sürenin çalışma hayatına girmeyi geciktirmesinin sonucu olduğu söylenebilir. Ayrıca özel sektör için kadınlar eğitimini tamamlamamış dahi olsa pek çok şekilde çalışma yaşamına girilebilmektedir. Bu da özel sektör yöneticileri için çalışmaya başlama yaşının kamu sektörüne göre düşük olmasına neden olmaktadır. Özel sektör için araştırmaya katılanların %50'sinin 15-20 yaş arasında çalışmaya başlamasının ise, çalışmak için en verimli dönemin değerlendirilmesi amacının bir sonucu olduğu belirtilmiştir.

3.6.2.3. İşe İlişkin Bilgiler

Tablo 12: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin iş değiştirme durumları

İş Değiştirme Durumu	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Değiştirdim	26	72,2	1	7,1
Değiştirmedim	10	27,8	13	92,9
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin iş değiştirme durumları incelendiğinde özel sektör için %72.2'sinin daha önce başka bir işte çalıştığı ve çeşitli nedenlerle bu işlerden ayrıldıkları görülmektedir. Kamu sektörü kadın yöneticilerinin ise %92,9'unun işini değiştirmedeği halen ilk işlerine devam ettikleri görülmektedir. Bu %92,9'luk kısma istisna oluşturan kadın yönetici ise daha önce özel sektörde çalıştığını ve daha güvenli bir iş olduğu için kamu alanında bir iş seçtiğini belirtmiştir. Özel sektörde işini değiştiren kadın yöneticilerin ise çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu sebeplere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 13: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin iş değiştirme nedenleri

İş Değiştirme Nedenleri	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Özel Nedenler	7	26,9	-	-
Daha Güvenli Bir İş	1	3,8	1	100

Tablo 13'ün Devamı:

Kariyer	5	19,2	-	-
Ekonomik Nedenler	3	11,5	-	-
Ekonomik Nedenler ve Kariyer	4	15,4	-	-
Diğer	6	23,1	-	-
Toplam	26	100	1	100

n: Kişi Sayısı

Yukarıda da belirtildiği üzere araştırmaya katılan kadın yöneticilerden özel sektörde görev alanların %72.2'si işini değiştirerek başka bir işte çalışmayı seçmiştir. İş değiştirme nedenleri incelendiğinde ise %26.9'unun özel nedenlerle işlerini değiştirdikleri görülmektedir. Bu özel nedenler olarak araştırmaya katılanlar tarafından, şirket içi anlaşmazlıklar, ailevi sorunlar, uyum sağlayamama ve ayrımcılık gibi nedenler sayılmıştır. %19.2'lik bir kısım tarafından da kariyer amacına yönelik daha iyi bir iş ve prestijli bir firma, daha iyi bir pozisyon, yükselme imkanının daha fazla olduğu veya kişiliğe veya eğitimine daha uygun olan bir iş olması gibi nedenlerle işlerini değiştirdikleri ileri sürülmüştür. %23.1 lik diğer kısımda ise evlenme ile eşin bulunduğu şehre veya ülkeye yerleşme ile yaşanan şehir veya ülke değişikliği sonucu iş değiştirme veya çalışılan şirket sahibinin yakın olması ve görev alınmasında ısrar edilmesi ve teklifin geri çeviremeyip kabul edilmesi sonucu iş değiştirilmesi gibi nedenler yer almaktadır. Tüm bunlardan anlaşılmaktadır ki kadın yöneticiler daha önce çalıştıkları işi ya kendilerine bağlı nedenlerden ya da çevrelerindeki insanlara bağlı nedenlerden dolayı değiştirmektedirler.

Tablo 14: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin görev tanımları

Görev	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Bölüm Yöneticisi	12	33,3	-	-
Şef	3	8,3	7	50
Yönetici	11	30,6	4	28,6
Müdür Yard. ve Müdür	8	22,2	3	21,4
Genel Müd. Yard. ve Genel Müdür	2	5,6	-	-
Toplam	36	100	14	100

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin görev tanımları incelendiğinde özel sektör yöneticilerinin %33.3 ile çoğunluğunun sorumlu pozisyonunda olduğu görülmektedir. Buradaki sorumlular bölüm yöneticileri, finans, muhasebe, insan kaynakları, ithalat-ihraat, satış-pazarlama yöneticisi gibi görevlerden oluşmaktadır. %30.6 oranındaki yöneticiler ise görev tanımlarını yönetmen, ya da yönetici olarak belirtmişlerdir. Yönetici kategorisinde de müşteri ilişkileri yöneticisi, kredi yöneticisi gibi tanımlar yer almaktadır. Bu doğrultuda özel sektörde kadınların yönetici ve sorumlu gibi yönetimin alt düzeylerinde yoğunlaştığı müdür ve yardımcısı, genel müdür ve yardımcısı gibi üst düzey konumlarda ise sayılarının daha az olduğu görülmektedir. Kamu içinde aynı durum gözlenmektedir. Bu da halen günümüzde kadın yöneticilerinin üst düzey yönetimde değil orta düzey yönetim görevlerinde kaldığını göstermektedir.

Tablo15: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışmaya verdikleri anlam

Çalışmaya Verilen Anlam	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Ekonomik Özgürlük	14	33,3	8	34,8
Manevi Tatmin	4	9,5	-	-
Maddi- Manevi Tatmin	1	2,4	1	4,3
Hayat Amacım	7	16,7	-	-
Şart ve zorunluluk	1	2,4	-	-
Hedeflerime Ulaşma Aracı	-	-	1	4,3
Güven ve Başarı	7	16,7	1	4,3
Güç	-	-	1	4,3
Özgüven	3	7,1	1	4,3
Sosyal Çevre	2	4,8	3	13
Üretken Olmak	2	4,8	4	17,4
Aktif Olmak	1	2,4	1	4,3
Topluma Faydalı Olmak	-	-	2	8,7
Toplam	42	100	23	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Yönetici kadınların “Çalışmak sizin için ne ifade ediyor?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde özel sektörde görev alan kadın yöneticilerin %33.3’ünün ekonomik özgürlük, %16.7’sinin de hayat amacım cevabını verdikleri görülmüştür. Çalışmaya ekonomik özgürlük olarak bakan kadın yöneticiler çalışmalarını sayesinde, kendi ayakları üzerinde durabildiklerini, kendi istedikleri şeylere para harcayabildiklerini, kimseye

hesap vermek zorunda olmadan ve bağımlı olmadan ekonomik olarak özgür yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu çerçevede kadın yöneticiler çalışmanın pek çok getirisi ve anlamı olduğu halde halen ekonomik özgürlüğün birinci sırada yer aldığını belirtmişlerdir. Kamu sektörü için de durum aynıdır. Kamu kesiminde çalışan kadın yöneticilerin % 34.8'i çalışmanın ekonomik özgürlük anlamı taşıdığını belirtmişlerdir. Buradan anlaşılmaktadır ki çalışmak, özel veya kamu alanı fark etmeksizin özgürlük elde etmenin yolu, bir gereklilik olarak görülmektedir.

Tablo16: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalıştıkları işi seçme nedenleri

Çalışılan İş Seçme Nedeni	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Maddi Kazanç	1	2,8	-	-
İşe Duyulan İlgi ve Sevgi	4	11,1	2	14,3
Hedef ve İdealim	17	47,2	3	21,4
Güvenli Bir İş Olması	1	2,8	1	7,1
Kariyer	7	19,4	-	-
Zorunluluk	3	8,3	4	28,6
Sebeğim Yok	3	8,3	4	28,6
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %47,2'si hedef ve ideali olduğu için bu işi seçtiğini belirtmişlerdir. Daha öncede belirtildiği üzere özel sektörde daha fazla iş değiştiren kadın yönetici bulunmaktadır. Bunlarında birçoğu kişiliğine daha uygun, hedef ve ideal olan bir iş olması sebebiyle şuan çalıştıkları işleri seçmişlerdir. Bu işte başarılı olmalarını da işlerine uygun kişiliğe sahip olmalarına bağladıklarını belirtmişlerdir. Bilhassa özel sektör için performans önemli bir yer teşkil ettiği için işine uygun bir kişiliğe sahip olan kadın çalışanlar için olumlu performans sergilemesi ve dolayısıyla başarılı olup yükselmesi için kişiliğin işe uygun olması önemlidir. Kişiliğine uygun olduğu için şuan ki işlerini seçtiklerini belirten kadın yöneticilerden bazıları, işlerinin birçok yönünün kişiliklerine uygun olduğunu uygun olmadığı noktalarda ise kendilerini işe uyum sağlamak amacıyla değiştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu şekilde yorum yapan bir insan kaynakları yöneticisi işi ve kişiliği arasındaki uyumu: “işimi kişiliğime, kendime uygun gördüğüm için seçtim. İletişimim oldukça kuvvetlidir bu

benim işimde önemli ama erkeklerle kurduğum iletişimle kadınlarla kurduğum iletişim çok farklı her birine kendi anlayacakları şekilde davranmaya çalışıyorum, yani onların anlayacağı dille iletişim kuruyorum” şeklinde ifade etmiştir. Bu da bazı kadın yöneticilerin, yaptıkları işi ilk önce kişiliğine uygun görerek seçtiklerini, uygun olmayan noktalarda ise kendilerini işe uydurmayı seçtiklerini göstermektedir.

Kamu sektöründe yaptığı işi seçmek için bir nedeni olmadığını, sadece karşısına çıkan bir fırsatı değerlendirdiğini ve zamanla işine alıştığını söyleyenlerin ve mecbur oldukları başka bir iş bulamadıkları için bu işi seçtiklerini belirtenlerin oranı %28.6’dır. Bu seçeneklerin diğerlerine göre daha yüksek olması çalışmanın hala ekonomik özgürlük için bir zorunluluk ya da gereklilik olarak görüldüğü fikrini desteklemektedir.

Tablo17: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin ailelerinin ve çevrelerinin çalışmalarına karşı tutumu

Ailenin ve Çevrenin Çalışmaya Karşı Tutumu	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Destekleyiciler	34	94,4	13	92,9
Önceden Değildiler Şuan Destekleyiciler	1	2,8	1	7,1
Destekleyici Değiller	1	2,8	-	-
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Yönetici kadınların ailelerinin çalışmalarına karşı tutumları incelendiğinde, özel sektörde %94.4 ve kamu sektöründe %92.9’luk büyük çoğunluğun destekleyici olduğu görülmektedir. Ailesinin destekleyici olduğunu belirten kadınlardan birçoğu, ailesinin çok destekleyici, özverili olduğunu belirtmiş ve “eğer ailemden bu desteği ve özveriyi göremesem buralara gelemezdim”, “ailem yardımcı olmasa, çok yıpranırdım, dayanamazdım” gibi yanıtlar vermişlerdir. Bu oranların yüksekliği yönetici kadınlar için ailenin desteğinin, yükselmeleri, başarılı olmaları ve daha az yıpranmaları için gerekli, hatta bazıları için bir zorunluluk olarak görüldüğünü göstermektedir. Yönetici kadınlar rollerini devrettikçe daha rahat olmakta ve kadınlığından uzaklaşması da daha zor olmaktadır.

Tablo18: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışmaya ara verme durumları

Çalışmaya Ara Verme	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Hiç Ara Vermedim	18	50	10	71,4
Evlilik ve Doğum Nedeniyle Verdim	10	27,8	4	28,6
Yeni İş Bulana Kadar Verdim	6	16,7	-	-
Şehir ve Ülke Değişikliği Nedeniyle Verdim	1	2,8	-	-
Eğitim İçin Verdim	1	2,8	-	-
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışmaya ara verme durumlarına bakıldığında gerek özel sektör gerekse kamu sektörü için büyük bir çoğunluğun işlerine hiç ara vermedikleri, ara verenlerin ise genelde evlilik ve doğum nedeniyle işlerine ara verdikleri görülmektedir. Çalışmaya ara vermeyenlerin birçoğu çalışmaya ara verdiklerinde işten uzaklaştıklarını, bunun kariyerlerini olumsuz etkilediğini, işlerin karıştığını ve zaman kaybettikleri için işlerine ara vermediklerini belirtmişlerdir. Evlenmeyen veya çocuğu olmayanlar için de genelde işe ara verme söz konusu değildir. Evlilik veya doğum nedeniyle işlerine ara verenler ise evlilik hazırlıkları veya çocuk bakımı için işlerine ara verdiklerini belirtmişlerdir. Araştırma yapılan kadın yöneticiler arasında çocuk sahibi olduklarında özellikle bebeğin ilk yıllarında anneye ihtiyaç duyması nedeniyle ilk yıllarda bebeğinin bakımını kendisi üstlenmek için işlerine ara verdiklerini belirtenlerin yanında çocuk sahibi olsalar dahi işlerine ara vermeyen bebeklerinin bakımı için başkalarına sorumluluk veren kadın yöneticilerde bulunmaktadır. Tüm bunlar gösteriyor ki işe verilen ara kadın çalışanlar için yönetici konumuna gelmek veya yükselmeye olumsuz etki ediyor. Bu doğrultuda kadınlar başarıları ve kariyerleri uğruna bir zorunluluk olarak görmedikleri sürece işlerine ara vermeyi tercih etmemektedirler. Ancak evine öncelik tanıyanlar bu uğurda işlerine ara vermektedirler.

Tablo19: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışmalarının evdeki sorumluluklarına etkisine bakışları

Çalışmanın Evdeki Sorumluluklara Etkisi	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Etkilemiyor	16	44,4	7	50
Zaman Yönünden Etkiliyor	7	19,4	5	35,7
Ev İşleri Yönünden	3	8,3	2	14,3
Aile İlişkilerim Yönünden	10	27,8	-	-
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışmanın evdeki sorumluluklara etkisi konusundaki düşüncelerine bakıldığında özel sektör için % 44.4, kamu sektörü içinse %50 oranında etkilemiyor cevabı alınmıştır. Etkilememesi de iş ve ev sorumluluklarını dengeliyorum, ikisini de becerebiliyorum, etkilemesine izin vermiyorum, her şeyi planlı yaptığınız sürece etkilemiyor gibi şeklinde açıklanmıştır. Özel sektör için çalışmanın evdeki sorumlulukları etkilediğini düşünenlerin ise %19.4'ü zaman yönünden, %8.3'si ev işleri (temizlik,yemek gibi) yönünden, %27.8'i ise aile ilişkileri yönünden(çocuklara ve eşe ilgi gösterememek gibi) etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durumların onlar için hem yıpratıcı hem de üzücü olduğunu ifade eden kadın yöneticiler yinede çalışmanın güzel olduğunu ve işlerinden vazgeçemeyeceklerini belirtmişlerdir.

Kamu sektöründe çalışmalarının evdeki sorumluluklarını etkilemediğini düşünen kadınların yanında, %35.7 ile çalışmanın zaman yönünden evdeki sorumlulukları etkilediğini belirtenlerin oldukça fazladır. Özellikle evlenmeyen ve çocuk sahibi olmayan kadın yöneticiler evdeki sorumluluklarının en fazla zaman yönünden etkilendiğini, kadınlar için evdeki sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli zaman olmadığını ve kısıtlı bir zamanda gerçekleştirmesi gereken birçok iş arasından birkaçını ancak yapabildiklerini ve bu yönden olumsuz etkilendiklerini belirtmişlerdir. Buradan anlaşılmaktadır ki özel sektörde de kamu sektöründe de kadın yöneticilerin geneli çalışmalarının evdeki sorumluluklarını etkilemediğini düşünmekte buna izin vermedikleri veya her ikisine birden yetişebildikleri için kendilerini yetenekli görmekte ve bu konudaki başarılarıyla da gurur duymaktadırlar.

