



Hizmet Sektöründeki Yönetici Kadınların Liderlik Algısı

- Seyyide ELBEYLİ KOÇ¹

ÖZET: Dünya nüfusunun neredeyse yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Buna rağmen iş hayatında kadınların yer alma oranı aynı seviyelere ulaşmamıştır. Son dönemde özellikle müşteri ilişkileri, halkla ilişkiler, reklamcılık, insan kaynakları, finans ve bilişim gibi alanlarda kadın çalışanların sayısı önemli bir artış göstermiştir. Bununla birlikte üst yönetim kademelerine çıktıkça kadın sayısı azalmaktadır. Kadınlar iş hayatında pek çok zorlukla karşılaşmaktadır. Bu zorluklar yönetim kademelerine yükselmeleri sürecinde giderek artmaktadır. Bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticilerin beklentilerini ve liderlik algılarını tespit etmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda yararlanılmış olan yöntem ise nitel analiz yönteminin olgu bilim araştırma yöntemidir. Çalışma kapsamında araştırmacı tarafından 13 soru hazırlanmış ve görüşme tekniği ile katılımcılara sorulmuştur. Kadın yöneticilere göre liderler daha çok sorumluluk alabilen, daha fazla risk alan, daha fazla sorumluluğa sahip ve karar vermede daha etkili olan kişilerdir. Bunun yanında liderlik süreçlerinde kadın yöneticiler en çok cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaşmaktadır. Kadın yöneticiler duygusal olmalarından ötürü hem yönetim süreçlerinde hem de çalışanlarıyla ilişkide problem yaşamaktadırlar. Ayrıca kadın yöneticiler özellikle annelik görevlerinden ötürü çok fazla sorumluluğa sahiptirler ve bu durum yöneticiliklerini olumsuz etkilemektedir. Ancak kadın yöneticiler, kadınların sahip oldukları duygusallıkla işletmelerdeki sorunlara farklı bakış açıları geliştirebileceğini vurgulamaktadır. Kadınların olduğu ortamlarda iletişim daha seviyeli olmakta ve kadınların empati kurması nedeniyle ilişkiler daha başarılı kurulmaktadır. Buna rağmen kadın yöneticiler, erkek yöneticilere kendini kabul ettirmede zorluk yaşamaktadır. Bu kabul ettirme sürecinde de kadın yöneticiler mobbing gibi olaylarla karşılaşabilmektedir. Kadınlara yönelik annelik gibi toplumsal roller ve algılar kadınlarda cesaretinin düşmesi, üst pozisyonlara erkeklerin uygun görülmesi, kadınlara yönelik önyargının oluşması, rollerinden ötürü kadınların yönetici olamaması ve kadınların

¹ Doktora Öğrencisi; seyyidekoc1@gmail.com

Kaynak gösterimi için:

ELBEYLİ KOÇ S..s (2023). Hizmet Sektöründeki Yönetici Kadınların Liderlik Algısı; Artikel International Journal of Social Sciences -AIJOSS 1, s.1 c. 1 ISSN: 2980-1028

kendini ispat etmek zorunda hissetmesi şeklinde sonuçlara yol açmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Hizmet Sektörü, Kadın Liderler, Kadın Yöneticiler, Liderlik, Yöneticilik.*

Makalenin türü: Araştırma

Geliş tarihi: 15.01.2023 / **Kabul Tarihi:** 20.01.2023 / **Yayın Tarihi:** 24.02.2023

Leadership Perception of Women in Service Industry

ABSTRACT: Women make up almost half of the world's population. Despite this, the rate of women's participation in business life has not reached the same levels. Recently, the number of female employees has increased significantly, especially in areas such as customer relations, public relations, advertising, human resources, finance and informatics. However, the number of women decreases as they reach the top management levels. Women face many difficulties in business life. These difficulties increase in the process of their promotion to managerial positions. This study tries to determine the expectations and leadership perceptions of female managers operating in the service industry. The method used in this context is the phenomenology research method of the qualitative analysis method. Within the scope of the study, 13 questions were prepared by the researcher and asked to the participants with the interview technique. According to female managers, leaders are those who can take more responsibility, take more risks, have more responsibility and are more effective in decision making. In addition, female managers are most often faced with gender discrimination in leadership processes. Due to their emotional nature, female managers have problems both in their management processes and in their relations with their employees. In addition, female managers have a lot of responsibilities, especially due to their motherhood duties, and this affects their management negatively. However, female managers emphasize that women can develop different perspectives on problems in businesses with their emotionality. In environments where women are present, communication is more formal and relationships are established more successfully due to women's empathy. Despite this, female managers have difficulty in getting male managers to accept themselves. In this process of making it accepted, female managers may encounter events such as mobbing. Social roles and perceptions towards women, such as motherhood, lead to results in women's discouragement, men being eligible for higher positions, prejudice against women, women's inability to be managers because of their roles, and women's feeling of having to prove themselves.

Keywords: *Service Industry, Women Leaders, Women Managers, Leadership, Management.*

Type of article: Research

Received: 15.01.2023 / **Accepted:** 20.01.2023 / **Published:** 24.02.2023

1. GİRİŞ

İnsan topluluklarının bir araya geldiği zamandan bu yana yönetici ve liderlik kavramlarından söz etmek mümkündür. Her ne kadar günümüzdeki gibi bir liderlik kavramından söz edilemese de bir yönetim olgusunun olduğu bir gerçektir. Yöneten yönetilen ilişkilerinin sağlıklı yürütülebilmesi için doğal olarak yönetenlerin birtakım farklı özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu nitelikler zeka, yetenek, analitik düşünme ve davranış özelliklerinde kendini göstermektedir. Lider veya yöneticilerin bu özelliklerini diğerlerine göre daha etkin şekilde kullandıkları sürece yönetim sürecinde başarılı olabildikleri bilinmektedir.

Literatürde lider ve yönetici kavramlarına yönelik çok sayıda tanımlama mevcuttur (Ertürk ve Dönmez, 2017, s. 12). Bazen bu kavramlar aynı anlamda kullanılabilir. Benzerlik taşımalarına rağmen bu iki kavram arasında köklü farklılıklar barındırmaktadır. Zira lider bireyleri etkileyen, grubu hedefleri doğrultusunda yönlendiren kişi olarak tanımlanırken yönetici, belirli sorumlulukları olan ve onları günlük olarak tekrarlayan, kararlar alan ve denetimi sağlayan kişi olarak ifade edilmektedir (Sezer, 2005, s. 8). Günümüzde bu iki kavram daha fazla netleşmiştir ancak iki kavramın da ortak bazı özelliklerinden hareketle daha çok yönetici liderlik kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır.

Dünya nüfusunun yarısı erkek yarısı kadınlardan oluşmaktadır. Ancak işletmelere bakıldığında bu oranın yönetici ve çalışan bazında erkekler lehine olduğu görülmektedir. Zira liderlik ve yöneticilik fonksiyonlarını yerine getirenlerin çoğunlukla erkeklerden oluştuğu bilinen bir durumdur. Ancak günümüzde kadınların işgücüne katılım oranının artmasıyla kadın yönetici liderlerin de dünyada ve Türkiye’de hızla artmaya başladığı istatistiklere yansımaktadır. Bu bağlamda son dönemlerde liderlik ve yöneticilik rolleri üzerinde kadın yönetici liderler konusunda yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Sektörlere göre değişiklik göstermekle birlikte kadınların daha fazla yönetici olabilmelerine olanak sağlanmakta veya normal karşılanmaktadır. Benzer şekilde kadınların iş yaşamına girişimci olarak da katılımlarının arttığı gözlenmektedir. İşletme sahibi veya yönetici pozisyonunda olan kadınların çalışma yaşamında erkeklerle eşit pozisyonlara sahipliklerinin daha sık gözlenmesi kadınlara yönelik cinsiyet kalıp yargılarının yok olmaya başladığına işaret etmektedir. Bu duruma rağmen kadınların halen yöneticilik pozisyonlarına gelmelerinde yaşadıkları çok önemli sorunları ve beklentileri bulunmaktadır. Bunun nedeninin kadınların günümüzde gelinen noktada yeterli şekilde yönetici pozisyonuna getirilmedikleri veya erkeklerle eşit şartlarda rekabet edemediklerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Kadınların yöneticilik pozisyonlarında yaşadıkları sıkıntılarla ilgili yapılan çalışmaların son dönemlerde artmaya başladığı gözlenmekte ancak yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Çalışma, bu durumdan hareketle kadın yöneticilerin kendileri açısından bu durumu nasıl gördükleri ve beklentilerinin ne olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın literatür bölümünde liderlik ve yöneticilik kavramları tanımlandıktan sonra kadın ve yönetici liderlik kavramı üzerinde durulacak ve daha sonra da hizmet sektöründe yönetici pozisyonunda olan kadınların liderlik konusundaki algıları ortaya konulmaya çalışılacaktır.

2. LİDERLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Liderlik kavramıyla ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır (Öner, 2022, s.6). Bu tanımlamalar bir liderin temel özelliklerinden nasıl davranması gerektiğine kadar herkesin farklı değerlendirmeleriyle ortaya konulmuştur. Öner'in sınıflandırdığı bu tanımlamalardan bazılarında şu bakış açıları izlemek mümkündür: Davis'e göre liderlik, bireyleri spesifik amaçlar ekseninde yöneltmek üzere ikna etme amacına yönelikken Rost liderliği çift yönlü hedefler ve gerçek değişim talebi ile lider ve izleyicilerin etkileşimi aşaması olarak değerlendirmektedir. Hedlund, tanımında liderliğin bireyler arası ve organizasyonel problemleri giderme kabiliyetini gerektiren komplike bir faaliyet alanı olarak görürken, Bass liderliğin tanımında grup dinamikleri ve aşamaları, karakter, yetki kullanma, hedefe ulaşma ve etkileşim ile diğerlerinin desteği olmadan karar alma gibi niteliklerin olması gerektiğinin altını çizmektedir.

Görüldüğü üzere konuyla ilgili tanımlamalarda bulunan akademisyenlerin görüşleri farklı açılardan liderlik kavramına açıklık getirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle liderlik tutum ve eylemlerinin izleyicilerin algılamaları, rol ilişkileri, kurumsal kültür, esas görevler ve bireysel niteliklerin yansımaları ekseninde tanımlanması doğru olmaktadır. En az iki bireyin aynı hedef doğrultusunda hareket ederek gayret, maddi kaynak, zaman ve etkilerini birleştirmesi sonucunda meydana gelen organizasyon psikolojik yapı ve karmaşık eylemleri ihtiva etmektedir. Bu nedenle organizasyonda belirli bir düzene sahip olmak ve bunu sürdürebilmek başarılı ve verimli bir liderlik gerektirmektedir. Böylece grup üyelerince hissedilen lakin belirgin olmayan istek ve fikirler içselleştirilerek hedefe yönelik aksiyon alabilen bireyler gözlenmektedir (Aykan, 2004, s. 214).

Organizasyonların başarıya ulaşmasındaki en büyük faktörün ruhu olduğu ve mekanik örgütlere hayat vererek başarıya ulaşabilmeyi sağlayan bu ruhun liderden geldiği belirtilmektedir. Bu nedenle izleyicileri etkileyerek davranışlarında farklılık yaratan ve sosyal etkileşim sürecini yönetebilen birey lider olarak adlandırılmaktadır. En genel kapsamında grup-birey arasında güç ve otorite tabanlı ilişkiyi yansıtmaktadır. Lider tarafından kullanılan güç grubun hedefe yönlendirilmesini sağlamaktadır. Bu durumda lider grubun diğer üyelerinden farklı olarak karizma yetenek ve zekâ gibi niteliksel üstünlükler barındırmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009, s. 199).

20. yüzyıl başlarında bilime konu olan liderlik özellikle yönetim bilimi disiplininin sınırlarında tanımlanmaktadır (Kurt Acar, 2022, s. 6). Bu durumun başat sebebini sanayi devrimi sonrasında hızla gelişme gösteren dünya ekonomisinin etkin biçimde yönetilebilmesinde aramak gerekmektedir. Yaşanan organizasyon ve yönetim problemlerinin giderilmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmalar liderlik teorilerinin oluşturulmasına olanak sağlamıştır (Erdem ve Dikici, 2009, s. 199).

3. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMI

Algısal kapsamda lider olarak anılabilmesine rağmen yöneticilik oldukça farklı bir kavramdır. İşletme, Kurum, organizasyon, örgüt yapısında sunulmakta olan hizmete yönelik sorumluluğu bulma, farklılaşan şartlara adaptasyon sağlayan, denetim ve gözetim bütünlüğü içerisinde işlem ve iş gerçekleştiren bireyler yöneticilerdir (Bozkurt vd., 1998 265).

Yönetici, belirlenen hedefe erişebilmek adına ortamda yaşanan gelişmelerin dikkate alınması emri

karşısında beşeri ve maddi üretim faktörlerine yönlendirebilen ve emri altında bulunan kaynakların iyi kullanımından sorumlu olan bireyi ifade etmektedir. Örgüt hedeflerine erişebilmek için üretim organizasyonu oluşturan ve gerekli iş görenleri istihdama katan bireyler yöneticilerdir. Verimlilikten ve bilginin kullanımından sorumlu olan yöneticiler planlanan hedefler kapsamında organizasyonu düzenlemekte ve faaliyetleri kontrol ederek sonuçların tümüne göre değerlendirmekte, mevcut sorunlara müdahaleyi zamanında gerçekleştirerek insanları yönetmektedir. Deneyim ve teorik bilgilerin kullanımını işaret eden bu makam uygun eğitime ve yeteneğe sahip bireylerin başarılı beşeri ilişkiler ile kuvvetlendirilmesi sonucunda elde edilmektedir. Görev esnasında sürdürülen teorik bilgi artışı, deneyime dönüştürülmekte böylece makam ve performans yükseltilmektedir. İşletmeler dikey ve yatay yönetim piramidine sahip olabildiğinden yönetim kademeleri farklılaşabilmektedir. Dikey piramidin yönetici kriteri değerlendirme kavramları yetki ve mesuliyettir. Yatay piramit ise genel ve işlevsel yöneticileri değerlendirmektedir. Faaliyet ve yapı bakımından küçük ölçeğe sahip iş yerleri tek yönetici tarafından yönetilmektedir. Ölçek artışında hiyerarşik yapı mevcut olmaktadır (Kaya, 2021:19).

Yönetici ve lider kavramları çoğu kez eşdeğer kabul edilmektedir. Ancak oldukça net farklılıklar barındırmaktadır. Lider, hedef koyabilen, esasen yol gösteren kişi iken yönetici başkaları tarafından bulunduğu konuma getirilerek başkaları için faaliyet gösteren amaçlara erişebilmek için eylemleri organize ve kontrol eden, faaliyete geçirendir.

Tablo 1. Lider ve Yönetici Nitelikleri

Lider	Yönetici
Adalet dağıtma yeteneği	
Araştırmacılık, çalışkanlık	
Astların ruhsal ve fiziksel refahını sağlama	
Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi	
Buluş yapar, icat eder, geliştirir	İdare eder, devam ettirir
Değişime ayak uydurma becerisi	
Doğru işi yapandır.	İşi doğru yapandır.
Duygusal anlamda dengeli ve tutarlıdır.	
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taklit eder, uygular
Elindekileri geliştirmeye çalışır	Elindekileri korumaya çalışır
Empati yapabilen, hoşgörülü bireylerdir	Dürüst ve adil yapıdadır
Fırsat yaratabilme ve bu fırsatı kullanma becerisi	
Fiziki ve zihinsel dayanıklılık	

Genellikle soğukkanlıdır	
Geniş ve mantıki hayal gücü	
Görevde titizlik	
Gözü ufuktur	Gözü standarttır
Güçlü mantık, sezgi gücü, sağduyu	
Derhal kavrama, yeni durumlara adaptasyon	Yüksek beşeri iletişim becerileri
Güçlü sosyal yetenekler, iş bölümü ve dayanışma	
Güven esinlenir	Baskı ve kontrol kurmaya çalışır
Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	
İnsanla ilgilenir	Sistem ve yapıyla ilgilenir
İnsan idaresi yetenekleri üst seviyede	Yönetim ve teknik açıdan yeterli düzeyde
İrade ve yüksek özgüven sahibidir.	İyi bir satıcı (fikir, ürün, hizmet, pazarlama)
Kendilerine özgü disiplin anlayışı vardır.	
Kendisini ve ahlakı motive edebilme	
Kişisel kontrolleri üst seviyededir.	
Üstün kültürel bilinç	
Maceracı eğilim	
Maddi ve manevi cesaret	
Neden ve ne sorularını sorar	Ne zaman ve nasıl sorularını sorar
Orijinaldir	Kopyadır
Politik bir bilinç yapıları bulunmaktadır.	
Risk değerlendirme- veri yükleme yetesini ayarlar	
Risk yükleme kapasitesi	
Sade tavır	
Sağlıklı ve dinç	Genelde dinamik yapıya sahiptir
Sistematik düşünce, amaç ve harekete geçirme	Dengeli karar, geniş açıdan değerlendirme
Statükoya meydan okur	Statükoyu kabullenir
Operatif, taktik, stratejik bilgi ve pratik	

Topluma hizmet yönelimli çalışmaya gayret eder	
Yaratıcı, yenilikleri uygulama yeteneği	Üst düzey düşünme yeteneği
Yönetirken yenilikler yapar	Sadece yönetir
Yüksek iletişim yetenekleri ve hitabet gücü	organizasyon konusunda yetenek

Kaynak: Beykozlu, 2021, s. 19-20

Beykozlu'nun (2021) yukarıda verdiğimiz sınıflandırmasından görüldüğü üzere lider daha çok motive etme, yönlendirme, yaratıcılık ve yeniliklere açık hareket etme özelliklerine sahipken yöneticiler çoğunlukla bir organizasyonun yönetim ve denetim fonksiyonunu yerine getiren kişisel nitelikleri ön plana çıkmaktadır. Esasen bu sınıflandırmadan da görüleceği üzere liderlik özellikleri ile yöneticilik özelliklerinin iç içe geçtiği pek çok nokta bulunmaktadır. O nedenle günümüzde bu kavram yönetici liderlik olarak ifade edilmeye başlanmıştır.

Günümüzdeki modern organizasyonlar üretken liderler ve pratik yöneticileri aynı lokasyonda buluşturmayı ve taşınmaları gereken niteliklerin tamamını özünde barındıran bireylere sorumluluk kazandırmayı hedeflemektedir. Geniş kitleleri etkileyebilecek düzeyde muazzam nitelikler barındıran lider, yönetim faaliyetlerinden haberdar olmadığı sürece organizasyonun başarı gelişiminde katkı sunamayabilmektedir. Nitekim içselleştirilmiş yetki ve sorumluluklara sahip disiplinli bir yönetici geniş kitleleri etkileyemediğinden başarı getirememektedir. Antisosyal ve beşeri doğadan uzak kişilik özelliklerine sahip yöneticileri de kapsayan bu durum her iki yeteneği optimal düzeyde ihtiva eden yönetim kadrosu ile çözümlenmektedir. Söz konusu kadroların işleyiş mekanizmaları organizasyon tarafından büyük rağbet görmektedir. Yönetici liderler bağlı oldukları organizasyon un amaçlarına hizmet etmekte ve bu kapsamda liderlik vasıflarını sergileyerek katkı sağlamaktadır. Bu durum yönetici liderlerin barındırdıkları liderlik vasfını bağlı oldukları organizasyon yönetimi için kullandığını göstermektedir (Biber, 2019, s. 185).

Yönetici liderlerin özelliklerinin de bu bağlamda çeşitli olduğu söylenebilir. Bu özellikler arasında irade gücüne sahip olma, insana değer verme, vizyon sahibi olma, eğitime önem verme, iletişimi güçlendirme, ikna etme, sorumluluk kazandırma, tutarlı olma, ilkeli olma, erdemli olma, şartları ve zamanı doğru değerlendirebilmeyi saymak mümkündür (Biber, 2019:185).

4. KADIN LİDER VE YÖNETİCİ

Çalışma yaşamının her alanında yer almaya başlayan kadınlarla ilgili yoğun araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalarda edinilen sonuç belirginleşen meslek grupları ve gelenekselleşen iş alanları olduğu yönündedir. Bu alanların ilki eğitimidir. Kadınların en fazla zorluk yaşadıkları ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğini en yoğun fark ettikleri meslek grubu ise yöneticiliktir. Günümüzde ekonomik ve toplumsal olarak ileri düzeyde katılım mevcudiyeti bulunan ülkelerde dahi kadın yönetici kavramı yoğun çabalarla yerleştirilmeye çalışılmaktadır. İş gücüne katılım sağladıkları sektör bakımından yansıttıkları önemin haricinde hangi statüde görev aldıkları da araştırma konularından biridir. Bu noktada erişilen sonuç yönetim statüsünde kadın çalışanların oldukça az

yer aldığı yönündedir (Demir, 1991, s. 5).

Eğitim düzeyi yüksek olan kadınların diğer bir yaygın çalışma alanı kamu yönetimi olmasına rağmen karar alma mekanizmalarının büyük bir çoğunluğu erkek egemenliğindedir. Kamuda üst ve orta düzey yönetici olarak çalışmayı sürdüren kadınların %80'i şef kadrosunda çalışmakta iken %3'ü daire başkanı ve %15'i şube müdürüdür. Özel sektör verileri incelendiğinde daha olumsuz bir durumla karşılaşmaktadır. Yapılan bir araştırma sonucunda İstanbul'da faaliyetlerini sürdüren yüzden fazla işgücü bulunan 63 büyük ölçekli işletmenin yalnızca 6 tanesinde üst düzey kadın yöneticinin bulunduğu saptanmıştır. Bu işletmelerde üst düzey kadın yöneticilerin toplam sayısı 7'dir (Kumaş ve Fidan, 2005, s. 513-514). Erkek ve kadın ayrımının üretim ve işletmelerde de gözlenmesine neden olan durumun kapitalist anlayış olduğu, bu nedenle iş bölümünde cinsiyete önem verildiği, kadınların hak etmelerine rağmen uygun değerlendirilmediği, küresel popülasyonun yarısını oluşturmalarına rağmen ekonomik faaliyetlerde yeterli temsile ulaşamadıkları tespit edilmektedir (Nergiz ve Yemen, 2011, s. 196). 1985 yılında yapılan bu araştırma günümüzde durumun farklılaştığını göstermesine rağmen istenen düzeye ulaşamadığını yansıtmaktadır. 1998 yılı kadın yönetici verileri incelendiğinde İzlanda %31, Norveç %26, Nijer %8.3, Türkiye %8 kadın yönetici oranına sahiptir (Özbey, 2004, s. 369). Erkeklerle oranla daha fazla kadın işgücüne sahip olan İsveç gibi gelişmiş ülkelerde dahi kadın yönetici sayıları oldukça düşüktür (Onay, 2014, s. 75). Yaşanan gelişmeler ile 2019 yılı verileri değerlendirildiğinde %53,5 kadın yöneticiye sahip Letonya'nın liderliği, %49 ile Bulgaristan ve %47,9 ile Polonya'nın üstünlüğü gözlenmektedir. Türkiye 34 Avrupa ülkesi arasında sondan ikinci olup %21,9 orana sahiptir. Son sırada %19,4 ile KKTC bulunmaktadır. Üst düzey kadın yönetici oranlarında %33,8 ile Romanya, %32,6 ile Estonya ve %31,4 ile Karadağ liderliğinin karşısında Türkiye'nin sondan dördüncü olduğu gözlenmektedir. %11 orana sahip olan Türkiye'nin ardından %10,9 ile Çekya, %7,5 ile Avusturya, %6 ile Lüksemburg gelmektedir (Euronews, 2020).

Buradan anlaşılacağı üzere yönetim kadrosunda bulunabilmek adına davranış kodları, mesleki deneyim ve eğitim düzeyini geliştiren kadınlar iş gücüne ve yönetime katılımı sürdürmektedir. Öncelikle eğitim engelleri aşılmış, ardından mesleki deneyim edinebilme imkanı bulunmuştur. Ancak hukuksal ve ekonomik fırsatlar yaratılmasına rağmen davranış kodlarını tümüyle değiştirebilecek toplumsal değer ve normlara hatta rollere sahip olunamamıştır. Bu nedenle kadınlar hala davranış kodlarına entegre olmaya çabalamakta ancak erkekler tarafından engellenmektedir (Arıkan ve Yıldırım, 1993, s. 52). Yöneticiliğin ve liderliğin oldukça geniş bir coğrafyada erkek işi olarak algılanması ve kabul görmesinin en büyük sorumlusu yöneticilerdir. Bu durumun yaşanmasına sebep olan algı ilk olarak kendilerinde mevcut olmakla birlikte rekabete yatkınlık, cesaret ve risk alma gibi niteliklerin yalnızca erkeklerde bulunduğu anlayışı hakimdir (Arıkan, 2003, s. 2). Böylece kadınlar üst düzey yönetim kadrolarında yer alamamakta, yükselmeleri geciktirilmekte veya zorlaştırılmaktadır (Arıkan ve Yıldırım, 1993, s. 52).

Etkin yönetici özellikleri arasında cinsiyet ile bağdaşma durumuna pek rastlanmamaktadır. Ancak kadınların liderlik davranışları incelendiğinde erkek yöneticilere oranla daha kolay ilişki kurdukları, üst alt yönetim arasında daha sağlıklı yürütme sağladıkları görülmektedir. Kadınlardan yönetici olabilir mi yahut erkek yöneticilerden farklı liderlik davranışı gösterirler mi noktasında yapılan araştırmalar kadınların yönetsel pozisyonlarda üst düzeye ulaşamamalarının nedenini araştırmaya evrilmektedir (Arıkan, 2003, s. 1). Bu kapsamda kadınların buldukları her yerde erkekler tarafından

yönetilmelerinin iş yaşamında da sürdüğü belirtilmektedir (Onay ve Heptazeler, 2014, s. 75).

Erkek egemen veya ataerkil toplumlarda egemen zihniyetin kurumları daha fazla biçimlendirmesine izin verilmemelidir. Siyasi, toplumsal, ekonomik özgürlükler ile tüketim, mülkiyet ve çalışma yaşamı arasındaki bağlar yaşamsal öneme sahiptir. Bu bağların sürdürülmesi kısıtlamaların ve sınırlılıkların kaldırılarak engelleyiciliğin sonlandırılmasına bağlıdır. Nitekim sonlandırılan bu unsurlar yaşamsal önem arz eden bağın, özgürlük ve bağımsızlık oranı kadar güçlenmesini sağlayacaktır.

Diğer bir yönden kadın ve erkeklere yönelik liderlik davranışlarında analitik problem çözme, duygusallık barındırmama, sıkı kontrol ve rekabetçilik gibi niteliklerle simgelenmekte olan erkek yöneticilerin karşısına sezgisel problem çözme, duygudaşlık, akılcılık, yaratıcılık daha az kontrolle teşvik sağlayıcılık nitelikleri ile simgelenmekte olan kadın yöneticiler söz konusudur (Eagly ve Johnson, 1990, s. 233).