3.6.3. Kadın Yöneticinin Karakteristiğine İlişkin Bilgiler

Tablo 20: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin erkeklerin hangi genetik veya toplumsal özelliklerinin iş hayatında avantaj sağlayacağına ilişkin görüşleri

Erkek Özellikleri		Özel		Kamu	
		n	%	n	%
Avantaj	Fiziksel güç	3	14,3	4	40
	Sosyal çevre	2	9,5	1	10
	Rahat hareket edebilme	4	19	1	10
	Daha az duygusal olma	4	19	-	-
	İlişki ağları kurabilme	1	4,8	-	-
	İş odaklı	2	9,5	-	-
	Mantıklı	1	4,8	-	-
	Çabuk karar verme	1	4,8	-	-
	Sabır	1	4,8	-	-
	Toplumda erkeğin birincil konumda görülmesi	-	-	2	20
Dezavantaj	Ani tepki verme	-	-	1	10
	Çabuk etkilenme	-	-	1	10
	Empati kuramama	1	4,8	-	-
	Fiziksel görünüm	1	4,8	-	-
	Toplam	21	100	10	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Özel sektörde görev alan yönetici kadınlar için erkeklerin çalışma hayatındaki avantaj olarak görülen özellikleri fiziksel güç (%14.3), sosyal çevre (%9.5), rahat hareket edebilme (%19), daha az duygusal olma (%19), ilişki ağları kurabilme (%4.8), iş odaklı, mantıklı (%9.5), çabuk karar verme (%4.8), sabır (%4.8), toplumda erkeğin birincil konumda görülmesi (%4.8), dezavantaj olarak görülen özellikleri ise fiziksel görünüm (%4.8), empati kuramama (%4.8) olarak belirtilmiştir. Erkekleri için avantaj olarak görülen özelliklerden en fazla öne sürüleni duygusal olmamaları ve rahat hareket edebilmeleri, dezavantaj olarak belirtilenler ise fiziksel görünümleri ve empati kuramamalarıdır. Araştırmaya katılan kadın yöneticiler, erkeklerin duygusal olmamalarının iş hayatında bir avantaj olduğunu, çünkü iş hayatında duygusal olmamanın gerektiğini öne sürmüşlerdir. “İş hayatında duygulara yer yoktur” şeklinde konuşan bir kadın yönetici erkeklerin daha az duygusal olmalarının çabuk karar vermelerini de kolaylaştırdığını belirterek, “eğer işinize duygularınızı karıştırırsanız sonuçta yine bedelini siz ödüyorsunuz” şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Ayrıca

erkeklerin kadınlar gibi ev sorumlukları olmadığı, rahat seyahat edebildikleri için eğitimlere gönderilirken öncelikli tercih edildikleri, ayrıca toplum tarafından daha kabul gördükleri için rahat hareket edebildikleri ve bunların işe alınma, eğitim ve terfilerde önemli bir avantaj olduğu belirtilmiştir.

Dezavantaj olarak görülen fiziksel görünüm ve empati özellikleri konusunda da erkeklerin fiziksel olarak daha kaba hatlara sahip olmasının iş hayatında fiziksel görünümün getirilerinden mahrum kalabilecekleri için olumsuz etki yaratmaktadır. Empati kurmadaki eksikliği ise erkekler için karşısındakini anlama ve ilişki geliştirmelerini engelleyeceğini düşündürdüğü için dezavantaj olarak belirtilmiştir. Kamu sektöründe görev alan yönetici kadınlar için erkeklerin çalışma hayatındaki avantaj olarak görülen özellikleri de yine fiziksel güç (%40), sosyal çevre (%10), rahat hareket edebilme (%10), toplumda erkeğin birincil konumda görülmesi (%20), dezavantaj olarak görülen özellikleri ise ani tepki verme (%10) ve çabuk etkilenme (%10) olarak belirtilmiştir. Erkekleri için avantaj olarak görülen özelliklerden en fazla öne sürüleni duygusal olmamaları ve rahat hareket edebilmeleri, dezavantaj olarak belirtilenler ise fiziksel görünümleri ve empati kuramamalarıdır.

Özel sektör içinde aynı nedenlere bağlı olarak sayılan özelliklerden farklı olarak kadın kamu yöneticileri erkeklerin toplumda birincil konumda görüldüklerini bunun da diğer alanlara yansıdığını sonuçta her alanda daha fazla kabul gördüklerini belirtmişlerdir. Bu konuda düşüncelerini aktaran bir kamu yöneticisi “erkekler iş hayatında bu yönden çok avantajlı, her işi erkekler daha iyi yapar anlayışı var. Özellikle yönetim işlerinde, örneğin bir kadın bir erkek 2 müdür olduğunda genelde işi olan vatandaş önce erkek olan müdüre gitmeyi tercih ediyor eğer o yoksa kadın olana geliyor” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Bunun yanında erkeklerin olaylara ani tepki verdikleri ve çabuk etkilendikleri öne sürülmüştür. Bu konuda erkeklerin düşünmeden hareket edebildikleri, olaylardan çabuk etkilenip etrafını da etkiledikleri için bu özelliklerinin dezavantaj oluşturduğu belirtilmiştir.

Tablo 21: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin kadınların hangi genetik veya toplumsal özelliklerinin iş hayatında avantaj sağlayacağına ilişkin görüşleri

Kadın Özellikleri		Özel		Kamu	
		n	%	n	%
Avantaj	Fiziksel Görünüm	4	8,3	1	5,6
	İletişim	7	14,6	2	11,1
	Kibarlık	1	2,1	1	5,6
	Sabır	1	2,1	2	11,1
	Sakinlik	-	-	1	5,6
	Metanet	-	-	1	5,6
	Seviyeli olmak	-	-	1	5,6
	Empati	5	10,4	2	11,1
	Seviyeli olma	2	4,2	-	-
	Konuşma (diksiyon)	1	2,1	-	-
	Strese dayanıklılık	1	2,1	-	-
	Birçok sorumluluğu bir arada yürütebilme yeteneği	1	2,1	-	-
	İçtenlik	1	2,1	-	-
	Sorumluluk	1	2,1	-	-
	Akıllılık	1	2,1	-	-
	Çalışkanlık	1	2,1	-	-
	Hoşgörü	2	4,2	-	-
	Ayrıntıcı ve Dikkatli olma	3	6,3	1	5,6
	Temiz -Titiz çalışma	2	4,2	1	5,6
Dezavantaj	Fiziksel narinlik	5	10,4	1	5,6
	Pasiflik	1	2,1	-	-
	Çekingenlik	1	2,1	-	-
	Zor emir verme	1	2,1	-	-
	Sorumlulukları (aile, ev)	4	8,3	2	11,1
	Toplumda kadının ikincil görülmesi	-	-	1	5,6
	İnsiyatif kullanamama	1	2,1	-	-
	Kapris	-	-	1	5,6
	Kıskançlık	1	2,1	-	-
	Toplam	48	100	18	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin kadınların avantaj oluşturan özellikleri ise fiziksel görünüm, iletişim, kibarlık, sabır, sakinlik, metanet, seviyeli olmak, empati, seviyeli olma, konuşma (diksiyon), strese dayanıklılık, birçok sorumluluğu bir arada

yürütebilme yeteneği, içtenlik, sorumluluk, akıllılık, çalışkanlık, hoşgörü, ayrıntıcı ve dikkatli olma, temiz ve titiz çalışma olarak, dezavantaj oluşturan özellikleri ise fiziksel narinlik, pasiflik, çekingenlik, emir vermekte zorlanma, sorumlukları (çocuk,eş, ev), toplumda kadının ikincil konumda görülmesi, insiyatif kullanamama, kapris, kıskançlık olarak belirtilmiştir. Özel sektörde çalışan kadın yöneticiler tarafından, kadınların avantajlı yönleri olarak en fazla öne sürülen 3 özellik fiziksel görünüm (%8.3), empati yeteneği (%10.4) ve iletişim (%14.6) dir. Dezavantaj olarak en fazla öne sürülen özellikler ise fiziksel narinlik (%10.4) ev ve aile sorumlukları (%8.3) dir.

Kadınların fiziksel görünümünü avantaj olarak görenler kendileri uygulamasalar dahi kadınların güzelliklerini kullanarak bazı kapıları açabildiğini kadınların fiziksel olarak hoş ve narin olması nedeniyle iş hayatında da onlara kibar ve mesafeli davranıldığı gibi sebeplerle avantajlı oldukları belirtilmiştir.

Ev sorumlukları ve fiziksel narinlik gibi özelliklerin dezavantaj olarak görülmesinin nedenleri olarak da kadınların sorumluklarının iş hayatında engelleyici olması, kadınları çok fazla yorması ve yıpratması, bu sorumluklar yüzünden kadının iş hayatında ikinci planda olması, fiziksel olarak daha güçsüz olmasının bazı işler için kısıtlayıcı olması, çabuk hastalanma, çabuk yorulma, kadınsı hastalıklar olarak sayılmıştır.

Kamu sektöründe çalışan kadın yöneticiler tarafından, kadınların avantajlı yönleri olarak en fazla öne sürülen özellikler iletişim (%11.1) ve sabır (%11.1)'dir. Dezavantaj olarak en fazla öne sürülen özellikler ise benzer nedenlere bağlı olarak ifade edilen fiziksel narinlik (%5.6), sorumluklar (%11.1) ve bunlardan farklı olarak kapris ve toplumda kadının ikincil görülmesi (%5.6)'dir.

Kadınların erkeklere oranla daha sabırlı davrandıkları, olaylara daha sakin ve düşünerek yaklaştığı bununda sorunların daha büyümemesi için çok önemli bir avantaj olduğu belirtilmiştir. Bu doğrultuda kadınların hem çalışma arkadaşlarıyla, hem de iş hayatı dışındaki insanlarla erkeklere göre daha iyi bir iletişim kurdukları bu sayede uyum sağlamalarının daha kolay olduğu düşünülmektedir.

Dezavantaj olarak görülen özelliklerin nedenleri ise kadının dışındaki nedenlerden biri olan kadının ikincil konumda düşünülmesi ve bu çerçevede önyargılı davranılması, ayrımcılık yapılması ve kadınların erkeklere oranla daha kaprisli olduğu ve bu nedenle

birçok kişi tarafından çalışma arkadaşı olarak benimsenmediği, tavırlarıyla çalışma arkadaşlarını zorladığı nedenleri öne sürülmektedir. Burada da görüldüğü üzere erkeklerle paralellik gösteren pek çok özellik avantaj olarak görülürken, kadınsı tabir edilen davranışlar ise dezavantaj olarak görülmektedir. Bu da kadınların zihinsel yapısındaki değişime işaret etmektedir.

Tablo 22: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin erkeklerin hangi genetik veya toplumsal özelliklerinin iş hayatında avantaj sağlayacağına ilişkin görüş bildirmeyenlerin buna ilişkin nedenleri

Özellik Belirtmeme Nedeni	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Sektöre veya yapılan işe göre değişir	5	41,7	1	33,3
Kişiliğe göre değişir	4	33,3	2	66,7
Kadın ve erkek eşittir	1	8,3	-	-
Yöneticilik bununla alakalı değil, yöneticilik vasfı önemlidir	1	8,3	-	-
Böyle özellikler yoktur toplum tarafından yüklenen roller vardır	1	8,3	-	-
Toplam	12	100	3	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Araştırmaya katılan özel sektör ve kamu sektörü yöneticileri arasında kadın ve erkekler için avantaj ve dezavantaj olarak görülen özelliklerin belirtenlerin yanında çeşitli nedenlerle bu gibi özellikler belirtmeyenler de yer almaktadır. Bu nedenlerin en başında avantaj ve dezavantaj olabilecek özelliklerin yapılan işe veya sektöre göre değişebileceği (%41,7), daha sonrada kişiye göre değişebileceği (33,3) nedenleri yer almaktadır.

Tüm bunlara göre kadın ve erkeklerin özelliklerinin avantaj ve dezavantaj oluşturması hem kişiye (özellikleri işine yansıtmadaki ölçüsü gibi) göre hem de kişi dışındaki unsurlara (toplumsal önyargılar, yapılan iş gibi.) göre farklılaşabilmektedir. Bu doğrultuda erkeklerin çoğu özelliğinin avantaj olarak, pek azının ise dezavantaj olarak görüldüğü dikkat çekmektedir. Yani kadınlar genelde kendi özelliklerine sahip çıkması

gerektiğini düşünse de erkeklerin kadınlara göre daha avantajlı olduğunu ve birçoğu da kadın yöneticilerin daha başarılı olmak için erkeklerin sahip oldukları kararlılık, duygusal olmamak ve disiplin sahibi olmak gibi özelliklerinin benimsenmesi gerektiğini düşünmektedir. Kısacası birçok kadın iş hayatında kendi özelliklerine sahip çıkması gerektiğini düşünse de yine de bunu uygulayabilenlerin sayısı azdır.

Tablo 23: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin başarılı olmalarını hangi yetenek ve özelliklerine bağladıklarına ilişkin görüşleri

Özellikler	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Sıcakkanlılık, içtenlik	2	3	-	-
Adaletli olmak	1	1,5	1	2,4
Sabır	2	3	2	4,8
Düzen	3	4,5	5	11,9
Disiplin	2	3	3	7,1
Hırs	10	15,2	4	9,5
Kararlılık	3	4,5	-	-
Takipçi olmak	1	1,5	2	4,8
Dikkat	1	1,5	1	2,4
Sorumluluk	3	4,5	5	11,9
Zeka	5	7,6	-	-
İnatçı ve mücadeleci olmak	3	4,5	2	4,8
Özgüven	2	3	-	-
Çalışkanlık	4	6,1	3	7,1
Güvenilirlik	1	1,5	-	-
Bilgili, tecrübeli olmak	3	4,5	-	-
İşini sevmek	4	6,1	6	14,3
Uyum	1	1,5	-	-
Güçlü beşeri ilişkiler	5	7,6	-	-
Ne istediğini bilmek	2	3	1	2,4
Detaycılık	1	1,5	-	-
İşe öncelik vermek	1	1,5	1	2,4
Kendini yenileme ve geliştirme	2	3	1	2,4
6. His	1	1,5	-	-
Dürüstlük	-	-	2	4,8
Gözlem yeteneği	1	1,5	-	-
Aile desteği	1	1,5	1	2,4
Girişkenlik	1	1,5	1	2,4

Tablo 23'ün Devamı:

Hoşgörü ve anlayış	-	-	1	2,4
Toplam	66	100	42	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin başarılı olmalarını hangi özelliklerine bağladıkları konusundaki düşüncelerine bakıldığında öne sürülen özellikler hoşgörü ve anlayış, girişkenlik, aile desteği, gözlem yeteneği, kendini yenileme ve geliştirme, 6. his, sıcakkanlılık, içtenlik, adaletli olmak, sabır, düzen, disiplin, hırs, kararlılık, takipçi olmak, dikkat, sorumluluk, zeka, inatçı ve mücadeleci olmak, özgüven, çalışkanlık, güvenilirlik, bilgili, tecrübeli olmak, işini sevmek, uyum, güçlü beşeri ilişkiler, ne istediğini bilmek, detaycılık, işe öncelik vermek, dürüstlük' tür.

Kadın yöneticilerin belirttikleri bu farklı özelliklerden en fazla belirtilenleri ise özel sektör için hırs (%15.2), zeka (%7.6), güçlü beşeri ilişkiler (%7.6), işini sevmek (%6.1) ve çalışkanlık (%6.1), kamu sektörü içinse işini sevmek (%14.3), düzen (%11.9), sorumluluk (%11.9) ve hırs (%9.5)' tır. Burada başarılı olmasını beşeri ilişkilerinin güçlü olması ve bunun sonucunda da çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurabilmesine bağlayan bir kadın yönetici çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurabildiğini fakat, yinede mesafeyi koruduğunu kendisine hiçbir zaman abla diye hitap edilmediğini her zaman hanım olduğunu belirttiği görülmüştür. Burada dikkat çeken sektörler arası farklı özelliklerin yoğunluk kazanmasında sektörlerde farklı mekanizmaların bulunmasından ileri geldiği söylenebilir. Performansın son derece önemli olduğu sürekli değişimin ve rekabetin yaşandığı özel sektör için hırs, zeka, beşeri ilişkiler, çalışkanlık gibi özellikler kişisel başarının anahtarı olarak görülürken daha monoton, belli bir düzene ve kurallara göre işleyen rekabetten uzak ve resmi olan kamu sektörü içinse çalışkanlık, işini sevmek, sorumluluk ve düzen gibi özellikler kişisel başarının anahtarı olarak görülmektedir. Bu da yapılan işe veya sektöre göre kişilerin farklı özelliklerin başarıya ulaştıracağı fikrini doğrulamaktadır.