Statham (1987, s. 425) erkek ve kadın yöneticiler ile asistanlarından meydana gelen bir grup katılımcı ile gerçekleştirdiği araştırma sonucunda ilginç bulgular elde etmiştir. Buna göre erkek yöneticiler özerkliğe yatırım gerçekleştiren ve imaja dönük liderlik anlayışına sahip kadın yöneticiler insana yatırım yapan ve göreve dönük bir portföy çizmektedir. Çeşitli araştırmalarda edinilen bulgular erkek yöneticilerin daha az iddialı bir tarza sahip oldukları kadınların ise astlarına çok daha fazla bilgi, cesaret, güven verdikleri ve kendilerini daha fazla açığa vurdukları yönündedir (Arıkan, 2003, s. 5). Bu veriler cins ayırımından ziyade yönetici özelliklerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda sıklıkla tekrarlanan değerler aşağıda listelenmektedir (Uçar, 2006, s. 8-13):

- Ahlaki değerler
- Toplum yapısı ve değerleri
- Dini değerler ve inanışlar
- Eğitim düzeyi ve türü
- İletişim yetileri
- Karakter ve kişilik yapısı
- Politik ilgi ve politik çevre
- Aile ve yetiştirilme tarzı

Görüldüğü üzere bu değerlerden erkeklerin yönetici olabileceğine işaret eden makul bir sav ortaya çıkarılamamaktadır. En büyük farklılıklara sahip olan değerlerin otorite kurma biçimleri, iletişim ve sosyal beceriler olduğu belirtilmektedir (Edizler, 2010, s. 139). Cinsiyet tabanlı değerlendirmek doğru olmamasına rağmen erkeklerin amaca yönelme ve daha fazla odaklanma davranışı sergilerken kadınların sosyal etkileşim becerileri vasıtasıyla takım ruhu oluşturabildikleri ve çok yönlü oldukları aşikardır. Ancak aktarılan bu nitelikleri taşıyan kadın erkek bireylerin sayısı oldukça fazladır. Bu durumda liderler tarafından gerçekleştirilen işin sonucu ve izleyicileri üzerindeki etkisi değerlendirilmelidir. Buna göre benzer donanımı bulunan kadın ve erkek yöneticiler arasında üst-ast pozitif iletişimini ve olumlu örgüt iklimini başaranların kadınlar olduğu gözlenmektedir (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2010, s. 53). Kadınların yeniliğe ve farklı fikirlere açık olmaları oldukça modern birer yönetici lider olabileceklerini düşündürmektedir. Ancak çok daha samimi davranmaları özellikle erkek yöneticilere oranla daha fazla suiistimale uğramalarına neden olmaktadır.

5. KADIN YÖNETİCİLERİN YAŞADIĞI SORUNLAR

Oldukça az sayıda oldukları gözlenen kadın yöneticiler karşısında mevcut kılınan zorluklar ve engeller, iş yaşamının diğer kademelerinde de gözlenmektedir. Literatür incelendiğinde cam tavan sendromu (glass ceiling), geleneksel kalıp yargılar (gender stereotypes) (Powell ve Butterfield, 2002, 2011), örgüt kültürü, mentor ve ağ kurma eksikliği, feminen-maskülen liderlik özellikleri, cinsiyet yanlılığı (Eagly ve Karau, 2002; Eagly ve Johnson, 1990), tokenizm yaşanan sorunlardan bazıları olarak saptanmaktadır.

Toplumsal cinsiyet tabanlı bakış açısı. Kadın yöneticilerin karşılaştığı en büyük engellerden biri olup kendilerine geliştirilen tutumu yüksek oranda etkilemektedir. Kültürel normlar ve geçmişten deneyimler insana atfedilen özelliklerin yer aldığı kategorinin tüm insanlar için geçerli kılındığını göstermektedir. Bu durum stereotipleme olarak adlandırılmaktadır. Stereotipleme, bireylerin çeşitli deneyim, beklenti ve varsayımları temel almak suretiyle zihinsel biçimde yapılan sınıflandırma ve gruplandırma değildir. Bu noktada cinsiyet grupları stereotipik; basmakalıp bir yargıdır. Kadınların bu davranış karşısında yönetici konumuna ulaşmalarını hatta çalışmalarını etkileyen çeşitli tutum ve davranışlar mevcuttur. Buna göre kadınlar (Barutçugil, 2002, s. 26-27): Uzmanlık gerektirmeyen yardımcılık yapabilecekleri işlerde çalışmalıdır. Mantık, rekabet ve hırs gibi yönetsel niteliklerden yoksundur. Akranları, öğretmen vb. tüm çevreleri klasik kariyer modelinin dışına çıkararak yöneticiliğe ilerleme isteklerini yanlış bulmaktadır. Sosyolojik ve psikolojik olarak liderlik rolüne hazır değildir. Organizasyonel bilgi ve karar ağında bir parça teşkil etmemektedir. Politik yapılara duyarlı olmadığından resmi/gayriresmi kanallarda bilgi, etki ve güç elde etmeyi bilememekte, profesyonel ilişki kuramayı oyun kurallarının dışına çıkmaktadır.

Çok sayıda çalışmada yönetsel pozisyonların stereotipleme ile şekillendirildiği dolayısıyla gereklilik olduğu varsayılan ve toplumsal cinsiyet rolüne uygun biçimde üst düzey pozisyonlarda yer almalarının önüne geçildiği bulgulanmaktadır. Türkiye’de Aycan (2004), Yunanistan’da Mihail (2006), Hindistan’da Pererira (1978), İspanya’da Cordano vd. (2002), ABD’de Heilman (1983), Yoder (2001), Gorman (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda açıklanan bu durum üst yönetimde kadın temsilinin yeterli düzeyde olmayışını toplumsal cinsiyet tabanlı bakış açısına bağlamaktadır.

Türkiye’de geleneksel cinsiyet rollerine göre, erkekler “baskın, bağımsız, rekabetçi ve liderlik yeteneğine sahip” olarak görülmektedir ve kadınlar yerel görevlerde ve çocuk yetiştirme konusunda itaatkar, bağımlı, bakımı üstlenen olarak ifade edilmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise yönetici pozisyonunun erkek cinsiyet rolleri ile tanımlandığını ve erkeklerin bu pozisyona daha uygun görüldüğünü; kadınlığın olumsuz özellikler ve pasiflik ile ilişkili olduğunu ve yönetsel rollere uymadığını; kadınlık ile ilgili özelliklerin yönetim ile uyumsuz olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, kariyerli kadınlarının geleneksel cinsiyet rolleri ve profesyonel rolleri birbiriyle uymadığı inancı ve üst düzey yönetici olmalarına karşı olumsuz tutumlar görülmektedir (Bekmezci Ümitvar, 2021, s. 55-57).

Cam Tavan (Glass Ceiling). Maaş dağılımının üst kısmında büyük farklılıklara neden olan cinsiyet durumu “cam tavan” olarak bilinmektedir. İşyerinde kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği incelemek için son zamanlarda kullanılan en etkileyici metaforlardan biridir. Cam tavan, kadınların

belirli bir seviyeye gelmek ve daha da ilerlemek istediklerinde karşılaştıkları engeli belirlemek için kullanılmaktadır. Cam tavan, daha yüksek kurumsal seviyelerde cinsiyet ve ırk farklılıklarının çok daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Kadınların iş dünyasında yaşadıkları ücret eşitsizliği ve ayrımcılık gibi kavramları içermektedir. Ancak ana odak noktası, kadınların üst yönetim tarafından dışlanması ve görünmez kariyer engelleridir. İş dünyasındaki bu tür engeller, kadınların kariyerlerinde yükselmeleri için en büyük sorun olarak görülmektedir. Cam tavanlar farklı kurumların farklı seviyelerinde ortaya çıkabilmekte, genellikle üst yönetim seviyelerine girerken karşılaşılan engelleri ifade etmektedir (Ergül, 2021).

Cam tavan algısına neden olan bireysel unsurlar (çoklu roller, bireysel seçim ve algı, öğrenilmiş çaresizlik), kadın yöneticilerin iş ve aile rollerinin gereklerini birlikte yönetebilmeleri ve sorun yaşamamaları için ifade edilen bireysel tercih ve algılardan oluşmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012). Ayrıca kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelememesinin nedenleri arasında sıralanan çeşitli nedenler şunlardır (Ergül, 2021):

- Kadınların çocuklarını büyütme için işe ara vermeleri,
- Kadınların aile ve iş sorumluluklarını dengeleyememeleri. hayat,
- Geleneksel bir bakış açısına göre kadınlar, yönetim ve mühendislik becerilerinden yoksundur,
- Başarılı kadınlar kendi işlerini kurma ve bağımsız çalışma arzusuna sahiptir,
- Kadınlar genellikle insan kaynakları kadrosunda kariyer fırsatlarını seçerler.

Kraliçe Arı Sendromu. Erkek yöneticilerin, iş ortamındaki kadın yöneticilerin davranış ve tutumlarını zaman içinde değiştirerek diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilere erkeklere benzer tepkiler göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Kraliçe Arı Sendromu özelliklerine uyan kadınlara göre başarısız olduklarında suçu kendilerinde aramadıkları, ayrımcılığa bireysel çabalarla karşı çıkıp çıkmadıkları ve aile birliğine önem verdikleri bilinmektedir. Yönetici, üst yönetimde tek kadın olmanın avantaj, başarının ise ayrıcalık olduğu görüşündedir. Bireyin diğer kadın çalışanlardaki pozisyonuna gelebileceği ve herhangi bir çaba göstermediği düşüncesi Kraliçe Arı sendromuna neden olmaktadır (Ergül, 2021). Kraliçe Arı sendromu belirtileri olarak; ayrımcılık belirtilerini görmezden gelmek; diğer kadınların rekabetini ortadan kaldırmaya çalışmak, erkek tutumlarını benimsemek ve bunları kadınlara karşı kullanmak gibi özellikler belirtilebilir.

Süper Kadın Sendromu. Kariyerli kadınların durumunu açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Süper kadın sendromu, anne ve eş rolünün gereklerini tam olarak yerine getirme çabasıdır. Hem çalışan hem de anne olan kadınların görevlerini yerine getirmek için zaman ayıramaması, kadınların daha fazla çalışmak için daha fazla sorumluluk almasına neden olmaktadır. Annelik ve refakat rolüne ek olarak, kadınlar da aile bütçesine katkıda bulunmuş, 1970'lerde ekonomik zorluklarla sonuçlanmış ve işgücü piyasasına girilmiştir. Bu yıllarda kadınlar hem iyi bir anne ve eş hem de kariyer sahibi iyi bir kariyer kadını olmaya çalıştılar. Bu nedenle onlara Süper Kadın denilmiştir. Bu şekilde "süper kadın" olmaya çalışan kadınların birçoğu bu yükü kaldıramadı ve bunun sonucunda eşinden boşanıp aşırı alkol alan ve sinir krizi geçiren kadınların sayısında büyük bir artış oldu (Ergül, 2021).

İş -Aile Dengesi. Kadınlarda iş gücü piyasasına katılımı etkileyen önemli bir faktör olarak yaş kriteri değerlendirilmektedir. M modeli ile açıklanan yaş kriterine göre kadınlar genç yaşında iş gücü piyasasına katılmakta ancak evlenmelerinin veya anne olmalarının ardından piyasadan çekilmektedir.

Çocukları eğitim görmeye başlayan anneler iş gücü piyasasına tekrar katılmayı istemektedir. Bu durum erkeklere oranla işten ziyade aile olmayı ve toplumsal kültürel değerleri önemsemeleri ile açıklanmasına rağmen erkeklerden daha az ücret almalarının da etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca işten ayrılmaya karar veren kadınlar daha yüksek ücret ile caydırılmalıdır. Nitekim iş gücünden ayrılan kadının belirli bir zamanın ardından yeniden iş gücüne katılımı zorlaşmakta ve pozisyonları genelde daha alt kademeye tekabül etmektedir. Bu durum kadınların tercihlerinde ne denli zor durumda kaldıklarını göstermektedir (Toksöz, 2007).

Cinsiyet yanlılığı (kararsızlık ve rol uyumu). Kadınların anne ve yönetici olmayı başarmalarına rağmen cinsiyet rolü toplumsal ön yargıya bağlı olarak sürmektedir. Rol uyum teorisi bu kapsamda kadın ve erkekler tarafından benimsenmesi gereken rollere dair bir ön yargıyı ifade etmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Buna göre kadınlar belirli davranışlar sergilemelidir ve bu davranışlar yönetici liderlerden beklenen eylemlerle uyumlu değildir. Öyle ki kadınlar toplumsal yapıyor daha uyumlu sıcakkanlı ve kibar olmalıdır ancak liderlik rekabetçi ve saldırganlık davranış gerektirmektedir. Bu durumda liderlik rolü erkeğindir. Yarattığı bu algının azaltılması için kadınlar feminen özelliklerinden ve kendi kimliklerinden uzaklaşmaktadır. Ancak bu kez iletişim dili kullanımı dahi yanlış yorumlanabilmekte ve erkeklere benzer biçimde karar almaya çalışmalarından dolayı yanlış karar vermek mümkün olmaktadır. Bu durumda etkisiz yönetici olarak adlandırılan kadınlar ayrıca erkeğe üslup belirlemelerinde agresif olarak nitelendirilmektedir. Bu durum kararsızlık yaratmaktadır (Bekmezci Ümitvar, 2021, s. 66).

Maskülen ve Feminen Liderlik Özellikleri. Kişilik özellikleri, insanların, bir liderin ya da yöneticinin yeteneklerini belirlemek için dikkat ettikleri önemli bir unsurdur. Maskülen/feminen liderlik özellikleri, bir liderin kullanabileceği belirli özellikleri tanımlamaktadır. Bu maskülen ve feminen özellikleri, liderlerin benimsedikleri eylemleri ve iletişim tarzları anlamına gelmektedir. Maskülen liderlik tarzına atfedilen özellikler; yönlendiricilik, agresiflik, hızlı hareket etmek, risk alma, rekabetçilik, mantıklı olma, vizyonerlik ve kararlılıktır. Daha feminen olan liderlik özellikleri ise sezgisellik, yaratıcılık, işbirlikçilik, duygusallık, empati yapma, neşelilik ve memnuniyettir. Bir özellik türü, diğer özellik türünden mutlak surette daha iyi değildir; ancak, bazı özellikler belirli cinsiyetlere atfedilme eğilimindedir. Bu nedenle, bir cinsiyet, cinsiyetin karşıtı olarak görülen özelliklere sahipse, özellikle kadınlarda, ince bir ayrımcılık ortaya çıkarmaktadır. Bu durum kadın liderliğine karşı tutumu olumsuz etkileyen nedenlerin başında gelmektedir çünkü yöneticinin sahip olduğu özellikler önce cinsiyete atfedilen özellikler olarak değil mesleğin gereksinimi olan özellikler olması açısından değerlendirilmelidir. Bu durum bazen, kadınlar için gelişim fırsatları sağlamak adına karşılanması gereken kurumsal kontenjanların doldurulması şartından kaynaklanmaktadır. Bu pozisyonlar karmaşıktır ve yöneticinin başarılı olma ihtimali çok düşüktür. Genellikle kadınlar, onları çalkantılı zamanları atlama için donanımlı kılan liderlik özelliklerinden dolayı bu pozisyonlara atanmaktadır. Ne var ki, bu durumların çoğunda, kadınlar başarısız olmaktadır. Bu nedenle başarısız veya zayıf liderler olarak görülmektedir. Tersine, eğer kadınlar başarılı olursa, aynı riskleri haiz başka bir güvencesiz liderlik pozisyonuna geçme olasılıkları daha yüksektir. Bu durum, kadınların, başarısız olma ihtimallerini artırabilir ve bu nedenle üst düzey yönetici olma şanslarını azaltabilmektedir (Bekmezci Ümitvar, 2021, s. 66-67).

Ağ Kurma ve Mentor Eksikliği. Erkek ve kadın iletişim ağlarının farklı olması 3 temel nedene bağlanmaktadır:

- Kadınlar iletişimde sıcak ilişkilere ve tek bir odağa önem vermesine rağmen erkeklerin ilişki düzeyi faydacıdır.

- Erkek ve kadınların katılım gösterdikleri faaliyetler incelendiğinde feminist ve sosyal kültürel organizasyonların kadınlar, sportif toplumsal ve siyasi organizasyonların erkekler tarafından tercih edildiği gözlenmektedir.

- Erkekler erkek kökenli ve profesyonel organizasyonlarda kendilerine kariyer ilerlemesi için zemin hazırlamaktadır. Ancak kadınlar kurdukları ağı ile başkalarına destek olma ve bağlantı kurma amacı taşımaktadır. Bu nedenle terfi veya konumlandırmadan ziyade duygusal ve sosyal destek arayışındadır.

Erkekler iş yaşamına hızlı atılım gösterirken kadınlar yükseköğretimi devam ettirme eğilimine sahiptir. Bu durum erkeklerin ekonomik fırsat yaratabilmek adına kurdukları ağı güçlendirmektedir (Sokjer-Petersen ve Thorssell, 2008). Bu Durum organizasyon açısından değerlendirildiğinde başarılı bir yönetici liderlik üçlü bir iletişim ağı gerektirmektedir. Enformel ağların erkek egemen yapıda olmasından kaynaklanan bir şekilde kadınlar bu ağlara katılımında zorluk yaşamaktadır. Böylece örgütün tüm detaylarından haberdar olamamaktadır. Ayrıca erkekler arasında resmi nitelik taşımayan çok sayıda iletişim ağı bulunmakta ve kadınlar bu adam mahrum bırakılmaktadır. Bu nedenle dışlanan veya kendi kararıyla geri çekilen kadınlar terfi alma şansını yitirmektedir (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 22).