Tablo24: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler hakkındaki görüşleri

Özellikler	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Problem çözücü, yenilikçi ve gelişimci olmak	6	6,6	2	3,8
Dürüstlük ve Güvenilir	6	6,6	2	3,8
Objektif, mantıklı ve adil olmak	7	7,7	8	15,4
Dikkatli ve Detaycılık	5	5,5	1	1,9
Tecrübeli ve bilgili olmak	8	8,8	2	3,8
Sabır	6	6,6	2	3,8
Liderlik ruhu	2	2,2	1	1,9
Empati ve iletişim	9	9,9	2	3,8
İşe hakim, takipçi	4	4,4	7	13,5
Kararlılık, kendine güvenen	2	2,2	3	5,7
Profesyonellik	1	1,1	-	-
Zekilik ve Analitik düşünebilmek	3	3,3	-	-
Titizlik ve Disiplin	3	3,3	2	3,8
Çalışanlarıyla bağ kuran, beşeri ilişkileri güçlü	10	11	2	3,8
Açık ve net olmak	1	1,1	-	-
Soğukkanlılık	1	1,1	-	-
Rahat emir ve yetki verebilmek	1	1,1	1	1,9
Prezentabl olmak	1	1,1	-	-
Dengeli (ev-iş hayatı)	1	1,1	1	1,9
Doğru şeyi doğru zamanda yapmak	4	4,4	1	1,9
Özveri, fedakarlık	-	-	1	1,9
Uyum ve Saygı, Hoşgörü ve anlayış	6	6,6	5	9,6
Sorumluluk sahibi ve çalışkan olmak	1	1,1	5	9,6
Hırslı	1	1,1	1	1,9
Duygusal olmama	-	-	1	1,9
Çok yönlü düşünme	2	2,2	-	-
Girişken ve aktif olabilme	-	-	1	1,9
Kendi yapmadığını başkasından istememe	-	-	1	1,9
Toplam	91	100	52	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilere başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikleri hakkındaki düşüncelerine bakıldığında özel kesim yöneticileri için en başta

yer alanlar beşeri ilişkileri güçlü çalışanlarıyla bağ kurabilen (%11), empati ve iletişim (%9.9), tecrübeli ve bilgili olmak (%8.8) dır.

Kamu sektörü içinse en başta yer alanlar objektif ve adil olmak (%15.4), işe hakim ve takipçi (%13.5), uyum, saygı, hoşgörü ve anlayış (%9.6), sorumluk sahibi ve çalışkan olma (%9.6)'dır.

Bu özellikleri belirten kadın yöneticilerin bu özellikleri belirtirken kendileri ile ilişkilendirerek cevaplandıkları gözlenmiştir. Örneğin araştırmaya katılan ve kendisi 3 ten fazla dil bildiği belirten bir kadın yönetici, başarılı bir yöneticinin de en az 3 dil bilmesi gerektiğini ve bu doğrultuda birlikte çalıştığı kişinin kendinden daha iyi olması gerektiğini belirtmesi dikkat çekicidir. Bu doğrultuda yönetici kadınlar, kendilerini başarılı yöneticiler olarak görmeleri sebebiyle başarılı yöneticilerin özelliklerini de kendi sahip oldukları özellikler çerçevesinde değerlendirmektedirler. Bu doğrultuda kendinde varolan bir özelliğin başka bir yöneticide bulunmaması kadın yöneticiler için o yöneticiyi yetersiz görmeye neden olabilmektedir.

Tablo 25: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışma hayatının kadında nasıl bir değişime neden olduğu konusundaki görüşleri

Değişimler	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Özgüven kazanır	11	15,9	8	23,5
Sosyal çevre edinir	4	5,8	3	8,8
Daha aktif olur	2	2,9	-	-
Sorumluluk sahibi olur	1	1,4	2	5,9
Maddi manevi özgürlük kazanır	9	13	4	11,8
Daha güçlü olur	2	2,9	-	-
Daha az duygusal olur	6	8,7	4	11,8
Her şeyi planlı yapmak zorunda kalır	1	1,4	-	-
Sosyal hayatı geriler	2	2,9	-	-
Daha mutlu olur	2	2,9	-	-
Daha sert ve ciddi olur	1	1,4	2	5,9
Fiziksel ve duygusal olarak yıpranır	7	10,1	2	5,9

Tablo 25'in Devamı:

Toplumda statüsü artar, söz sahibi olur	5	7,2	-	-
Hayat tecrübesi kazanır	1	1,4	1	2,9
Daha bakımlı olur	3	4,3	1	2,9
Daha stresli ve sinirli olur	3	4,3	2	5,9
Daha yaratıcı ve üretken olur	1	1,4	1	2,9
Daha iyi bir eş ve anne olur	1	1,4	-	-
Değişime neden olmaz	1	1,4	-	-
Daha otoriter olur	2	2,9	1	2,9
Kadınlığından uzaklaşır	4	5,8	3	8,8
Toplam	69	100	34	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

“Çalışma hayatı kadında nasıl bir değişime neden olur?” sorusuna verilen cevaplar arasında özel sektör için en fazla belirtilenler, özgüven kazanır (%15.9), maddi-manevi özgürlük kazanır (%13), fiziksel ve duygusal olarak yıpranır (%10.1), daha az duygusal olur (%8.7) yanıtlarıdır.

Kamu sektörü içinse özgüven kazanır (%23.5), maddi-manevi özgürlük kazanır (%11.8), daha az duygusal olur (%11.8), sosyal çevre edinir (%8.8) kadınlığından uzaklaşır (%8.8) en fazla belirtilen değişimlerdir.

Özel sektör ve kamu sektöründe ortak olarak en yoğun olarak değişim olduğu belirtilen alanlar özgüven kazanma, maddi-manevi özgürlük ve daha az duygusallıktır. Bu 3 alan kadınların iş hayatında özellikle yönetici konumuna geldiklerinde en fazla değişime uğradığı belirtilen alanlardır. Kendi tecrübeleri doğrultusunda bu yanıtları veren kadın yöneticilerin aksine düşünen bir kadın yönetici ise kadının çalışma hayatına girmesiyle değişime uğradığını düşünmediğini belirterek fikirlerini “bu özellikler kadının yapısında varsa zaten vardır, ama mesela bir kadın özgüven sahibi değilse o zaman iş hayatı onda özgüven kazandırma gibi bir değişime neden olabilir” şeklinde dile getirmiştir.

Tablo 26: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışma hayatının kendilerini ne yönde değiştirdiği konusundaki görüşleri

Kendi Değişimleri	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Özgüvenim arttı	3	5,8	1	4
Çevrem genişledi	2	3,8	2	8
Daha aktif oldum	-	-	1	4
Ayaklarımın üzerinde durabiliyorum	4	7,7	2	8
Duygusal ve fiziksel açıdan yıprandım	7	13,5	4	16
Eksiklerimin farkına vardım	1	1,9	-	-
Duygusallığım azaldı	5	9,6	3	12
Daha ciddi ve mesafeli oldum	1	1,9	1	4
Sosyal hayatım kalmadı	2	3,8	-	-
Daha mutlu biri oldum	-	-	2	8
Daha sert ve ciddi oldum	5	9,6	2	8
Daha profesyonel oldum	1	1,9	-	-
İnsanları daha iyi tanıdım	-	-	1	4
Kendime ve evime daha az vakit ayırır oldum	2	3,8	1	4
Daha bakımlı oldum	3	5,8	1	4
Daha stresli ve sinirli oldum	4	7,7	2	8
Daha iyi bir eş ve anne oldum	1	1,9	-	-
Değişim geçirmedi	1	1,9	-	-
Daha otoriter oldum	2	3,8	-	-
Kadınlığımdan uzaklaştım	8	15,4	2	8
Toplam	52	100	25	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticiler kadınların çalışma hayatında nasıl bir değişim geçirdikleri konusunda görüşlerini belirtmişlerdir. Bunun üzerine siz kendinizde ne gibi değişiklikler oldu sorusuna da aynı doğrultuda yanıtlar vermişlerdir. Buna göre duygusal ve kadınlığından uzaklaştığını düşünenlerin oranı %15.4, fiziksel olarak yıprandığını düşünenlerin oranı %13.5, daha az duygusal, ciddi ve sert olduğunu düşünenlerin oranı ise %9.6'dır. Buradan da anlaşılacağı üzere kadınlar çalışmanın

kendilerinde daha çok olumsuz etkileri üzerinde durmuşlardır. Daha öncede belirtildiği üzere kadın yöneticilerin birçoğu iş hayatında duygusallığa yer olmadığını düşünmektedirler. Fakat buradaki duygusallığının azaldığını düşünenler bunu olumsuz fakat gerekli bir değişim olduğunu vurgulamışlardır. Bu doğrultuda düşünen bir kadın yönetici “işime başladığımda ilk önceleri insanlara kıyamayıp çok duygusal kararlar verebiliyordum. Örneğin bir kadın işçi izin istediğinde çocuğu olduğunu bildiğim için izin veriyordum ama buna erkek çalışanlar tepki göstermeye başlayınca bende artık mecburen daha acımasız davranmak zorunda kaldım. Bu ister istemez aileye de yansiyabiliyor daha az duygusal olmak iş hayatında gerekli ama normal hayatta çevrenize de zarar verebiliyor” şeklinde, diğer bir kadın yönetici de “duygusal davrandığımız zaman diğer yöneticiler sizi ciddiye almıyor ve daha üst yöneticilerden azar işitiyorsunuz en azından bunların olmaması için duygusallığınızı yansıtmıyorsunuz dolayısıyla zaman içerisinde de bu özelliğiniz azalıyor” şeklinde düşüncelerini aktarmışlardır.

Kadınlığından uzaklaştığını düşünen %15.4 ‘lük kısımdakiler ise bunun daha çok erkeklerle çalışmaktan doğduğunu, erkeklerle çok fazla zaman geçirince onların davranışlarını, konuşma biçimlerini farkında olmadan benimsediklerini daha az feminen olduklarını belirtmişlerdir. Özellikle üretim departmanındaki yöneticiler diğer alanlara genelde erkeklerle iç içe çalıştıkları için kadınlıklarını ön plana çıkarmadıklarını (makyaj yapma, giyim-kuşam açısından) belirtmişlerdir. Kadınlığından uzaklaştığını öne süren bir başka kadın yönetici de bu konudaki görüşünü “ben çalışmaya başladıktan sonra kadınlığımdan uzaklaştığım. Buradaki tek kadın yönetici benim dolayısıyla biraz erkeklere benziyorum. Diğer kadınlara hiç benzemiyorum onlar gibi yaşamıyorum, kimseye güvenemediğim için hafta sonu da olsa evimin temizliğini ben yaparım ama asla evde yemek yapmam ve yemek yemem daha çok erkek arkadaşım ve onlarla birlikte vakit geçiriyorum” şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir.

Daha sert ve otoriter oluşunu belirten kadın yöneticiler ise işyerinde sahip oldukları disipline ve emir vermeye alıştıkları için evde de belli bir düzen ve disiplin istediklerini belirtmişlerdir. Bu konuda bir kadın yönetici “ben burada düzen ve disipline o kadar alışmışım ki evde de en ufak bir düzen bozukluğu olduğunda hemen sinirleniyorum. Küçük bir kızım var daha evi düzenleyebilecek yaşta değil ama evde en ufak düzeni

bozduğunda kızıp ona bile direktif veriyorum oda bana ama anne ben daha çocuğum şeklinde cevap veriyor ama ben o an onu düşünemiyorum” şeklinde diğer bir kadın yönetici de “ben burada çok çalıştığım için eve gidince hiç iş yapmak istemiyorum herkes benim işimi yapıyor ama bana en ufak bir iş buyurdularında sinirleniyorum burada alıştığım için onlara da emrederek işlerimi yaptırmaya çalışıyorum ve tabi ki ailem de bana tepki gösteriyor” şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.

Tüm bunlar sonucunda da iş hayatında mücadelenin, rekabetin, iş yoğunluğu, eve ayrılacak zamanın az olması, aile bağlarında kopukluk olması, sosyal hayatlarının azalması gibi nedenlerle birçok kadın yönetici de iş hayatında fiziksel ve duygusal olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir.

Kamu sektöründeki kadın yöneticilerin değişim konusundaki düşüncelere bakıldığında da özel sektördeki kadın yöneticilere paralellik gösteren bir biçimde benzer nedenlere bağlı olarak değişimlerin olumsuz olanlarını (duygusallığın azalması, duygusal ve fiziksel açıdan yıpranma gibi) ağırlıklı olarak belirttikleri görülmektedir. Bu çerçevede özel sektör veya kamu sektöründe çalışan kadın yöneticilerinin geneli çalışmanın kendilerini olumsuz yönde değiştirdiğini yine de çalışmanın vazgeçilmez olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 27: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin kadınsı yönlerinde değişim olup olmadığı konusundaki görüşleri

Yanıtlar	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Evet	10	27,8	5	35,7
Hayır	26	72,2	9	64,3
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

Genel olarak kadınların çalışma hayatında yaşadıkları değişimleri ve kendi değişimlerini belirten kadın yöneticilerin “kadınsı yönlerinizde değişim oldu mu?” sorusuna özel sektör için %72.2, kamu sektörü içinse %64.3 oranında “Hayır” yanıtını verdikleri görülmüştür. Özel sektör yöneticilerinin kendi değişimleri için büyük bir oranda (%15.4) “kadınlığımdan uzaklaştım” yanıtını veren kadınların “kadınsı

yönlerinizde değişim oldu mu?” sorusuna hayır yanıtını vermeleri dikkat çekicidir. Bu da göstermektedir ki yönetici kadınların birçoğu iş hayatında mecburen kadınlığından uzaklaştığını düşünsele dahi genel olarak kadınsı yönlerinin değişmediğini, hala bunlara sahip olduklarını fakat yansıtmadıkları düşünmektedirler.

Tablo 28: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin birlikte çalıştıkları insanlarda ne gibi özellikler bulunmasını istedikleri hakkındaki görüşleri

Özellikler	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Dürüstlük	14	15,9	10	20,8
Sorumluluk	1	1,1	2	4,2
İş takibi	-	-	1	2,1
Saygılı ve kibar olması	4	4,5	8	16,7
Güler yüz ve içtenlik	6	6,8	3	6,3
Bilgili olmak	3	3,4	2	4,2
Gelişimci ve yenilikçi	-	-	3	6,3
Güvenilir	2	2,3	2	4,2
Kendini ifade edebilen	-	-	1	2,1
Disiplinli	1	1,1	3	6,3
Ciddi	-	-	1	2,1
Özverili ve fedakar	1	1,1	2	4,2
Anlayış	4	4,5	1	2,1
Empati kurabilen	1	1,1	-	-
Titiz ve düzenli	2	2,3	2	4,2
Çalışkan	6	6,8	1	2,1
İstikrarlı	1	1,1	1	2,1
Açık sözlü	2	2,3	1	2,1
Takım ruhu olan uyumlu	7	8	1	2,1
İşini seven ve sahiplenen	4	4,5	2	4,2
Objektif	1	1,1	1	2,1
Hedefleri olan mücadeleci	2	2,3	-	-
İnsiyatif kullanabilen	2	2,3	-	-
Emredici olmayan	3	3,4	-	-
Yardımsaver ve paylaşımcı	2	2,3	-	-
Hoşgörülü	3	3,4	-	-
Beni ciddiye alan	1	1,1	-	-
Akıllı	7	8	-	-
Öğrenmeye hevesli	1	1,1	-	-

Tablo 28'in Devamı:

Risk alabilen	1	1,1	-	-
Özgüven sahibi	1	1,1	-	-
Prensip sahibi olan	1	1,1	-	-
Profesyonel olan	1	1,1	-	-
Sabırlı	1	1,1	-	-
Dikkatli	1	1,1	-	-
Benden daha iyi olmalı	1	1,1	-	-
Toplam	88	100	48	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, birlikte çalıştıkları insanlarda aradıkları özellikler konusundaki düşüncelerine bakıldığında özel sektörde %15.9, kamu sektöründe ise %20.8 oranında dürüstlük cevabının verildiği görülmektedir. Bu cevabı veren kadın yöneticiler, genelde herkesin birbirinin kuyusunu kazmaya çalıştığı için iş hayatında dürüstlüğün çok önemli olduğunu ve az bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında özel sektörde özellikle takım çalışmasının çok önemli olduğu işlerde birlikte çalışılan insanlarda %8 oranında takım ruhuna sahip ve akıllı insanlar olmalı yanıtı verilmiştir.