Mentorluk. Etkili bir mentora sahip olmak, kadınların üst düzey liderliğe giden yolda karşılaştıkları engellerden biridir. Mentorluğun olmaması, kadınların iş dünyasının üst düzey liderliğinde orantısız olarak yetersiz temsil edilmesine neden olmaktadır. Önemli sayıda araştırma, mentorluğun kariyer sonuçlarına büyük ölçüde katkıda bulunduğu fikrini desteklemektedir. Mentorluğun kuruluşlara ve ilgililere faydaları; pozitif ilişki, daha yüksek gelir, daha yüksek iş tatmini ve terfilerdir. Ayrıca, bir mentor, bireyi açık ve gizli ayrımcılıklardan koruyabilmekte, birey veya pozisyona meşruiyet kazandırabilmekte, kuruluşun işleyişinde rehberlik, eğitim, işe yönelik bilgi sağlayabilmektedir. Mentorlar, bir bireyin güçlü bir sponsora sahip olduğunun sinyalini vererek de yansıtılmış güç sağlayabilmekte, özgüveni artırabilmekte ve kariyer hedeflerini kolaylaştırabilmektedir. Mentorluk kariyer odaklı bir işlevi olabilen gelişimsel bir ilişkidir ve aynı zamanda psikososyal bir işleve sahip olabilmektedir. Mentinin öğrenmesine yardımcı olmakta, organizasyondaki etkin işleyişini artırmaktadır. Danışmanlık, arkadaşlık, kabul ve onaylama ile mentinin “yeterlilik, kimlik ve iş rolü etkinliğini” artıran psikososyal destek biçimleri sunarak karakterize edilebilmektedir. Kadınların iş yaşamında ilerlemesi için umut vaad eden rehberlik kaynağıdır (Schipani vd., 2008)

Örgüt Kültürü. Cinsiyet eşitsizliği, kadınların en üst düzeyde performans gösterememesinden kaynaklanmamaktadır. Öyle ki Catalyst, yönetim kurullarında kadınların yer aldığı Fortune 500 şirketlerinin, yönetim kurulları erkeklerden oluşan şirketlere göre önemli ölçüde daha yüksek öz kaynak getirisine (%53), daha iyi satışlara (%42) ve daha fazla yatırım getirisine (%33) sahip olduğu belirtilmektedir. Azınlıklara yönelik kültürel desteğin olmaması, güvenin azalmasına neden olarak kadınların liderlik rollerini üstlenmesini zorlaştırmaktadır. İşletmeler, mevcut sorunu yalnızca bir cinsiyet dengesi şeklinde ele almak yerine, çeşitliliğe ve liderlik fırsatı için çabalama teşvik eden bir kültür oluşturmaya çalışmalıdır. Deloitte araştırması, güçlü liderlik büyüme kültürüne sahip kuruluşların aynı zamanda en yüksek cinsiyet çeşitliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Kadın

çalışanları kariyer yolculukları boyunca destekleyen bir kültürü geliştirmeye yardımcı olmak için kuruluşunuzun benimseyebileceği beş temel uygulama benimsenmelidir (Moussavi, 2019).

6. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırma kadın yöneticilerin beklentilerini ve liderlik algılarını tespit etmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda yararlanılmış olan yöntem nitel analiz yönteminin olgu bilim araştırma yöntemidir. Bu yöntem nitel çalışmalarda belli bir konuda bilgi edinmek amacı taşımaktadır. Olgu bilim araştırma yöntemi, herhangi bir konuda bilgi sahibi olmak ve belli bir hedef kitlenin bir konudaki düşüncelerini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 72). Olgu bilim araştırma yönteminde en sık kullanılan teknik, görüşme tekniğidir. Bu teknik ile bir konu hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir. Bu araştırmanın amacı kadın yöneticilerin beklentilerini ve liderlik algıları hakkında bilgi sahibi edinmek olduğu için nitel araştırmanın olgu bilim modelinin görüşme tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini görüşme yapılan 19 kadın yönetici oluşturmaktadır. Söz konusu kadın yöneticiler farklı sektörlerde yönetici pozisyonlarında görev yapmaktadırlar.

7. KADINLARIN LİDERLİK ALGISINA YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma ile elde edilmiş görüşme sonuçları değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

1.1. Lider ve Yönetici Algısı

Katılımcılara “Sizce lider ve yönetici kimdir, arada bir fark var mıdır, nasıl değerlendirirsiniz? Kendinizi hangi konumda görmek istersiniz, neden?” şeklinde sorulan ilk soru ile onların lider ve yöneticilik konusundaki bakış açısı ölçülmeye çalışılmıştır.

Kadın yöneticilerin, lider ve yönetici arasındaki farklılara yönelik verdikleri cevap incelendiğinde % 74’ü lider ve yöneticinin farklı kavramlar olduğunu, % 26’sı ise benzer kavramlar olduğunu ifade etmiştir.

Yönetici ve lider kavramlarının benzer olduğunu ifade edenler iyi bir liderin aynı zamanda iyi bir de yönetici olması gerektiğini ifade etmiştir. Liderlik ve yöneticiliği benzer bulan katılımcılar ayrıca, liderlik ve yöneticiliğin birbiri ile bir bütün olması gerektiğini, ancak bu sayede iradenin sağlanacağını ifade etmiştir. Yönetici ve lider kavramlarının benzer olduğunu ifade edenlerin verdikleri cevaplardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Y4: “İyi bir lider aynı zamanda iyi bir yönetici de olmalı ayırmamak gerekir bu sebeple her ikisi de olmam gerekir.”

Y16: “Liderlik ve yöneticiliğin ayrıştırılmasını doğru bulmuyorum. Her ikisi ayrı değerlendirilmeye çalışılrsa da birbiri ile bir bütün olmalı ki o zaman idarenin sağlanması kusursuz olur.”

Katılımcıların büyük kısmı ise lider ve yöneticinin farklı kavramlar olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların çıkış noktaları risk göze alma durumu, sorumluluk düzeyi, unvan ve karar alma gibi çeşitli kıstaslardır. Lider ve yöneticinin farklı kavramlar olduğunu ifade edenler, yöneticileri genellikle işletme kurallarını uygulayan, ekibini kontrol eden ve denetleyen ve hiyerarşiyi gözetten

biri olarak tarif ederken; lideri yetenekleri ortaya çıkararak, toplulukları peşinden sürükleyen, risk göze alan, sonuç odaklı düşünen, ikna edebilen, başka kişilerinin gelişimini destekleyen ve çözüm sürecine katkıda bulunan biri olarak tarif etmiştir. Yönetici ve lider kavramlarının farklı olduğunu ifade edenlerin verdikleri cevaplardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Y1: “Yönetici ile lider bana göre farklıdır. Lider toplulukları arkasından sürükler, hayalleri ve idealleri için insanları teşvik eder, ikna eder ve onlara kendi hayali gibi motivasyon verir. İnsanlar liderleri sever ve onun peşinden gider. Lider aynı zamanda yönetici de olabilir. Her konuda arkasındaki topluluğun birkaç adım önündedir. İyi bir lider topluluğunu çok iyi yerlere taşıyabilir. Kötü bir lider arkasındaki insanları da perişan edebilir. Liderler aynı zamanda yönetmek durumundadır. Her türlü zorlukta çözüm bulmak durumundadır ve kendini geliştirmek zorundadır. Liderler hem sevilir hem dedikleri dikkate alınır. Yönetici ise biraz farklıdır. Belli bir yerde konuşmuş kurallara uygun şekilde davranan, orada bulunan sorumlu olduğu topluluğu da bu kurallar çerçevesinde yönetip çalıştırmakla sorumludur.”

Y5: “Lider bilgi ve zeka doğrultusunda işi ve kişileri doğru şekilde yönlendirme yapar. Yöneticinin sorumluluğu daha fazladır. Birimi, kişileri yönetir ve kontrol sağlaması gerekir.”

Y9: “Liderlik kişinin sahip olduğu vasıflar bütünü yöneticilik ise unvandır. İnsanlara ilham olma, onlara yol gösterme, destek olma, pratik ve etkili çözümler bulma gibi vasıflarınız varsa yönetici olmanız bile lider olabilirsiniz. Yöneticilik ise çalışılan kurumlarda verilen bir unvandır. Lider vasıflarımın olduğunu zaten düşünüyorum. Yöneticilik isteğim ise kurumlara bağlı olarak değişir.”

Y13: “Lider, bulunduğu bölgeye yarar sağlayan, elindeki gücü kullanabilme yeteneğiyle doğru orantıda çevresini etkileyen kişidir. Sorumluluk alır, zeka ve bilgiye dayalı kararlar verir. Yönetici ise bir birimin sorumlusu konumundadır. Bu görevle alakalı olarak tekrar eden, gözetim ve denetimde bulunan kişidir. Yöneticiler birer idarecidir. Liderler yeniliktir, yeniliklerin peşindedir.”

Y18: “Tabii ki birbirinden farklı olduğunu düşünüyorum. Lider daha çok uzmanı olduğu konularda insanlara öncülük eden, onlara bilgilerini aktaran, başta kişilerin gelişimine ve ülkenin gelişimine ve uzmanlığı olduğu alanın gelişimine önderlik eden kişi. Bu aşamada da bilgi yani yönetim becerileri de tabii ki mutlaka olmalı fakat bu yönetim becerilerini kullanırken tamamen kurallara bağlı tamamen disipline bağlı belli kesin noktaları olacak şekilde kesin çizgileri olacak şekilde değil; bu çizgileri yerine göre esneterek bu noktalara yerine göre müdahaleler yaparak ekip birliği için ekibin liderliğini üstlenen fakat ekiple beraber çalışma yapan kişi. Bence yöneticiler daha çok özellikle Türkiye’de baktığımda belli birime amire ya da kişiye bağlı olarak çalışan, genelde o kişinin maddi ya da yani örgütlerin maddi ya da manevi gelişmelerini desteklemek için daha çok onların çizdiği çerçevede çalışanlara yöneticilik eden kişi. Bunun da belli kuralları var. Genelde yöneticiler bu kuralların dışında çok çıkamıyorlar. Bu şekilde ben tanımlıyorum.”