Kamu kesimindekiler ise genelde çalışanların vatandaşlara sert davranabildiği bunun yanlış olduğunu düşündükleri için %16.7 oranında birlikte çalıştıkları insanlarda kibar ve saygılı olma özelliğini istedikleri görülmüştür. Bu doğrultuda kadın yöneticilerin belirttikleri özelliklerin sadece kendileri için değil işin gerekleri için istedikleri görülmektedir. Bu çerçevede kadın yöneticiler kendi sahip oldukları özelliklere sahip çalışanlar istemekte öyle olmayanları da eleştirmektedirler.

Tablo 29: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin başarılı olmak için erkeklerin sahip olduğu hangi özelliklerinin benimsemesi gerektiğine dair görüşleri

Özellikler	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Kararlılık	5	10,9	-	-
Dengeli kurabilmek (ev-iş hayatı)	1	2,2	-	-
Girişkenlik	1	2,2	-	-
Daha az Paylaşımçı olmak	1	2,2	-	-
Duygusal olmamak	11	23,9	3	17,6
Mantıklı olmak	1	2,2	-	-
Rahat emir verebilmek	2	4,3	-	-
Profesyonellik	3	6,5	-	-
Otoriterlik	1	2,2	1	5,9
Doğru şeyi doğru zamanda yapmak	1	2,2	-	-
Kendine güvenmek	2	4,3	1	5,9
Güçlü ve dayanıklı olmak	1	2,2	-	-
İstekli ve mücadeleci olmak	1	2,2	-	-
Soğukkanlılık	1	2,2	-	-
Disiplin	-	-	2	11,8
Hoşgörü	-	-	1	5,9
Ciddiyet	-	-	1	5,9
Katı olmalı	1	2,2	-	-
Kendi gibi olmalı	13	28,3	8	47,1
Toplam	46	100	17	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin başarılı olmak için erkeklerin sahip olduğu hangi özelliklerini benimsemek gerekir sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde erkekler için avantaj olarak görülen özelliklerle paralellik gösteren biçimde kadınların %23.9 oranında duygusal olmamak ve %10.9 oranında ise kararlılık yanıtlarını verdikleri görülmüştür. Fakat kendi gibi olmalı yanıtını verenler de %28.3 oranıyla en üst sırada yer almaktadır. Burada diğerlerine göre farklı olan bir görüş belirten kadın yönetici, aslında kadınların her şeyi becerebileceğini ama erkeklerin gücünün sadece toplumdan geldiğini ileri sürmesi ve erkeklerin eğitilmesi gerektiğini eğitilmediği takdirde bir hiç olduğunu erkekleri eğitenlerin de kadınlar olduğunu söylemiştir. Birçok

kadın, çalışma hayatında kadının başarılı olmak için kendi gibi olması gerektiğini belirtmesine karşın çeşitli sebeplerden bunu gerçekleştirebilenlerin çok az olduğu gözlenmektedir.

Tablo 30: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin günümüzde kadın yöneticilerin sayısının erkek yöneticilere göre az olmasına neden olarak gördükleri unsurlar

Nedenler	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Toplum Buna Hazır Değil, ataerkil yapı	4	7,9	3	15
Kadınlara önyargılı yaklaşıyor, ayrımcılık	8	15,7	3	15
Kadınların ev, eş ve anne sorumlulukları engelliyor	7	13,7	5	25
Kadınlar yönetici olmak istemiyorlar, sorumluktan kaçıyorlar	4	7,8	-	-
Kadınlar hırslı, mücadelecisi değil, pasif, özgüveni yok, bulduğuyla yetiniyor	12	23,5	3	15
Eğitim eksikliği	5	9,8	3	15
İşkollarının sınırlı olması	1	2	-	-
Kadın çalışanların sayısı az	5	9,8	2	10
Kadınlara ayrımcılık yapılması,	1	2	-	-
Kadınısı özellikleri	5	9,8	1	5
Toplam	51	100	20	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha az olmasının sebepleri konusunda yönetici kadınların öne sürdükleri nedenlere bakıldığında kadınların hırs ve mücadeleden yoksun olması, ev sorumlulukları ve kadınlara karşı önyargılı davranılması gibi nedenler en fazla belirtilen arasında yer almaktadır. Kamu sektöründe de özel sektörde de belirtilen kadınların pasif ve mücadeleden yoksun olması elde ettikleriyle yetinmesi, ev ve aile sorumluluklarıyla zor baş ettikleri için daha fazla sorumluktan korktukları bu sebeple de sahip oldukları pozisyonda kalmakla yetindikleri belirtilmektedir. Bu doğrultuda görüşlerini belirten bir kadın yönetici “tanıdığım birçok kadın yükselmek için hırs duymuyor. Bir sorun olmadığı sürece ömür boyu buldukları pozisyonda kalsalar dahi şikayet etmeden çalışabiliyor bu da yönetici olmaları için çok büyük bir engel teşkil ediyor” şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.

Kamu sektöründe ise benzer nedenlerle özel sektördeki cevaplara paralel cevaplar verilmiştir. Genel olarak da eğitim eksikliği ve kadına önyargılı bakışlar, kadınısı

özellikler ve kadın çalışanların sayısının erkeklere göre az olması kadının yönetici konumuna gelmesinin önünde bir engel olarak görülmektedir. Kadınların doğum izni, ev sorumlukları gibi nedenlerle erkeklerden daha geride kaldıkları ve kadınlar bu işi yapamaz, kadınlar beceremez diye düşünüldüğü belirtilmiştir. Örneğin çalıştığı firma için bir departmana kadın yönetici almayı düşündüklerini belirten bir insan kaynakları yöneticisi, kadın yönetici sayısının az olması nedeniyle önce kadın bir yönetici almaya karar verdiklerini fakat kadının görevi nedeniyle gece çalışması yapması ve sık sık seyahat etmesi gerekeceği ve bununda bir erkeğe göre daha problemlili olacağını düşündükleri için bu fikirden vazgeçtiklerini belirtmiştir. Burada da görüldüğü üzere kadınların yönetici konumuna gelmesinin önündeki engellerin kendilerinden kaynaklanacağı gibi, dış çevreden de kaynaklanabileceği fikri doğrulanmaktadır.

Tablo 31: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, kadının başarılı bir yönetici olması için ne yapması gerektiğine dair görüşleri

Yanıtlar	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Mücadeleci ve azimli olmalı	8	22,2	8	33,3
Aile destek olmalı	-	-	2	8,3
Daha çok çalışmalı, kendini kanıtlamalı	1	2,8	5	20,8
Kadınlar kendilerine güvenmeli, cesur olmalı	1	2,8	2	8,3
Toplumdaki önyargı, zihniyet değişmeli	5	13,9	1	4,2
Ev ve iş hayat dengesi sağlamalı	5	13,9	-	-
Hedef belirlemeli, girişken olmalı	3	8,3	-	-
Kendini yetiştirmeli, eğitim almalı	7	19,4	6	25
Çevresine tepki verebilmeli, direnmeli	3	8,3	-	-
Kadınlar zaten başarılı	1	2,8	-	-
Kadını bazı özelliklerinden vazgeçmeli	2	5,6	-	-
Toplam	36	100	24	100

n: Cevapların Tekrarlanma Sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin kadının başarılı bir yönetici olması için ne yapması gerekir sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde yöneticilik konumuna gelmesinin önünde engel olarak görülen nedenler doğrultusunda cevaplar verildiği görülmüştür. Farklı olarak da kadınların daha çok çalışması kendilerini kanıtlaması, kadını bazı özelliklerinden vazgeçmeleri ev ve iş dengesi sağlamalı ve çevresine

direnmeli gibi yanıtlar verilmiştir. Kadınsı özelliklerinden vazgeçmeli cevabında kadınların kadınsı özellikleri ile kastedilen duygusal ve emir vermekte zorlanma gibi özelliklerdir. Yani kadınlar iş hayatında daha başarılı olmak için kadınsı bazı özelliklerinden vazgeçmelidirler. Burada verilen ilginç yanıtlardan biri de bir yöneticinin çocuk sahibi olan bir arkadaşının doğum yapması ile eşinin isteği üzerine işinden ayrıldığını bunun çok yanlış olduğunu buna direnmesi gerektiğini belirtmesidir, kendisinin de kariyeri için bir aile kurmaktan vazgeçtiğini, aile kursa dahi işine her zaman öncelik vereceğini belirtmiştir.

Bu çerçevede kadın yöneticilerin sayısının artması için hem kendilerine hem de çevresine sorumluluk düştüğü belirtilmiştir.

Tablo 32: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin ideal kadının nasıl olması gerektiğine dair görüşleri

İdeal Kadın Tanımları	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
İyi bir eş ve anne	-	-	-	-
Belirli bir meslek eğitimi görüp gerektiğinde bunu kullanmalı	2	5,6	-	-
Başarılı bir iş kadını olmalı	2	5,6	-	-
Ev ve iş ilişkilerini birlikte yürütebilmeli	13	36,1	2	14,3
Hepsi	19	52,8	12	85,7
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi Sayısı

İdeal kadın hakkındaki görüşlere bakıldığında çoğunun tüm cevapları kapsayan “hepsi” yanıtına, ardından da ev ve iş ilişkilerini birlikte yürütmeli yanıtına yoğunlaştığı görülmektedir. Hepsi cevabını veren kadın yöneticilere hepsini birlikte gerçekleştirmek mümkün mü sorusu yöneltildiğinde olmak zorunda veya kadınlar çok yetenekli bunu mümkün kılabilirler şeklinde açıklama yapılmıştır.

Burada görülmektedir ki kadınlar birden fazla sorumlulukları olmasından yakınmakta fakat bunların hiçbirinden vazgeçemeyip, hepsini birlikte gerçekleştirme eğiliminde olmaktadır.

Tablo 33: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin giysi seçimlerine ilişkin bilgiler

Giyim Türleri	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Kumaş Pantolon	29	36,7	11	31,4
Jean Pantolon	2	2,5	-	-
Kısa Etek	-	-	3	8,6
Uzun Etek	4	5,1	-	-
Gömlek	8	10,1	7	20
Yelek	1	1,3	-	-
Ceket	8	10,1	5	14,3
Hırka	2	2,5	2	5,7
Kazak	9	11,4	4	11,4
Bluz	2	2,5	1	2,9
Elbise	1	1,3	-	-
Body	13	16,5	2	5,7
Toplam	79	100	35	100

n: Kullanılan Giyim Eşyası Sayısı

Yapılan görüşmeler esnasında kadın yöneticilerin giyim tarzları incelenmiş ve özel sektörde %36.7'sinin pantolon, %16.5'inin body, %11.4'ünün kazak ve %10.1'inin ceket ve gömlek giymeyi tercih ettikleri, kamu sektöründe de %31.4'ünün pantolon, %20'sinin gömlek, %14.3'ünün ceket, %11.4'ünün de kazak giymeyi tercih ettikleri gözlemlenmiştir.

Görüşmeler sırasında yönetici kadınların çoğu iş için daha resmi ve ciddiye alınmayı sağlayıcı oldukları için bu tarz giysiler seçtiklerini fakat bunları normal hayatta giymeyi tercih etmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 34: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin giysilerinde tercih ettikleri renklere ilişkin bilgiler

Giyimde Tercih Edilen Renkler	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Siyah	24	60	7	31,8
Gri	10	25	4	18,2
Mavi	1	2,5	0	-
Pembe	3	7,5	2	9,1
Turuncu	1	2,5	0	-
Yeşil	3	7,5	1	4,5

Tablo 34'ün Devamı:

Kahve	3	7,5	2	9,1
Krem	4	10	2	9,1
Mor	-	-	1	4,5
Eflatun	-	-	1	4,5
Beyaz	3	7,5	2	9,1
Kırmızı	2	5	0	-
Toplam	54	100	22	100

n: Giyimde tercih edilen renklerin kullanım sayısı

Kadınların giyim şekillerine bakıldığında genelde oranda pantolon, body, kazak ve gömlek tarzı kıyafetler tercih ettikleri görülmüştür. Bu kıyafetler için tercih edilen renklere bakıldığında ise özel sektör için %60 kamu sektörü içinse %31.8 oranlarıyla en fazla olarak siyah ve gri renklerin tercih edildiği görülmektedir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin birçoğu bunun iş hayatının daha resmi yapısından kaynaklandığı ve günlük hayatta daha farklı şekilde ve renkte giyinebildiklerini hatta bunun için iş dışında oldukları zamanları farklı giyinebilecekleri için bile sabırsızlıkla beklediklerini belirtmişlerdir. Yani daha resmi ve ciddi giyinmeyi tercih etmekte, kadınsı giyinmekten ise bilinçli olarak kaçınılmaktadırlar. Çünkü hem ciddiye alınmak hem de dikkat çekmemek, göze batmamak için daha az kadınsı olmaları gerekmektedir. Bu da kişilerin iş yaşamında ciddiye alınabilmek için bir imaj oluşturduklarını buna uygun giyim ve renk tercihleri yaptıklarını ortaya koymaktadır. Görüşmeler esnasında daha resmi bir ortamın ve disiplinli çalışmanın gerçekleştiği kurumlarda koyu renklerin daha tercih edilir olduğu, açık ve pastel renklerin ise daha küçük çapta ve daha az resmi kurumlarda daha yaygın olduğu gözlenmiştir.

Tablo 35: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin saç şekillerine ilişkin bilgiler

Saç Şekilleri	Özel				Kamu			
	Boyalı (n)	%	Boyasız (n)	%	Boyalı (n)	%	Boyasız (n)	%
Uzun	-	-	3	11,1	-	-	-	-
Kısa	2	22,2	5	18,5	-	-	1	14,3
Çok kısa	-	-	3	11,1	-	-	-	-
Orta uzunlukta	3	33,3	7	25,9	7	100	6	85,7
Toplu	4	44,4	7	25,9	-	-	-	-
Kapalı	2		7,4		-	-	-	-
Toplam	9	100	27	100	7	100	7	100

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin görüşme sırasında incelenen saç şekillerine bakıldığında ise genelde orta uzunlukta saçlara sahip oldukları görülmüştür. Özellikle dikkat çeken bir nokta da hareket ve konuşmalarında daha sert ve ciddi olanların daha kısa saçlara, daha feminen olanların ise daha bakımlı ve uzun saçlara sahip olduklarıdır. Bundan da kadınların ruhsal durumunun özellikle saç şekillerinde belirgin bir biçimde ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Tablo 36: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin makyaj yapma durumlarına ilişkin bilgiler

Makyaj	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Var	11	30,6	8	57,1
Yok	25	69,4	6	42,9
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin makyaj yapıp yapmama durumlarına bakıldığında kamu sektörü yöneticilerinde özel sektör yöneticilerine göre makyaj yapanların sayısı yapmayanlara oranla daha fazladır. Özel sektör yöneticilerinde %69.4'ü makyaj yapmamaktadır, kamu sektöründe ise bu oran %42.9'dur. Kamu sektöründe ise %57.1'i makyaj yapmayı tercih ederken, özel sektör yöneticileri için bu oran %30.6'dır.