Özetle, kadın yöneticilerin, lider ve yönetici arasındaki farklara yönelik verdikleri cevap incelendiğinde, lider ve yöneticilerin risk göze alma durumu, sorumluluk düzeyi, unvan ve karar alma gibi çeşitli kıstaslar açısından bir ayrıma gittiği görülmüştür. Buna göre liderler daha çok sorumluluk alabilen, daha fazla risk alan, daha fazla sorumluluğa sahip ve karar vermede daha etkili

olan kişiler olarak ifade edilirken, yöneticiler ise hiyerarşi ile özdeşleştirilmiş ve ekibini yöneten ve koordine eden kişiler olarak ifade edilmiştir.

1.2. Kadınların Yaşadığı Sorunlar

Kadın yöneticilerin yaşadığı sıkıntılarla ilgili soruya verilen cevaplar incelendiğinde, kadın yöneticilerin en fazla yaşadığı sorunun cinsiyet ayrımcılığı olduğu görülmektedir. Bunun yanında duygusallık, daha fazla sorumluluk, kendini kabul ettirememesi, işle ilgili sorunlar, ast-üst ilişkisinde karşılaşılan zorluklar ve önyargı, kadın yöneticileri yaşadıkları diğer sıkıntılar arasında yer almaktadır.

Kadın yöneticilerin yaşadığı cinsiyet ayrımcılığı, yönetim ve müşteri ilişkileri süreçlerinde erkeklerin kadınları muhatap almak istememesi, yönetici olarak erkeklerden eksik görülmesi, yönetim süreçlerinde kadın olmaları nedeniyle elenmeleri, çalışanların kadın yöneticilere karşı daha saygısız ve suistimale açık olması şeklinde karşıya çıkmaktadır. Bunun sonucunda kadın yöneticiler kendilerini başarılı olsalar bile daha zor ispat edeceklerini düşünmektedirler. Cinsiyet ayrımcılığı sorunu ile ilgili bazı kadın yöneticilerin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y3: *“Yaptığımız işte başarı için kadın olmamız dolayısıyla pozitif ya da negatif ayrımcılığa karşıyım. Cinsiyetimden bağımsız olarak yaptığım iş ile değerlendirilmek isterim.”*

Y8: *“Kendi yaşadığım sıkıntılardan örnek verecek olursam erkek müşterilerin karşılarında erkek muhatap bulmak istemeleri, kadın yöneticileri fazla ciddiye almamaları, bazı Patronların kadınlara âdeta vitrin süsü muamelesi yapmaya çalışmalarını örnek olarak verebilirim.”*

Y9: *“Kesinlikle var. En temelde yöneticilik pozisyonuna zorunlu haller dışında getirilmemeleri var. Yönetici olarak erkeklere göre zaman zaman biraz eksik görülmeleri, işlerine titizlikle davrandıklarında erkekler gibi olmadıkları için alay konusu olmaları, daha çok suçlanmaları...”*

Y10: *“Kadın yöneticiler toplum gözünde maalesef erkeklere nazaran daha az olup arka plana atılmaktadırlar. Hatta bazen o vasıfları taşıyacakları dahi kadın olmaları sebebiyle eleniyor ve yapamıyorlar.”*

Y14: *“Var tabii bu toplumda olmaz mı iş hayatında kendimizi ispat etmemiz erkeklere göre çok daha zor.”*

Y17: *“..... Çünkü ne olursa olsun erkek egemen olan bir toplumdayız. Kadınların özellikle bazı iş kollarında var olması hâlâ yönetici lider konumunda olması bazen garipsenebiliyor....”*

Cinsiyet ayrımcılığı dışında kadın yöneticilerin karşılaştığı bir diğer problem de duygusallıktır. Kadın yöneticiler kendilerinin duygusal olduklarını düşünmekte ve bu durumun da iş ilişkilerini etkilediğini savunmaktadır:

Y1: *“..... Bu arada kendi özel hayatınızı ve kişisel duygularınızı işe karıştırmamak daha da zordur. Çünkü kadınlar duygusal olduğu için olaylara biraz daha ayrıntılı ve duygusal bakarlar. Net mantık kuralları işleme biraz zaman alır, yani tecrübe gerektirir.”*

Y17: *“..... Ama ben genelde baktığımda belirli alanlarda kadınlar özellikle kadınlık yeteneklerine, kadınlık yeteneği de ne diye sorarsanız daha hassas olması, erkeğe göre annelik içgüdüsi, bunu çocuğunun olup olmamasıyla ilgisi yok, yani merhamet duygunuz ön plana çıkıyor.*

Bunlar olduğu zaman bazı sektörlerde bu avantaja dönüşüyor özellikle hizmet sektöründe ve liderlik vasfınızda. Bu konuda kesinlikle kadınlar kendilerine hani IQ diyoruz ya şimdi EQ var biliyorsunuz duygusal zekâ. Bu konuda yatırım yapıp kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünüyorum...”

Y18: “... Kadın yöneticinin daha duygusal yaklaşımlarının olduğu duygusal yöntemlerin uygulandığı bir yönetim tarzı çok oturmuş değil bu bir...”

Kadın yöneticilerin karşılaştığı bir diğer problemin ise çok fazla sorumluluğa sahip olması olduğu görülmektedir. Kadınlar özellikle annelik sorumlulukları nedeniyle iş yaşamında problemlerle karşılaştığını ifade etmektedir:

Y1: “Kadın yönetici olmak erkek yönetici olmaya göre daha zordur. Çünkü sorumluk alanınız her zaman fazladır. Sizden hem işte hem evde daha fazla sorumluluk almanız beklenmektedir. Bir yandan kadın çalışanlarla baş etmek, diğer yandan erkek çalışanlarla ast üst ilişkisinde anlaşabilmek zordur. Kimi zaman hesaba almazlar, önemsemezler, dinlemezler. Kadın çalışanlar ise daha çok ayrıntılara takılıp sorun üretebilirler. Her iki tarafı da idare etmek ve yönetmek büyük bir maharet ister. Bu arada kendi özel hayatınızı ve kişisel duygularınızı işe karıştırmamak daha da zordur. Çünkü kadınlar duygusal olduğu için olaylara biraz daha ayrıntılı ve duygusal bakarlar. Net mantık kuralları işlemesi biraz zaman alır, yani tecrübe gerektirir.”

Y13: “.... Diğer yandan kadın yöneticilerin bir de idare etmek zorunda oldukları özel hayatları ve oradaki sorumlulukları vardır. Bunlar bir erkeğe göre daha fazla olduğu için bazen duygusal olan kadın bu gibi sorunları iş yerine de taşıyıp olumsuz bildirimler yapabilmektedir.”

Y19: “Anne olduğum için çocuklardan dolayı yaşıyorum çünkü sağlık ya da okulları ile ilgili durumlarda izin almak durumda çok kalıyorum.”

Özetle, kadın yöneticilerin karşılaştıkları en önemli problemlerin cinsiyet ayrımcılığı olduğu görülmektedir. Bunun yanında kadın yöneticiler duygusal olmalarından ötürü hem yönetim süreçlerinde hem de çalışanlarıyla ilişkide problem yaşadıklarını ifade etmiştir. Ayrıca kadın yöneticiler özellikle annelik görevlerinden ötürü çok fazla sorumluluğa sahip olduğunu dile getirmiş ve bu durumun da yöneticiliklerini olumsuz etkilediğinin altını çizmiştir.

1.3. Kadınların Yönetimdeki Etkisi

Katılımcılara sorulan diğer bir soru ise “Sizce hizmet sektöründe kadın yöneticilik rollerinin yönetmeye etkisi nedir? İstedığınız yönetim anlayışını uygulamaya geçirebiliyor musunuz?” şeklindedir.

Kadın yöneticilerin hizmet sektöründe kadın yöneticilik rollerinin yönetmeye etkisine yönelik soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun hizmet sektöründe kadın yöneticilik rollerinin, yönetme üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Kadın yöneticilerin, kendi yönetim anlayışlarını uygulama kısmında ise cevaplar farklılık göstermektedir:

Y1: “Hizmet sektörü bence kadınların çok başarılı olabileceği bir sektör. Ayrıntıyı, memnuniyeti çok daha iyi biliyorlar; dolayısıyla müşteriyi anlamak ve ona istediğini vermek hizmet

sektöründe bir başarıdır... “

Y2: “...Genelde kadının olduğu ortam daha seviyeli oluyor...”

Y3: “Yönetici kadın olduğunda alt kademedeki yöneticiyi bir test etme süreci oluyor. İşinde gerçekten iyi mi, tecrübesi yeterli mi diye. Ben bir lider olarak istediğim çalışma prensiplerini nedenleri ile açıklayıp, onların beklentilerini öğrenip istediğim yönetim şartlarını uygulamaya koyuyorum.”

Y8: “Yöneticilik yaptığım yıllarda kendi yönetim anlayışımı hayata geçirdiğimi düşünüyorum.”

Y9: “Daha titiz oldukları için hizmetin daha nitelikli olmasına katkıda bulunabilirler ancak kadın erkek genellemelerine karşıyım.”

Y10: “Hizmet sektörü çok özveri, sabır ve empati ile götürülmesi gereken bir alan olduğu için çok başarılı ve renkli fikirlerle ön plana çıkabilir ve rakiplerini şaşırtabilir.”

Y11: “Kendi işletmesini kurmuş bir kadın yönetici alacağı kararlarda yönetici olarak daha isabetli kararlar verebilecektir.”

Y13: “Hizmet sektörü insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir alandır burayı kadınlar daha başarılı yönetebilmektedir ben de bir kadın yönetici olarak kendi işimde bunu rahat uygulayabiliyorum.”