Tablo 37: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin takı ve aksesuar kullanımlarına ilişkin bilgiler

Takı, Aksesuar	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Var	23	63,9	8	57,1
Yok	13	36,1	6	42,9
Toplam	36	100	14	100

n: Kişi sayısı

Kadınların aksesuar ve takı kullanımına bakıldığında kamu sektöründe de takı ve aksesuar kullananların sayısının kullanmayanlara göre fazla olduğu belirtilmiştir. Aksesuar kullananların da genelde çalışma arkadaşlarıyla birbirlerini özendirmeyle arttığı belirtilmektedir. Kullanmayanlardan özellikle üretimde görev alanlar takılarının çalışmaları esnasında rahatsız ettiğini ve zarar gördüğünü bu nedenle de takı kullanmayı

tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Özellikle daha kadınsı özellikler sergileyen kadınlar da, makyaj durumları, takı ve aksesuar kullanımları ve saç şekillerinin daha kadınsı unsurlardan oluştuğu, kadınsı özelliklerinden uzaklaşan kadınların ise daha çok, makyaj yapmayan, takı kullanmayan ve daha kısa ve bakımsız saçlara sahip olan kadınlar olduğu gözlemlenmiştir. Kısacası kadınsı özelliklerden uzaklaşma fiziksel unsurlarda da kendini göstermektedir.

Tablo 38: Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çalışma ve görüşme esnasında sergiledikleri tavırlara ilişkin bilgiler

Tavırlar	Özel		Kamu	
	n	%	n	%
Güler yüzlü	15	22,1	9	28,1
Asık suratlı	21	30,9	5	15,6
Sert ve Sinirli	4	5,9	3	9,4
Acelecî	8	11,8	1	3,1
Rahat	2	2,9	2	6,3
Küçümser	2	2,9	1	3,1
Ciddi	4	5,9	4	12,5
Anlayışlı ve açıklayıcı	2	2,9	2	6,3
Nazik	4	5,9	3	9,4
Sıcakkanlı, içten	6	8,8	2	6,3
Toplam	68	100	32	100

n: Kişilerde gözlenen tavırların sayısı

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin görüşmeler esnasında sergiledikleri tavırlar hem mülakat esnasında hem de çalışmaları esnasında gözlenmiş ve yukarıdaki sonuçlar tablolastırılmıştır. Burada da özellikle de daha resmi bir ortamın olduğu şirketlerde daha ciddi ve somurtkan davranışlar sergilendiği, daha az resmi olan şirketler içinse daha sıcakkanlı, içten ve güler yüzlü davranıldığı görülmektedir. Dikkat çeken bir nokta da üst kademelere çıkıldıkça kadınların daha ciddi ve rahat tavırlar sergiledikleri görülmüştür. Bu da kişilerin görevlerinin kişilik ve tavırlarına etkisi olduğunu göstermektedir.

Yani kadınsı özelliklerinden bilinçli veya bilinçsiz bir biçimde uzaklaşma, sadece fikirlerde değil fiziksel görünüm ve tavırlarda da gözlenebilen bir olgudur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Her birey hayatının bir parçası olan herhangi bir gereksinimini karşılamak amacıyla farklı şekillerde faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu anlamda çalışma, genel olarak ekonomik değeri olan faaliyetleri düşündürmekte ve bunun dışındakiler günlük işler olarak görülmekten öteye gidememektedir. Bu doğrultuda kadınların gerek hane içi gerekse hane dışı çalışmalarının bir çoğu, iktisadi kavramlar içine oturmayan özellikler taşımakta ve kadınların çalışması ayrı bir emek tipi olarak görülmekte ve günümüzde dahi sorunlu bir alanı oluşturmaktan kurtulamamaktadır. Kadın çalışanların sayısı hızla artmaktaysa da özellikle yönetici kademesine yükselme ve burada kalabilme uğruna kadınların yaşadıkları sorunlar halen varlığını sürdürmekte bu çerçevede bu sorunlar sadece kadını etkilemekle kalmamakta onun ev ve iş çevresini ve hatta tüm toplumu etkilemektedir.

Kadınların çalışma hayatına girişi çok eski tarihlere dayanmaktadır. Kadınlar tarihsel süreç içinde her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde, çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmışlardır. İnsanlığın var olduğu dönemlerden günümüze kadar hemen her dönemde kadınlar, gerek ulusal düzeyde, gerekse dünya genelinde nüfusun büyük bir kısmını oluşturmuşlardır. Dolayısıyla tarihin her döneminde ekonomik ve toplumsal yaşamın bir yanını erkekler bir yanını da kadınlar temsil etmişlerdir. Kadın her dönemde çalışmış ve ekonomik faaliyette her zaman hayati önem taşımıştır. Kadının işgücüne katılımı, ücretsiz aile işçiliği statüsünden ücretli istihdama kadar değişik faaliyetleri kapsamaktadır. Dünyada özellikle 2. Dünya savaşından sonra ivme kazanan kadın istihdamına ülkemizde bununla ilgili ilk adım Tanzimat'la birlikte meslek eğitim okullarında kız çocuklarına verilen eğitimlerle başlamış olup gelişen süreç içerisinde pek çok ilerleme kaydedilmiş, kadınlar ekonomik hayatta hızla sayılarını arttırmaya başlamışlardır.

Hızla artan sayıları kadınların ekonomik hayattaki yerini iyileştirme, sorunları ortadan kaldırma ve sorgulama ihtiyacını daha da hissedilir hale getirmiştir. Özellikle kadın çalışanların sayısı hızla artsa da erkeklere göre yönetici konumundaki kadınların sayısının çok az olması hem kadın çalışanlar için hem örgütler için hem de toplum için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Kadınlar, ilmi ve teknik elemanlık alanında çalışanların %24'ünü, üst kademe yöneticisi olarak çalışanların %1'ini, idari personel olarak

çalışanların %23'ünü, ticaret ve satış personeli olarak çalışanların %4'ünü, hizmet işçisi olarak çalışanların %13'ünü, tarım sektöründe çalışanların %9'unu oluşturmaktadır. Durum böyle olunca kadınların sorunlarına çözüm bulmak ve iktisadi anlamda da kadınların işgücüne katılımını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek ulaşılması gereken önemli bir hedef olmaktadır. Kadınların iş hayatında yaşadıkları sorunlar ayrımla başlamakta, bu da terfiden, eğitime ve işten çıkarılmaya kadar yer alan süreçte yaşanmaktadır. İşgücü piyasasında yer alan sektörlerde belirgin bir biçimde erkek işleri ve kadın işleri biçiminde ayırım gözlenmekte ve bazen toplumun geleneksel yapısı da bu ayırımı desteklemektedir. Kadınlara göre daha rahat ve özgür hareket edebilen ve doğum gibi nedenlerle işlerine ara vermek zorunda olmayan erkekler işverenler tarafından işe alımda ve terfilerde birincil olarak tercih edilmekte fakat işten eleman çıkarılması gerektiğinde ise bu sefer önceliği kadın çalışanlar almaktadır. Bu da bazı kadınlar için iş hayatına küskünlüğe, çalışmaya isteksizliğe ve karakteristik bir değişime kaynak teşkil eder. Çünkü kadınlar iş hayatına girmeyi başarsa bile yalnızca iş hayatında değil toplumsal hayatında da pek çok yükün altına girmekte bu da onu yıpratmakta dolayısıyla ne kendisinden beklenen verimi gösterebilmekte ne de istediği verimi alabilmektedir. Böyle bir durumda kadın, emeğine karşılık alamayacak bir işte mücadele etmektense ya hiç çalışmamakta ya da elde ettiği pozisyonla yetinmektedir. Daha fazla mücadele ve sorumluktan kaçmaktadır. Fakat çalışmayı geçici bir yan etkinlik olarak görmeyip çalışma hayatında mücadele eden kadınlar için başarı ulaşılması gereken bir hedeftir. Fakat bu hedefe ulaşma yolunda da kadınlar farklı hareket etmektedirler.

Kadınların çalışma yaşamına katılımında eğitim birincil faktör olmaktadır. Gerekli eğitimi alamayan kadınlar ekonomik şartlar zorladığında iş hayatına girseler dahi eğitimleri yetersiz olduğu için vasıfsız elemanlar olarak kötü koşullarda, düşük ücretlerle çalışmak durumunda kalabilmektedir. Eğer kadın ekonomik açıdan mecbur olduğu için çalışıyorsa, böyle bir durumda işini benimsemesi ve başarı yolunda mücadele vermesi oldukça zor olmakta, bu da onun çalışmasını zorunlu ve katlanılması gereken geçici bir durum olarak görmesine neden olmaktadır. Evli kadın için böyle bir çalışma aile bütçesine katkı olarak görülürken, bekar veya dul kadınlar da ise kendi ayakları üzerinde durabilmenin bir yolu olmaktadır. Fakat genelde kadınların evlendikten veya çocuk sahibi olduktan sonra iş hayatından çekildikleri görülmektedir.

Evlilik ve doğum, kadın işçilerin işten ayrılma nedenlerinin %70'ini, işverenin işten çıkarma nedenlerinin de %20'sini oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere bunda ailelerin ve yaşanılan çevrenin etkisi olduğu kadar işverenlerin tercihleri de önemli rol oynamaktadır. Aile ve toplum arasında bir köprü olan, yeni bireyler dünyaya getiren onları topluma kazandıran kişiler olarak çok büyük bir rol oynayan kadınlar evliliği ya da anneliği sebebiyle iş yaşamından dışlanabilmektedirler. Genel olarak kadınların çalışmalarının sosyal, ekonomik, çalışma hayatıyla ilgili ve kadınlık bilicine bağlı pek çok nedeni bulunmaktadır. Kimi kadın için çalışmaya verilen anlam ekonomik, kimisi için manevi tatmin ve hayatının amacı, kimisi için de üretken ve işe yarar olmaktan ibarettir. Ülkemizde çalışan kadınların çoğunluğu % 43,7 istedikleri için, % 31,9'u mecbur oldukları (yani gelir gereksinimi duydukları) için çalıştıklarını bildirmişlerdir. Hem istek hem de gereksinim belirtenlerin oranı da % 24,4'tür.

Sonuçta hangi amaçla ve ne şekilde iş hayatına girerlerse girsinler kadınlar da erkekler gibi iş hayatında sergileyebilecekleri doğuştan bazı yeteneklere sahiptir. Bunları başarıyla sergilemesi içinse öncelikli olarak bunların farkına varabilmesi gerekmektedir. Çünkü her birey kadın veya erkek olması fark etmeksizin farklı yeteneklerle ve özelliklerle doğar fakat bu özelliklerin kişilerin yetiştirilme şekli ve kendi özelliklerine yön vermesi açısından farklılık yaratması da söz konusudur. Kadın işi diye nitelendirilen işleri başarıyla yapan erkekler olabildiği gibi erkek işi diye nitelendirilen işleri başarıyla yapan kadınların da olması son derece doğaldır. Akılcı yol her iki cinsin de özelliklerinin ve güçlü yönlerinin liderlik kavramına katkılarını görmektir. Geleceğin öngörülü yöneticileri geçmişin kalıplarından sıyrılmalı, çağdaş modeller yaratmalıdır.

Fakat kadınlar her zaman sahip oldukları yeteneklerin veya onları nasıl başarıya çevireceklerinin bilincine varamamakta dolayısıyla da istedikleri gerçek başarıyı yakalayamamaktadırlar. Kısaca kadınların sahip oldukları bu özelliklerin şekillenmesinde doğuştan gelen özelliklerin yanında toplumda yetiştirilme biçimleri de etkili olmaktadır. Doğumdan itibaren genelde kız ve erkek çocuklar farklı yetiştirilmekte bu da onlarda sahip oldukları yerleşik tutumlar sergilemesine neden olmaktadır. Bu da bireyin tüm yaşamında değiştirmesi zor bir zihinsel yapıya sahip olmasına neden olabilmektedir. Geleneksel yapıda edindiği bu düşünce biçimiyle kadınlık rolüne uygun davranan kadının taşıdığı bir çok özellik kabul görüp

desteklenirken, iş dünyasında tam tersi olmaktadır. Bu çerçevede kadınların itaatkar ve uysal olmaları istenirken, idealler değiştiğinde, yeni bir kadınlık imgesi güçlendiğinde, bu kez de öyle oldukları için suçlanmaktadırlar. Duygusal ve evine öncelik veren kadınlar iş hayatında diğerlerine göre geri kalmaktadır. Duygusal olan kadın yöneticiler ciddiye alınmama sorunuyla karşı karşıya kalmakta, evine öncelik veren, bu uğurda işini ikinci plana atan, özellikle anne olunca işine aran veren kadınlar için ise kaybettikleri bu zaman hayati bir önem taşımakta ve onun iş hayatında geri kalmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede kadın bazen işiyle ilgili gerekli olduğunu düşündüğü özellikler benimseyebilir fakat bunların yanlış yorumlanması da onu sahip olduğu öz karakterini yanlış bir yönde değiştirmesine neden olabilir.

Özellikle kadınların yöneticilik pozisyonuna gelememeleri veya yönetici pozisyonuna geldiklerinde başarılı olamamaları da kişilik özellikleriyle ilişkilendirilir ve bu anlamda kadınlar iş hayatında ayrımla karşılaşır. Kendi kişisel özelliklerinin iş hayatında engel olduğunu düşünen ve bunları değiştirmeye çalışan kadınlar da bir anlamda bu ayrımla devam etmesine neden olmaktadır.

Bu anlamda ayrımcılık, kadınların nitelikleri konusunda toplumda yanlış yakıştırmaların benimsenmiş olmasından kaynaklanabileceği gibi, kendi niteliklerini değerlendiremeyen veya küçümseyen kadınların tutumu sonucu da oluşabilmektedir. Bu bağlamda, ev-aile alanındaki ataerkil ilişkilerle, iş yaşamındaki ataerkil ilişkiler kadın emeğinin marjinalliğine ve emek piyasasındaki cinsiyete bağlı ayrımcılığa zemin oluşturmaktadırlar. Bu ayrımcılığın temeli öncelikle aile içerisinde başlamaktadır. Toplumun hemen her kesiminde yer alan kişi ve kurumların yanında temelde anne ve babaların, yakın akraba ve komşuların, küçük yaşlardan itibaren kız çocuklarına, erkek çocuklarına olduğundan farklı yaklaşımları ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin erkek çocuk için ağlamak bir zayıflık belirtisi olarak görülür ve güçlü ve lider olması gereken erkekle bağdaştırılmaz.

Bu doğrultuda erkekler küçük yaşta rekabet etmeyi, güçlü olmayı ve hırslı bir erdem olarak görmekte ev dışı alana ve sorumluklara ait olmayı öğrenmekte ve böyle yetiştirilmektedir. Yetişkinler de bu zihniyeti devam ettiren bir davranış içerisinde olduklarında geleneksel roller belirlenmektedir. Bu anlamda erkeğin faaliyetleri daha önemli görülür. Erkek işi olarak tanımlanan işler de daha itibarlı ve yüksek ücretli

olurken, bir işin kadınla tanımlanıyor olması, onun rahatlıkla düşük statülü, düşük ücretli olmasına yol açabilmektedir. Kadınlar da kendilerini önce eş ve anne olarak konumlandırmakta ve kendileri için benimsenmiş geleneksel rolü kendileri de içselleştirmektedirler. Bu doğrultuda kadınların bu durumu, toplumdan kaynaklanabildiği gibi kendi yeteneklerinin farkına varamayan ve geleneksel rollerini içselleştiren kadınların kendilerinden de kaynaklanabilmektedir.

Bu çerçevede yöneticilik için gerekli olduğu düşünülen liderlik vasfı erkeklere özgü görülmekte kadınların yönetici olması uygun görülmemektedir. İş hayatında da terfilerde öncelik erkeklere verilmekte kadınlar yönetici olduğunda ise kendilerine has olan kadınsı özelliklerini kullandıklarında lider olamayacak kadar zayıf ve duygusal olarak, erkek yöneticiler gibi davranmaya çalıştıklarında ise aşırı hırslı veya baskıcı olarak iki uçta görülmektedirler. Bu çerçevede kadın da iş hayatında bazen başarılı olabilmek için erkeklerin sahip oldukları özellikleri ve davranışları kendilerine örnek almaya çalışmakta böylece değişime uğramaktadır. Taklit edilen bir özellik de o kişinin kimliği ile özdeşleşmiyorsa başarısı gerçek bir başarı olmayacaktır. Kadınlar için iş hayatında kadınlığını kullanmak veya erkeği taklit etmek bir çözüm yolu değildir, kadın için üçüncü bir yol vardır bu da, kadının kendi bireysel değişimini gerçekleştirmek için hem kadın kimliğine sahip çıkması hem de toplumsal alanda kalkınmaya entegre olmasıdır.

Oysa kadınların iş hayatına katılımı yeteneklerini ve zekasını verimli kullanabilmesi sadece kadınlar açısından değil şirketler yani genel olarak toplumun kalkınabilmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu çerçevede kadının iş hayatına uyumu son derece önemlidir.

Farklılıklar gelişime birçok açıdan katkı sağlayacağı için kadın veya erkeğin, özelliklerini iş hayatında verimli kullanabilmesi gerekmektedir. Yani bugünün dünyası, köklü biçimde değişen, gelişmeler karşısında varlığını sürdürmek için 'farklılık yaratmak' zorundadır. İş hayatını hem kadın hem erkek açısından olumsuz etkileyen bu değişim yalnızca kadın bilincinin sonucu değil, kadını çalışmaya uygun görmeyen ve onu geleneksel görevleriyle sınırlandıran özgürlük tanımayan zihniyetin bir sonucudur. Kadının dışında gelişen ve çevresiyle ilgili olan bu sorunlar, sonunda kadının kendi ile ilgili yarattığı karakteristiğini değiştirmesi sorununa yol açmaktadır.

Zaman içerisinde farklılaşsa da kadın ve erkeğin temelde taşıdığı farklı özelliklerin karşılıklı paylaşımı her yönden fayda sağlamaktadır. Oysa kadın ve erkeğin benzer özelliklere sahip olması kısır bir döngüye sebep olabilmektedir. Birbirini tamamlayan bir bütün olarak kadın ve erkek, farklılıkların yok olduğu bir dünyada eşitlik yaşamaktan çok karmaşa ve sorun yaşar hale gelmektedirler.

Özellikle kadının iş hayatında yükselmesiyle yaşadığı bu değişim sorunu ailesini, toplumu ve hatta ekonomiyi de etkilemektedir. Kadın değişime uğradığında bunu önce kendi ailesine yansıtmakta eşine ve çocuklarına karşı davranışlarında değişiklikler olmakta, kendi sahip olduğu zihniyeti ailesine aktarmakta onlardan da bu yönde davranışlar beklemektedir. Bu ise bazen yanlış hareket ettiğinin farkına varmadığı için sorunlar yaratmaktadır. Kadının değişmesiyle aileye yansıyan bu değişim, zincirleme olarak kadının çocuklarına, komşuluk ilişkilerinden çalışma hayatındaki ilişkilerine kadar etki edebilmektedir. Kadın özellikle çalışma hayatında yükselmesiyle geleneksel rollerinden daha da sıyrılmaya hatta bunları reddederek kendini sadece iş kadını olarak tanımlamayı seçmektedir. Aslında burada karşı çıkılan erkeklerin sahip oldukları özellikler değil kadının kendine uygun olmasa dahi bu özellikleri benimsemeye çalışarak kendine yabancılaşması ve çevresine de bunu yansıtmasıdır.

Ayrıca kadının çalışma ortamı içinde kendini geliştirme ve sosyalleşme imkanına kavuştuğu ruhen ve zihnen geliştiği de inkar edilemez. Bu koşullar altında işsizliğin yükünü kadının çekmesini kabul etmek insan hak ve hürriyetleri ve eşitlik ilkesi açısından kabulü mümkün olmayan bir görüştür.

Yönetici kadınların çalışma hayatında kadınsı özelliklerinden uzaklaşması ile değişen karakteristiğini ve bunun sonuçlarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen Sakarya İlindeki özel ve kamu sektörlerinde çalışan 50 bayan yöneticiyle yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen sonuçlar şöyledir,

Gerek kamu gerek özel sektörde görev yapan kadın yöneticiler genelde orta ve alt kademedede çalışmakta hiyerarşide üst konumlara çıktıkça kadın yönetici sayısı da azalmaktadır.

Ayrıca kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu evlidir fakat bekar olanların sayısı da evli olanlara oldukça yakındır. Evli olan kadınlar da yönetim kademesine gelebilmekte fakat

bekar kadınlara oranla daha fazla yıprandıkları ve daha fazla şikayetçi oldukları görülmektedir. Ayrıca evli ve çocuk sahibi olan kadınların bekar olanlara oranla daha fazla kadınsı özellikler taşıdığı görülmektedir. Yani çocuk sahibi olan kadınlar ne kadar değişime uğrasa da anneliği sebebiyle kadınsı bir yönlerini hep korumaktadır. Fakat bekar ve çocuk sahibi olan kadınların sayıları da, zamanla yüksek kariyere sahip olan kadınların evlenme oranlarının da çocuk sahibi olma düşüncelerinin de azaldığını göstermektedir. Evli olan kadın sayısı fazla olmasına rağmen çocuk sahibi olan kadın sayısı azdır ve genelde yönetici kadınlar 1 veya 2 çocuk sahibi olmaktadır. Çocuk bakımı ve yetiştirilmesi özellikle zamanı kısıtlı olan yönetici konumundaki anneye çok büyük bir sorumluluk ve yük oluşturacağı için tercih edilmemekte tercih edilse bile genelde belli bir sayı aşılmamaktadır. Yönetici olan annelerin çocuklarından kendine bakabilecek yaşta olan çocuklar kendi bakımlarını kendileri üstlenmekte, kendilerine bakamayacak yaşta olanlar ise özellikle maddi yetersizlik nedeniyle aile büyükleri tarafından bakılmaktadır.

Kadın yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında ise çoğunun üniversite mezunu olduğu özellikle hiyerarşide üst sıralara çıkıldıkça eğitim düzeyinin de yükseldiği görülmektedir. Burada da eğitim ve kadınsı özellikler arasında ters bir orantı bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe kadınsı özelliklerden uzaklaşmak daha fazla gözlenmektedir.

Kamu sektöründe özel sektöre göre daha geç çalışmaya başlanmakta ve çalışma yılları daha uzun olmaktadır. Kamuda üst mevkilere gelmek için daha uzun süre ve eğitime ihtiyaç olması, bu sonucu doğurmaktadır. Aynı şekilde özel sektörde çeşitli sebeplerle işini değiştiren kadınlar olmasına karşın kamuda bu sayı çok sınırlıdır. Bu da kamunun daha güvenceli ve bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır. İşini değiştirenler ise genelde şirket içi anlaşmazlıklar, ailevi sorunlar, uyum sağlayamama ve ayrımcılık gibi nedenlerle işten ayrılmaktadırlar.

Kadınlar çalışmaya daha çok ekonomik özgürlük olarak bakmakta, şuan yaptıkları işler ise özel sektör yöneticilerinde kişiliğe uygun görüldüğü için, kamuda ise sebepsiz sadece çalışma fırsatını değerlendirme olarak veya bir zorunluluk olarak görülmesi sonucu seçilmiştir. Kadınların aileleri ve çevreleri ise çalışmalarına destekleyici bakmakta önceden olumlu bakmayanlar ise zamanla destekleyici olmaktadır. Ailesi hem

çalışmasını destekleyici, hem de bu konuda kadına yardımcı olduğunda, kadınlar sorumluluklarını devrettikçe daha az değişime uğramaktadırlar.

Kadın yöneticilerin çoğunun özellikle evlilik ve doğum sebebiyle işlerine ara verme söz konusu olmakta bu da eşin ve çocukların ilgiye olan ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Kamu sektöründe ise özel sektöre göre işe ara verenlerin sayısı daha azdır. Daha düzenli ve daha rutin işlerin yapıldığı bir alan olarak bu alanda çalışan yönetici kadınlar özel sektör alanında çalışanlara göre ailelerine daha fazla vakit ayırabildiği için bu sonuç ortaya çıkmaktadır.

Yönetici olan kadınların birçoğuna göre çalışmaları evdeki sorumluluklarını etkilememekte bu da ev ve iş sorumluluklarının ikisini bir arada yürütebilmekteki beceriye sahip olduklarını düşüncülerinden kaynaklanmaktadır. Yani kadınlar çifte sorumluktan şikayet etseler dahi ikisinden de vazgeçmemekte, bu uğurda yıpransalar, değişime uğrasalar dahi bunu belli etmemektedirler.

İş hayatında kadın ve erkeklerin genel olarak sahip oldukları özelliklerin avantaj ve dezavantaj oluşturmasında erkeklerin fiziksel gücü, daha az duygusal olma ve rahat hareket edebilme özellikleri bir avantaj, empati kuramama, çabuk etkilenme, ani tepki verme özellikleri ise dezavantaj olarak görülmektedir. Kadınlar için de iletişim, empati, fiziksel görünüm gibi özellikler avantaj olarak görülürken ,fiziksel narinlik, ailevi sorumlulukları, pasif davranma gibi özellikler de dezavantaj olarak görülmektedir. Bu konuda bir özellik olmadığını düşünenlere göre bunun nedeni sektöre ve yapılan işe göre değişir, kişiliğe göre değişir şeklindedir. Bu doğrultuda erkeklerin çoğu özelliğinin avantaj olarak, pek azının ise dezavantaj olarak görüldüğü dikkat çekmektedir. Yani kadınlar genelde kendi özelliklerine sahip çıkması gerektiğini düşünse de erkeklerin kadınlara göre daha avantajlı olduğunu ve birçoğu da kadın yöneticilerin daha başarılı olmak için erkeklerin sahip oldukları kararlılık, duygusal olmamak ve disiplin sahibi olmak gibi özelliklerinin benimsenmesi gerektiğini düşünmektedir. Kısacası birçok kadın iş hayatında kendi özelliklerine sahip çıkması gerektiğini düşünse de yinede bunu uygulayabilenlerin sayısı azdır.

Özel sektörde çalışan kadın yöneticiler başarılı olmalarını hırslı, zeki ve güçlü ilişkilere sahip olmalarına, kamu sektöründekiler ise düzenli, sorumluluk sahibi, disiplinli olmalarına ve işini sevmelerine bağlamaktadırlar. Kadın yöneticilere göre başarılı

yönetici objektif ve adil olmalı, tecrübeli, bilgili ve sabırlı olmalı ve işini sevmelidir. Kadınlar kendilerinin başarılı olmalarını genelde erkek yöneticilerin avantaj olarak gördükleri yönlerine paralel olan özelliklerine bağlamaktadırlar. Kadın yöneticiler birlikte çalıştıkları insanların ise dürüst saygılı, kibar, emir verici olmayan, uyumlu ve çalışkan olmasını istemektedirler. Yani kendilerine saygısız, sert ve emir verici davranışlara tepki vermekte ve birlikte çalışılan insanların ise uyumlu ve verilen işler doğrultusunda çalışkan olmalarını istemekte, çalışanlar kendileri gibi olmadıklarında ise onları eleştirmelerine veya sert davranmalarına neden olmaktadır.

Bu çerçevede kadın yöneticiler kadınların iş hayatında özgüven, maddi-manevi özgürlük, sosyal çevre kazandıklarını, statüsünün arttıklarını ve daha az duygusal olup, kadınsı özelliklerinden uzaklaştığını, fiziksel ve duygusal olarak yıprandığını belirtirken, kendilerinin ise çalışma hayatında daha sert ve sınırlı ve otoriter olduklarını, daha az duygusal olduklarını düşündükleri, kısacası kadınlığından uzaklaştıran bir değişime uğradıkları görülmekte fakat yinede kadınlar “kadınsı yönleriniz değişti mi?” sorusuna genelde “hayır” cevabı vermekte, kadınsı yönlerinin değiştiğini kabul etmemektedirler. Yani yönetici kadınların çalışma hayatında kadınsı yönleri değişse bile aslında kadınlar bunun farkına varamamakta, birtakım değişimler olsa bile bunu kadınsı yönlerin azalması yönünde olduğunu kabul etmemektedirler.

Kadın yöneticiler, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre az olmasını toplumsal yapıya, kadınların yönetici olmak istememelerine, ev ve aile sorumluluklarına, kadınlara önyargılı bakışlara ve eğitim eksikliğine bağlamaktadır. Bunun için de kadınların daha fazla eğitim almaları daha fazla çalışmaları, daha mücadeleci olmaları ve toplumdaki önyargılı zihniyetin değişmesi gerektiğini düşünmektedir.

Kadın yöneticiler ideal kadının ev ve iş ilişkilerini birlikte yürüten hem iyi bir eş hem de iyi bir anne olan, hem de iyi bir iş kadını olan kadın olduğunu düşünmektedirler. Yani kadınlar hem annelik, eş olma gibi geleneksel rollerinden hem de iş kadınlığı rollerinden vazgeçmemekte bunların hepsine yetişmeye çalışmakta bu doğrultuda da kendine yabancılaşmakta bir değişime girmektedir. Fakat çoğu zaman bunun farkına varamamaktadır.

Kadın yöneticiler, iş hayatında kendini kabul ettirmek, başarılı olarak kalıcı olmak amacıyla hem düşünce ve tavırlarını hem de fiziksel görüntüsünü değiştirmektedir.

Kadın yöneticilerin çoğu iş hayatında bu durumdan çok memnun olmasa da gömlek pantolon gibi kıyafetleri tercih etmekte bunlar da ise siyah gri gibi koyu renkleri daha çok kullanmaktadırlar. Yani kadınlar iş hayatında daha resmi ve ciddi giyinmeyi tercih etmekte, kadınsı giyinmekten ise bilinçli olarak kaçınmaktadırlar. Çünkü hem ciddiye alınmak hem de dikkat çekmemek, göze batmamak için daha az kadınsı olmaları gerektiğini düşünmektedirler.

Özellikle daha kadınsı özellikler sergileyen kadınlar da, makyaj durumları, takı ve aksesuar kullanımları ve saç şekillerinin daha kadınsı unsurlardan oluştuğu, kadınsı özelliklerinden uzaklaşan kadınların ise daha çok, makyaj yapmayan, takı kullanmayan ve daha kısa ve bakımsız saçlara sahip olan kadınlar olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca kadınsı yönlerinde değişim olan kadınların sahip oldukları özellikleri sadece dış görünüşleri ile değil aynı zamanda tavırlarıyla da sergiledikleri görülmektedir. Yani kadınlar kadınsı özelliklerinden uzaklaştıkça daha sert, ciddi ve asık suratlı davranmaya başlamaktadırlar. Kısacası iş hayatında kadınların kariyer basamaklarında yükseldikçe hem tavırlarında, hem dış görünüşlerinde hem de düşünce biçimlerinde farklılaşmalar, kadınsı yönlerinden uzaklaşmalar olabilmektedir.

ÖNERİLER

Kadın yöneticiler için önemli bir sorun halini alan iş hayatında karakteristiğın değişimi gelişmenin ve gerçek başarının önünde bir engel teşkil etmektedir. Bu sebeple öncelikle bunun bir sorun olduğu ortaya konmalı ve bilincine varılmalıdır. Bu doğrultuda hem iş yaşamı hem de toplum bu sorunun getireceklerinin farkına varmalıdır. Bu konuda öncelikli görev kadına düşmektedir. Eğer kadınlar kendi özelliklerine sahip çıkarsa ve bunları nasıl başarıya çevireceğinin bilincine varırsa o zaman gelişme için bir adım atılmış olacaktır. Bunun için kendi sahip olduğu özelliklerin ve bunların hangilerinin hangi alanlarda kendisine fayda getireceğini öğrenmesi gerekmektedir. Bunun için devam eden süreçte öncelikle eğitimle kişiler farklı yetenekler edinir ve varolanları geliştirir. Daha sonra sosyal hayat, iş hayatı gibi alanlarda bunları nasıl kullanacağını ve başarıya çevireceğini daha iyi öğrenir. Yani kadının kendisinde başlattığı bu sürece eğitimcilerinin, ailenin, sosyal ve iş hayatındaki çevrenin de etkisi olmaktadır. Bu bakımdan bunların da kadınlara destekleyici davranmaları, istediklerini gerçekleştirebilmeleri için onlara fırsat vermeleri gerekmektedir.

Kısacası kadının bu çabası gerek ailesi gerekse iş ve toplumsal çevre açısından desteklenmelidir. Aileleri kadınların sorumluklarını paylaşmalı, özverili ve destekleyici olmalıdır. İş hayatında da kadınlara karşı ayrımcılık engellenmeli, kadınlara cinsiyetleri ile önyargılı yaklaşmanın önüne geçilmelidir. Yapılan ayrımcılığa karşı her emek bir adım niteliğindedir. Fakat kimileri bunu bir eşitlik savaşı, bu konuda mücadele veren kadınları da savaşçı olarak görmektedir. Oysa mücadele etmemek yanlıştır. Bu bir savaş değildir çünkü birbirine üstün gelmesi gereken iki taraf yoktur. Esasen ne konumda olunursa olunsun bir üstünlük yoktur çünkü! Fakat çeşitli nedenlerle fiziksel ve manevi açıdan hayatına baskı yapılan kadın için toplumdaki düşünce yapısını değiştirmesi kısaca daha iyi daha mutlu yaşayıp daha başarılı çalışması için mücadele etmesi gerekmektedir dahası bu mücadele sadece kadının vermesi gereken mücadele değildir, ama bu mücadelede yanında çok az kişi vardır. Fırsat verildiği takdirde kadınlar başkalarının özelliklerini benimseme gereği duymadan gerçek başarıyı yakalayabilecekler, yeter ki kadının çabası desteksiz kalmasın.

Kadın yöneticilerin erkek çalışanların davranış, tavır ve görünüşüyle ilgili unsurları benimsemesi iş hayatında çeşitliliği ortadan kaldıracığı için çeşitliliğin örgüte

kazandıracığı yararlardan da mahrum bırakır, yani kısır bir döngüye neden olur. Bu nedenle de özellikle kadın yöneticilerin erkek egemen kurumlarda karakteristiğinin değişmesini gerektirecek zorluklara maruz kalmaması önemlidir. Kadın yöneticilere kadın oldukları için önyargılı davranılmamalı, kadınlara önyargılı bakışlar aşılmalıdır, kadınlar çoğu zaman çok çalışmakta, başarılı yöneticiler olmaktadır. Kadınları erkeklere göre ikinci planda bırakmak onu her alanda seçim yapmaya zorlamaktadır, bu da kadın çalışanın kendine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Kadının kendine yabancılaşması da yalnızca kendisi için değil, iş ve sosyal çevresi için de olumsuz etkiler doğurmaktadır. Bu çerçevede kadınların eğitim, sosyal çevre edinme, kendini geliştirme ve çalışma istek ve hakları engellenmemeli, desteklenmeli dahası önemsenmelidir. Ancak kadınlar tarafından gelişim ve gerçek başarı bu şekilde elde edilir. Kadını seçim yapmak zorunda bırakmak onu kendi kimliğinin dışına itebileceği için ne kendisine ne de çevresine istediği verimliliği vermemektedir. Bu bakımdan kadınlar iş hayatında veya toplumsal hayatta ayrı bir cinsiyet olarak görülme kurtulmalıdır. Bunun içinde en büyük görev ailelere düşmektedir. Kız ve erkek çocukların küçük yaşlardan itibaren farklı yetiştirilmesi ve farklı alanlara yönlendirilmesi, kadınların kendilerinde var olan yetenekleri fark edememesine neden olabilmektedir. Özellikle kişiliğin oluşmasında çevrenin de çok önemli bir faktör olduğu göz önüne alınırsa aile ve eğitimciler kadınlara küçük yaşlardan itibaren doğru yönlendirmeler yapmalıdır. Birey hangi alanda yeteneği olduğunu fark ettiği ve bunu kendine fayda sağlayacak şekilde kullandığı takdirde yolun büyük bir kısmını tamamlamış olacaktır. Fakat bu aşamadan sonra şirketlere de önemli görevler düşmektedir. Artık çalışma hayatının vazgeçilmez aktörleri olan kadınlara işe alım, ücret, eğitim vb. konularda gerçekleştirilen ayrımcılığın önüne geçilmesi son derece önemlidir. Çünkü bunların önüne geçilmediği takdirde kadının iş hayatına tam uyum sağlaması ve kendinden beklenen verimi sağlaması mümkün olmayacaktır. Kadınlara özellikle yetkilendirme, karar alma süreçlerine dahil etme, eğitimlere katılma konularında fırsat verilmeli, onların kişisel istek ve görüşleri de göz önüne alınmalıdır. Bu sayede şirkete uyum sağlamak amacıyla kendini değiştirmek zorunda olmadığını fark eden kadın kendine verilen fırsatları daha iyi değerlendirecek ve kendi sahip olduğu özellikleri başarılı bir biçimde çevresine yansıtacaktır.

Kadın ve erkeğin sahip olduğu biyolojik farklılıklar ideolojik farklılıklara dönüştürülmemelidir. Özellikle şirket için de erkek ve kadın çalışanlara farklı davranmak, gerçekten hak ettiği halde kadın çalışanı sırf kadın olduğu için yöneticiliğe terfi ettirmemek çok büyük bir haksızlık olacaktır ve gelişmenin önünde bir engel teşkil edecektir. Çünkü işyerlerinde kadın ve erkeğin her birinin cinsiyetine göre tanımlanması, herhangi birinin sahip olduğu üstün yeteneğe gözünü kapatmakla sonuçlanabilmektedir. Bu bakımdan kadınların çalışması artık sıra dışı, geçici bir durum veya bir zorunluluk olarak görülmekten çıkmalıdır. Toplumun kadınların çalışmasına önyargılı bakmasını engellemek son derece önemlidir. Kadın da iş hayatında özgür bir birey olarak kabullenilmelidir. Kadını dezavantajlı konumundan çıkarmak için gerekli önlemlerin alınması, onlara erkeklerle eşit fırsatların tanınması ve geleneksel zihniyetin değişmesi gereklidir.

İş dünyasında özellikle henüz işe alım aşamasında engellenen ve erkeklere göre ikinci plana atılan kadın için değişim yaşamaması daha da zorlaşmaktadır. Kadının değişmesi de nesilden nesile yayılacak olan bir değişime neden olabilmektedir. Kadınları sahip oldukları düşünülen özelliklere göre belli işlere yönlendirmek veya bunlara kabul etmek belki de çok başarılı olabilecek bir kadın yöneticiyi baştan kaybetmekle sonuçlanacaktır. Liderlik özellikleri genelde akılcılık, mantıklı düşünme, objektiflik olarak görülmekte ve bu özelliklerde erkeklere özgü olarak tanımlanmaktadır. Fakat her birey kadın veya erkek fark etmeksizin farklı özellik ve becerilerle dünyaya geldiği için bu özelliklere sahip erkek veya kadınlar olması son derece olağandır. Bu bakımdan şirketlerin yönetici olacak kişileri kadın veya erkek olarak değil sahip oldukları kişisel yeteneklere göre iyi analiz etmesi önemlidir. Öncelikle şirket yönetimleri kadınları iyi birer çalışan, iyi birer yönetici olarak görüp onların kararlarına, istek ve özelliklerine saygı duymayı dahası göz ardı etmemeyi bu çerçevede çalışanlara doğru yönlendirmeler yapmayı başarabildiği zaman çalışanlar da bunu rahatlıkla benimseyebilecektir. Kadın işi olarak görülen başarıyla yapan erkekler olduğu gibi, erkek işi olarak görülen işleri başarıyla yapan kadınlarında olması son derece doğaldır. Değişim önce insanın zihninde başlar daha sonra kendisi ve çevresine etki ederek gelişir. Sadece şartları değiştirmek gerektiğinden bahsetmek yeterli değildir, bunun için somut çabalar sergilemek gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- ABDULKERİM, Bahadır, (2005), “Tarihte ve Günümüzde Kadın”,
<http://www.biriz.biz/kadin/kad6.htm>, 17.04.2006.
- AÇIK, Aysen, (2005), “Kadın Yönetici ve Özellikleri”,
http://kadin.tr.net/index.php?option=com_content&task=view&id=139,
20.01.2006.
- AKÇAL, Halit, “Çalışma Hayatında Liderlik”,
[http://www.kutuphane.biz/indir/endustri/ednst%20\(9\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/endustri/ednst%20(9).doc), 01.04.2006.
- AKGÖKÇE, Necla, (2005), “Sendika İşi Erkek İşidir Anlayışı Yıkılmalı”, *Petrol-İş Kadın Dergisi*, Aralık, Sayı:17.
- AKYİĞİT, Ercan, (2003), *İş Hukuku*, 3. Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ALKAN, Aytan, (2005), *Yerel Yönetimler ve Cinsiyet/ Kadınların Kentte Görünmez Varlığı*, Dipnot Yayınları, Ankara.
- ALPER, Çiğdem, “Güçlü Olmak”, <http://www.hatunca.net/content/view/152/59/>,
26.04.2006.
- ALPTEKİN, Kamil ve Said Demirel, “Çalışma Hayatı”,
www.sosyalhizmetuzmani.org.calismahayati.htm, 13.04.2006 (a).
- ASLANKARA, Sadık, "Güneş Umuttan Şimdi Doğar: Türkan Saylan",
http://www.saclioglu.com/hakkinda/turkan_saylan.htm, 26.04.2006.
- AVESTA, Veroz, (2001), “Özgürlüğe Yanılgılı Yaklaşımlar”,
<http://www.ozgurpolitika.com/2001/07/10/hab13.html>, 17.04.2006.
- AYTAÇ, Serpil, “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”,
http://www.isguc.org/arc_view.php, 20.03.2006 (a).

- AYTAÇ, Serpil ve Mustafa Sevütekin, (2002), “Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu”, www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=22, Yayın No: 219, 01.04.2006 (a).
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), *İş Hayatında Kadın Yönetici*, 1. Baskı. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAYSAL, A. Can, (1992), *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- BELL, Hannah Rachel.B, (2003), *Erkek İşi-Kadın İşi*, Çev. Meltem Erkmen, 1.Baskı. Epsilon Yayınları, İstanbul.
- CAM, Erdem, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, http://www.insanbilimleri.com/makaleler/psikoloji/calisma_yasaminda.htm, 02.04.2006.
- CONNELL, R.W., *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar*, Çev. Cem Soydemir, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- COŞKUN, Recai ve Engin Yıldırım, Serkan Bayraktaroğlu ve Remzi Altunışık, (2000), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Ders Notları), Adapazarı.
- ÇAĞA, Nilgün ve Belkıs Kümbetoğlu, “Çalışan Kadınlar ve Küreselleşme”, www.ceterisparibus.net/calisma/genel.htm, 29.09.2005.
- ÇAHA, Ömer, (1996), *Sivil Kadın*, 1. Baskı. Vadi Yayınları, Çev. Ertan Öznesel, Ankara-1996.
- “Çalışan Anneler”, (2006), <http://www.kadinveaile.com/aile3/gunisigi/yazilar.asp?x=97>, 05.05.2006.
- “Çalışan Kadın”, www.bayanlar.net/calisan.kadin.htm, 23.02.2006.

ÇALIŞKAN, Melih ve Nihal Kocakuşak, (2004), “Çalışma Hayatında Kadın”,
www.bianet.org/2004/10/21/45622.htm, 20.01.2006.

ÇARIKÇI, İlker ve Nilüfer Avşar, (2004), “Kamu Üst Kademe Yöneticilerinin Cinsiyet Temelli Rol Algılamaları Çerçevesinde Alternatif Çalışma Düzenlemeleri ve İzin”,
Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma, Cilt 1, Yedi Tepe Üniversitesi
Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları s.53-63

ÇELEBİ, Nilgün, (1990) *Kadınlarımızın Cinsiyet Rolü Tutumları*, Konya : Sebat Ofset,
Konya.

ÇETİNDAMAR, Dilek, TÜSİAD, (2002), *Türkiye’de Girişimcilik*, Lebib Yalkın
Yayınları, İstanbul.

ÇEYİNDİR, Y. Neşe, (2004), “Çalışan Kadınlara Giysi Seçiminde Alternatif Öneriler”,
Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma, Cilt 2, Yedi Tepe Üniversitesi
Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları s.217-226

ÇİFTÇİ, Birgül, “İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu”,
www.tisk.org.tr/yayinlar.asp , 21.03.2006 (b).

ÇOLAK, Ömer Faruk ve Cem Kılıç, (2001), *Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü
Arzı: Şanlıurfa Örneği*, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları,
İstanbul.

DEMİRALP, İdris, (1998) “Profeminizm”,
<http://www.kadinlar.com/kadin/profeminizm.htm>, 18.04.2006 (a)

DEMİRTÜRK, (2005), Burcu, “Tarihsel Perspektifle Kadının İş Yaşamındaki Yeri”,
www.kitaplik.com/tarihtekadin.html.

“Devrimci Kadın”, www.nadir.org/nadir/initiativ/rev_linke/devkad/devkad13.html,
01.04.2006.

DOĞRUSÖZ, Mahan, (2005), “Kadınsı Özgürleşme Sürecinde Kuram ve Terapi”,
www.icgoru.com/makale/mahanmakale3.shtml, 06.05.2006.

ELY J. Robin ve David A. Thomas(1999), “Farklılıklara Önem Kazandırmak /
Çeşitliliği Yönetmek İçin Yeni Bir Paradigma”, *İnsanları Yönetmek*, Çev. Gündüz
Bulut ,Mess Yayınları, İstanbul.

ERCAN, Metin, “Kadın Maaşlarındaki Global Eşitsizlik/Radikal”,
<http://www.turkhukuk sitesi.com/showthread.php?t=4756>, 06.05.2006.

EREN, Erol,(2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları 7. Baskı,
İstanbul.

ERGÜN, Mustafa, “Eğitim Sosyolojisi”, www.egitim.aku.edu.tr/ergun8.htm,
24.04.2006.

ERSÖZ, Aysel G.,(1999), Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranışlar ve
Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı : Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği,
Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.

FAZLIOĞLU, Aygöl, (2003), “Kırsal Kalkınma Projelerinde Cinsiyet Dengeli
Kalkınma Yaklaşımları”, www.gap.gov.tr/Turkish/Sosprj/cdenge.html,
20.03.2006.

FİDAN, Fatma ve Öznur İşçi, (2004), “Çalışan Kadın Aslında Çalışmak İstemiyor Mu,
Zorunluluk Mu, Gereklilik Mi?”, *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*,
Cilt 1, Yedi Tepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, s. 33-41.

FİLİZ, Atilla, “Çalışma Hayatında Değişim ve Girişimcilik”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php, 21.01.2006 (a).

GEÇTAN, Engin, “Değersizlik Duygusu”,
<http://www.derkenar.com/kitapkurdu/gectan.shtml>, 18.04.2006.

GÜLER, Zeynep, “Tarih Boyunca Kadına Farklı Bakışlar”,

http://www.gelenekyayinevi.com/per_yay/gelenek_makale.asp?sayi=73&sira=5&sayfa_no=1, 02.01.2006.

GÜNEŞ, Şermin, Meral Erdoğan Keleş , Sevgi Yılmaz, Sevim Atalar, Eylem Yılmaz
Dönertaş, Sebahat Arslan ve Aygül Güner, “Kadın ve Kültür”

<http://www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=kadinyazi&id=25>, 17.04.2006.

GOFFEE, Robert ve Richard Scase, (1992), *Kadınlar İş Başında*, Çev. Ahmet Fethi, Eti Yayınları, İstanbul.

HABLEMİTOĞLU, Şengül, (2005), *Toplumsal Cinsiyet Yazıları : Kadınlara Dair Birkaç Söz*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul

<http://www.ayrinti.net/nietzsche/makale/b-skadbile.htm>, 26.04.2006.

<http://ntvmsnbc.com/news/260264.asp>, 26.04.2006.

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Feminist>, 26.10.2005.

İŞIKLI, Şevki, (2005), *Kadın ve Felsefe*, Emre Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

İLKARACAN, İpek, (1998), “Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı”,

http://www.wwhr.org/images/kentli_kadınlar.pdf, 01.04.2006.

“İş’te Kadın Olmak”, (2003),

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1283>, 05.05.2006.

“Kadınla Erkeğin Yönetim Araçlarını Kullanma Şekli Farklıdır”,

http://www.hrdergi.com/haberler/haftanin_konusu_konugu_detay.asp, 24.01.06.

“Kadın Kimliğini Sorgulamak”, <http://www.kadınlar.com/kadın/kimlik.htm>, 22.04.2006

(b).

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, (1999), *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınları 10. Basım, İstanbul.

- KANDİYOTİ, Deniz, (1997), *Cariyeler Bacılar Yurttaşlar*, Çev. Aksu Bora, Fevziye Sayılan, Şirin Tekeli, Hüseyin Tapınç, Ferhunde Özbay, 1.Baskı. Metis Yayınları, İstanbul.
- KAPIZ, Serap, (2002), “İş-Aile Yaşam Dengesi ve Dengeyi Korumaya Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2002sayi3PDF/kapiz.pdf>, 13.04.2006.
- KAPIZ, Serap, (2003), “Mesleki Sosyalleşmenin Çocuklar Üzerine Etkileri”,
<http://www.isguc.org/printout.php?id=169>, 21.11.2005 (b).
- KAPLAN, Selgin, (2005), “Eğitimde Rakamlar Kadınlardan Yana Değil”, *Petrol-İş Kadın Dergisi*, Aralık, Sayı:17.
- KARAKIŞLA, Y.Selim, “Etkinlikler, Voyvoda Caddesi Toplantıları 2003-2004 Osmanlı Ordusunda Kadın Askerler: Kadın İşçi Taburu (1917-1919)”,
www.obarsiv.com/guncel_vct_2003_karakisla.html 26.10.2005.
- KAYA, Gazanfer, “Kadının Kentsel Yaşama Katılmasında Toplum Merkezleri”,
<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/kadinkentselyasam.htm>, 17.04.2006 (b).
- KESKİN, Doğan, (2003), “Kadın ve Çalışma Yaşamı”,
www.radikal.com.tr/.../03/2003&phpsessid, 22.04.2006.
- KILIÇARSLAN, Ayten, “Azınlık Türk Kadın Hareketi Var Mı?”
<http://www.atib.org/yazarlar/akilicarслан/turkkadini.htm>, 17.04.2006.
- “Kimlik”, http://www.odevsitem.com/odevsitem.php?Odevin_Adi_Kimlik, 01.05.2006.
- KORAY, Meryem, (1993), *Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri*, BASİSEN ve Kültür Yayınları:23, İzmir.
- KÖKSAL, Hayal, (2004), “Toplumsal Nitelik Geliştirme Sürecinde Kadının Rolü ve Bir İyileştirme Projesi”, *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*, Cilt 3, Yedi Tepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, s.389-396

KSSGM (Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), (1998), *Cumhuriyetin 75. Yılında Türkiye’de Kadının Durumu*, KSSGM Yayınları, Ankara.

KSSGM, (1999a), *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği*, KSSGM Yayınları, Ankara.

KSSGM, (1999b), *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, KSSGM Yayınları, Ankara.

KSSGM, (1999d), *İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı*, KSSGM Yayınları, Ankara.

KSSGM, (2000a), *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, KSSGM Yayınları, Ankara.

KSSGM, (2000b), *Popüler Kültür Ürünlerinde Kadın İstihdamını Etkileyebilecek Öğeler: Cinsiyetçiliğin Kültürel Pratikler Aracılığıyla Yeniden Üretilmesi: Popüler Kültürde Kadın İstihdamını Etkileyebilecek Olumlu ve Olumsuz Öğeler*, KSSGM Yayınları, Ankara.

KSSGM, (2000c), *Türkiye’de Kadınlara Ait Girişimlerin Desteklenmesi: Gereksinim, Sorun Olanak ve Stratejilere İlişkin Bir Çalışma*, KSSGM Yayınları, Ankara.

KURT, İsmail ve Seyid Ali Tüz, (1996), *Sosyal Hayatta Kadın*, İslami İlimler Araştırma Vakfı, İstanbul.

KUTANIŞ, R. Özen ve Ayşegül Hancı, “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/11-02.pdf>, 27.01.2006.

LİPOVETSKY, Gilles, (1999), *Üçüncü Kadın- Kadında Süreklilik ve Yenilik*, Çev. Filiz Nayır Deniztekin, Varlık/Deneme Yayınları 1.Basım, İstanbul.

MANZOOR, Rukhsana, (2002), “Sendikalarda Kadınların Rolü ve PTUDC' nin Mücadelesi”, <http://www.marksist.com/KAD/Rukhsana%20Manzoor-%20Sendikalarda%20Kadinlarin%20Rolu%20ve%20PTUDC.htm>, 01.03.2006.

MARKHAM, Ursula, (1999), *Baskı Altındaki Kadın*, Alfa Yayınları, Çev. Murat Sağlam, İstanbul.

“Milyonlarca Kişi Neden Evde Çalışmayı Tercih Ediyor?”,

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=44>, 06.05.2006

(b).

NAZLI, Deniz, (2004), “Günümüz Kadın ve Erkekleri”

<http://www.hurriyet.com.tr/agora/article.asp?sid=9&aid=1128>, 17.04.2006.

OKTAR, Tiğınçe, (1998), *Osmanlı Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslamiyesi*, 1.Basım. Bilim Teknik Yayınları, İstanbul.

PİECK W. ve N. Krupskaya, (1996), *Kadın Sorunu Üzerine Seçme Yazılar*, Çev. İsmail Yarkin, İnter Yayınları, 3. Basım, İstanbul.

“Prefeminizm”, <http://www.kadinlar.com/kadin/prefeminizm.htm>, 26.10.2005 (c)

ROWBOTHAM, Shelia,(1998) *Kadın Bilinci Erkek Dünyası*, Çev. Şükrü Alpagut, Payel Yayınları, 2.Basım, İstanbul.

RÜZGAR, Necla, (2004) “İmgenin Kadına Kadının İmgeye Dönüşümü”, *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*, Cilt 2, Yedi Tepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, s.323-327.

SEKMAN, Mumin, (2006), “Seçmeler”,

<http://www.muminsekman.com/secmeleroku.asp?id=79>, 22.04.2006.

SELEK, Pınar, “Şiddet Erkektir”, <http://www.koxuz.org/koxuz/articlecomments.php>, 26.04.2006.

SERBİLİND, Jina, “Kadın Rönesansı Ortadoğu Demokrasisinin Özüdür”,

www.jinaserbilind.com/modules.php, 24.04.2006.

SERTER, Nur, (1994), *Türkiye'nin Sosyal Yapısı*, Filiz Yayınları, İstanbul.

- SEVİNDİ, Nevval, (2005), “Aydın Kadın”,
<http://www.nevvalsevindi.com/oku.php?id=506> 17.05.2006.
- SEYMAN, Yaşar, (2000), “Çalışan Kadınlar”, <http://www.yasarseyman.org/kadin.asp>,
21.01.2006.
- SEYYAR, Ali, (2002), *Sosyal Siyaset Terimleri* (Ansiklopedik Sözlük), 1.Baskı Beta Yayınları, İstanbul.
- SEZER, Sennur, (2003), “Kadınımızın Emek Tarihine Kısa Bir Bakış”,
<http://www.emep.org/kadin/oren/sennursezer.html>, 21.02.2006.
- SHOSTAK, Marjorie, (2003), *Nisa: Bir Kung Kadınının Yaşamı ve Sözleri*, Epsilon Yayınları, Çev. Suat Ertüzün, İstanbul.
- ŞAHİN, Yüksel, (2004) “Türkiye’de Kamusal Ve Özel Alanda Kadın Giyimi Üzerine”,
Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma, Cilt 2, Yedi Tepe Üniversitesi
Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, s.235-242.
- ŞİŞMAN, Ayşin, “Tarih Boyunca Türk Toplumunda Kadının Yeri”,
www.aku.edu.tr/ata/makaleler/tkadini.htm, 01.03.2006.
- TAN, E.Mine, (1979), *Kadın: Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- TANERİ, Ufuk, (2000) “Yetki –Karar Alma Sürecinde Kadın”, 1. Kadın Kongresi 12-14 Mayıs Girne KKTC ,www.ufuktaneri.com/kadin1.pdf, 15.01.2006.
- TANSEL, Aysıt, (2002), “İktisadi Kalkınma Ve Kadınların İşgücüne Katılımı: Türkiye’den Zaman-Serisi Kanıtları ve İllere Göre Yatay Kesit Kestirimleri”,
<http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series01/0105T.pdf>, 10.12.2005.
- TEKELİ, Şirin, (1990), *1980’ler Türkiye’sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar*, İletişim Yayınları, İstanbul.

- TEKOĞUL, Bora, “Sıcak Aile Ortamı Demokratikleşme Sürecinde Kadın ve Erkekler”,
www.tesev.org.tr/etkinlik/cinsiyetrejimiekse-sicakaileortamikros.pdf,
22.04.2006.
- TEMEL, Ayşen, (2004) “Çalışan Kadının İmajı ve Rol Serüveni”, *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*, Cilt 2, Yedi Tepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları s.227-233.
- TINAR, Mustafa Y., (1999), “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, *Mercek Dergisi*, MESS Yayınları, İstanbul.
- TOKSÖZ, Gülay, Alev Özkazanç ve Bedriye Poyraz (2001), “Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet”, <http://kasaum.ankara.edu.tr/gorsel/dosya/1095679034kal.doc>,
21.02.2006 (a).
- UĞUR, Adem, (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ULUSOY, Mustafa, (2005), “Erkeklik”, <http://www.karakalem.net/?article=1430>,
17.04.2006.
- UZUN, Yasin, “Değişken Üretim Yapısı Ve Emek Süreçleri İle Üretim Sürecine Katılma Koşullarının Değişimi”,
http://www.odevsitesi.com/odevler/2005_10/154396-degisken-uretim-yapisi-ve-emek-surecleri-ile-kadinin-uretim-surecine-katilma-kosullarinin-degisimi.htm,
12.11.2005.
- ÜLGER, Seher, “Avrupa Birliği Ülkeleri İle Türkiye’de Kadına ve Kadın Sağlığına Genel Bir Bakış”, <http://www.un.org.tr/who/EU/6bultenavbirkadin.HTM>,
25.10.2005.
- ÜSTÜNGÜLER Hale, (2004), *Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler: Sakarya İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÜŞÜR, Serpil, “Otoriter Türk Modernleşmesinin Cinsiyet Rejimi”,
kasaum.ankara.edu.tr/gorsel/dosya/1097132326otoriter_turk_modernlesmesinin_cinsiyet_rejimi.doc, 20.03.2006 (b).

YARAMAN, Ayşegül, (2003), *Kadın Yaşantıları*, 1. Baskı. Bağlam Yayınları, İstanbul.

YAVUZ, Arif, (1995), *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Filiz Kitabevi, İstanbul.

YAYLACI, Gaye Özdemir, (2004), “Kadın Yöneticiler İçin Kariyer Gelişimlerinde Örgüt İçi Kişilerarası İlişki Ağlarını Yönetmek, *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*, Cilt 1, Yedi Tepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, s.75-82.

“Yeniden Yapılanma Sürecinde Kadın Emeği”, <http://public.cumhuriyet.edu.tr>, 16.09.2005.

YÜKSEL, Murat, (2003), *Feminist Hukuk Kuramı ve Feminist Düşünce Teorileri*, 1. Basım. Beta Yayınları, İstanbul.

“17 Milyon Kadın İstihdam Dışı”, (2004),
eski.ucansupurge.org/newhtml/060204/060204gundem2.php, 10.05.2006.

“21. Yüzyılda Türkiye’de Çalışan Kadın Profili Kurultayı”, (2004),
<http://www.turkis.org.tr/icerik/kadinkurultayi.htm>, 14.02.2006.

EKLER

EK 1: MÜLAKAT FORMU

1. Eğitim:
2. Görev:
3. Medeni durum:
4. Çocuğunuz var mı?
5. Varsa çocuklarınızın bakımını kim üstleniyor?
6. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?
7. Kaç yaşında çalışmaya başladınız?
8. Çalışmak sizin için ne ifade ediyor?
9. Daha önce başka bir işte çalıştınız mı? İşinizi ne sebeple değiştirdiniz?
10. Şu an çalıştığınız işi seçme nedeniniz nedir? kendinizi hangi özellikleriniz yönünden bu işe uygun görüyorsunuz?
11. Çalışmaya hiç ara verdiniz mi? Nedeni ?
12. Aile fertlerinizin veya çevrenizin çalışmaya karşı tutumu nasıl?
13. Çalışmanız evdeki sorumluluklarınızı etkiliyor mu? Ne Yönden?
14. İş hayatında erkek ve kadın çalışanlar arasında ayırım yapıldığını düşünüyor musunuz? Nedeni?
15. Sizce erkek ve kadınların hangi genetik özellikleri onlara iş hayatında avantaj sağlar hangileri dezavantaj sağlar? Genel olarak erkekler mi yoksa kadınlar mı daha avantajlı?
16. Başarılı olmanızı hangi yeteneğimize veya özelliğimize bağlıyorsunuz?
17. Sizce başarılı bir yöneticide bulunması gereken en önemli özellikler nelerdir?
18. İş hayatı kadınlar üzerinde nasıl bir değişime neden olabilir? Çalışmaya hayatı sizde duygusal ve fiziksel olarak nasıl değişikliklere neden oldu? Kadınısı yönlerinizin değişime uğradığını düşünüyor musunuz?
19. Birlikte çalıştığınız insanlarda ne gibi özellikler bulunmasını istersiniz?
20. Kadının yönetici olduğunda erkeklerin sahip olduğu hangi özelliği benimsemesi ya da kullanması ona başarı getirir sizce? Neden?
21. Kadın yöneticilerin sayısının erkek yöneticilere göre daha az olmasını hangi sebebe bağlıyorsunuz? Kadın yöneticilerin başarılı olabilmesi ve sayılarının çoğalabilmesi için ne şekilde hareket etmesi gerekmektedir?

22. Sizce ideal kadın nasıl olmalıdır?

- a. İyi bir eş ve anne olmalı.
- b. Belirli bir meslek eğitimi görüp gerektiğinde bunu kullanmalı
- c. Başarılı bir iş kadını olmalı.
- d. Ev ve iş ilişkilerini birlikte yürütebilmeli.
- e. Hepsi.

ÖZGEÇMİŞ

15.09.1981 tarihinde Sakarya'da doğdu. İlköğrenimini Sakarya Ali Dilmen Okulunda, ortaöğrenimini Bilecik Ertuğrul Gazi Ortaokulu'nda, liseyi de Sakarya Ali Dilmen Lisesi'nde bitirdi. 1999 yılında Sakarya Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde başladığı lisans eğitiminden 2003 yılında mezun oldu. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri bölümüne girmiş olup halen bu bölümde eğitimini devam ettirmektedir.