Y18: “Kadın yöneticilik rolü eğer kadın karakterinden kaynaklanan yöneticilikteki farklılıklarsa işte kadının daha ayrıntıya dikkat etmesi, daha estetik olması, daha duygusal olması, daha güzellik algısının farklı olması, daha hırslı olması, ayrıntıya takılıp yavaş hareket ediyor olması veya daha ayrıntıya takılıp bütünü görememesi zaman zaman bunların + ve - rolleri olabilir.”

Katılımcılar genel olarak kadın yöneticilik rollerinin yürütmeye etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bazı katılımcılar yalnızca istedikleri yönetim anlayışını uygulayabildiklerine değinmişlerdir. Kadınların ayrıntılara dikkat etmesi, sabırlı olması, daha duygusal ve estetik davranması gibi durumlar hizmet sektöründe kadın yöneticilik rollerinin etkileri olarak ifade edilmektedir.

Bazı katılımcılar ise kendi uygulamalarını gerçekleştiremediklerini ifade ederek bunun nedenlerini belirtmişlerdir. Bu katılımcılara göre kurum yöneticileri ve sektörler uygulamalarını gerçekleştirmelerinde etkili olmaktadır. Ayrıca katılımcılar hizmet sektöründe kadın yöneticilik rollerinin etkisine değinmemiştir.

Y4: “Yönetim anlayışımızı uygulayabilmek için çalıştığımız kurum patronlarının ya da üst yöneticilerinin buna fırsat verecek vizyona sahip olması gerekir.”

Y15: “Bu durum bulunduğu sektöre göre değişebilir. Bazen aylar yıllar içerisinde oluşabilir.”

Özetle, kadın yöneticilerin birçoğu hizmet sektöründe kadın yöneticilik rollerinin yönetmeye etkisi olduğunu vurgulamıştır. Kadın yöneticilere göre kadınların olduğu ortamlarda iletişim daha seviyeli olmakta ve kadınların empati kurması nedeniyle ilişkiler daha başarılı kurulmaktadır.

1.4. Erkek Yöneticilerin Tavırları

Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik tavırlarını ortaya çıkarmak amacıyla sorulan “Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere karşı tavırları nelerdir? Mobbing, cinsiyet ayrımı var mı? Kadın yöneticiler kabul görüyor mu?” şeklindeki soruya kadın yöneticilerin verdikleri cevaplar

incelendiğinde, gelen cevaplar cinsiyetçi davranışların varlığına, mobbinge ve kadın yöneticilerin kabul edilmemesine işaret etmektedir:

Y1: “Bizim toplumumuzda kadına saygı vardır ancak kadın yönetici olduğunda erkekler bunu biraz kişisel algılayabiliyorlar. Dolayısıyla da kadın yöneticiye direnç gösterebiliyorlar. Bir erkek yönetici ile kadın yöneticiye aynı gözle bakmıyorlar.”

Y6: “Belli etmeden yapıyorlar bence başarımız rahatsız ediyor ama yine de kabul ettiriyoruz.”

Y10: “2. soruda da söylediğim gibi arka plana atılmasına ve o vasfı taşımasına rağmen ön plana çıkamıyor. Bu da zaten mobbing olarak algılanabilir.”

Y16: “Mobbing uygulanıyor. Kadının kendini kabul ettirmesi zaman alıyor.”

Y19: “Kadın yöneticileri Türkiye’de hala alışkın değiller. Sindiremiyorlar. Kadının başarılı olmasını çok büyük bir şey gibi görüyorlar. Mobbing kadın yöneticilere erkek yöneticiler tarafından benim kendi ortamımda yok tabii ki ama bunun olduğunu düşünüyorum.”

Bazı katılımcılar ise kendilerine karşı erkekler tarafından herhangi olumsuz bir davranış sergilenmediğini ve kabul gördüklerini ifade etmektedirler:

Y3: “Eş pozisyonundaki erkek ve kadın yöneticiler arasında bir tavır problemi olmuyor. Ama mesleki açıdan kıskançlık problemi olabiliyor. Kadın yöneticiler kabul görüyor ama ne yazık ki sayımız hala az...”

Y9: “Erkeklerle göre kısmen daha eksik görüldükleri yerler oluyor ancak kişinin kendisine göre değişmekle birlikte kabul gördüklerini düşünüyorum. Tabii ki sayıları oldukça az.”

Y13: “Aslında kadın yöneticiler pek çok yerde kabul görmektedir ancak erkeğe göre verimli olma kısmı biraz daha geride kaldığı için bazen zorluklar yaşanmaktadır yani bazen mobbing bazen düşük ücret bazen de daha fazla çalışma süresi verilebilmektedir ama genel olarak kadın yöneticiler kendilerinden kaynaklanan negatif durumlar dışında bence iyi durumdalar.”

Y15: “Bulunduğu sektöre, karşı tarafın karakterine, hırslarına göre değişebilir. İşin cinsiyeti yok mantığında olan bir erkek ekip çalışması için faydalı olacağını bilir ve kadının hayal gücü yaklaşımlarından yararlanır. Tam aksi bir bakış açısına sahipse kadının pes etmesi için her türlü duruma başvurmaktan çekinmez.”

Bazı katılımcılar ise kendileri yaşamadıkları için bu soruya cevap verirken genelleme yapmaktan kaçınmışlardır:

Y4: “Önceki soruda da dediğim gibi ben yaşamadım ama yaşanan kişiler oluyor.”

Y5: “Bu soru tamamen kişisel cevaplanabilir. Kişinin çalıştığı kurum ve yöneticisine göre değişebilir. Ben bir kadın yönetici olarak o yönde herhangi bir sorun yaşamadım.”

Y7: “Yaşıyor insanlar ben yaşamadım.”

Y9: “Kişiden kişiye değişiyor. Bir genelleme yapmak doğru değil.”

Y14: “Mobbing diyemem kendi doğallıkları böyle ataerkiller.”

Özetle, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kendini kabul ettirmede zorluk yaşadığı görülmektedir. Bu kabul ettirme sürecinde de kadın yöneticilerin bazıları mobbing gibi olaylarla karşılaşabilmektedir.

1.5. Kadın ve Erkeğe Atfedilen Rollerin Kadın Liderliğe Etkisi

Kadın yöneticilerin, toplumların kadın ve erkeğe attıkları rollerin kadın liderliğine etkisi sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, kadınlara biçilen rollerin annelik ile ilişkilendirildiği ve kadının evde durması gerektiği düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir:

Y3: *“Toplumumuz ne yazık ki anneyi evde istiyor. Biz kadınların meslek sahibi olması ve mesleklerimizde başarılı olmamız ne yazık ki eşlerin çok da haz ettiği bir durum değil... kadının para kazanmadı, dışarıda takdir edilmesi hatta eşinden maddi ve manevi daha iyi pozisyonda olması eşlerini çok ta mutlu etmiyor. Günümüzde bir çok erkeğinde “metroseksüellik” kısıvesi altında hayatın sorumluluğunu almayı benden bu kadar diyerek ailenin maddi ve manevi sorumluluklarını almaktan kaçınmasına sebep olabilmektedir.”*

Y9: *“Kadının evdeki iş yükü daha fazla olduğundan daha çok yoruluyor...”*

Y19: *“Bence olumsuz etkisi var annelik kavramından kadınlık kavramından kurtulamıyoruz.”*

Bunun yanında toplumdaki kadın yöneticilere yönelik toplumsal algıdan ötürü de kadın liderlerin sayısının az olduğu düşünülmektedir. Kadın yöneticilere göre söz konusu toplumsal algıdan ötürü, kadın yöneticiler ortaya çıkmamakta; yönetim pozisyonlarına erkekler daha uygun bulunmaktadır:

Y1: *“Toplumumuz kadına değer veren bir toplum olmasına rağmen, genelde onu evinde ya da yöneticilikle ilgili biraz daha arka pozisyonlarda kabullenmiştir. Genelde en üst pozisyonlar, özellikle liderlik konusunda erkek daha uygun bulunur...”*

Y2: *“Kadınlar tabii lider olmak isteyen kadınlar da oluyor ama kadınların biyolojik yapısıyla alakalı veya toplumsal konumunun belirlenmesi ile alakalı çok fazla kadın lider çıkmıyor. Erkekler bu rol daha çok biçildiği için daha fazla erkek lider var...”*

Y6: *“Toplum olarak kadının gücünü hala kabul edemiyoruz bu yüzden etkisi çok oluyor.”*

Y8: *“Toplumda kadın ve erkeğe atfedilen roller kadınların değerlilik inançları ve kendilerine olan güvenlerini baltalamaktadır. Kendilerini değersiz görmelerine, hiçbir zaman bir erkek kadar başarılı olamayacağına inandırmaktadır. Bu konuda verdiğim eğitimlerde Amerika’da en iyi okullarda okumuş kadınların bilinçaltılarında bile bu tür negatif inançların var olduğunu görmüş bulunmaktayım. Kadınlara biçilen roller kadın yöneticinin önünü kesmekte ve başarı yolculuğunda kendi kendisiyle bir savaş içerisine girmesine neden olmaktadır...”*

Y11: *“Türkiye toplum değerleri ve bilinçaltı kodları açısından baktığımızda kadının kimliğini oluşturması ve birey olarak varlık gösterebilmesinin çok güç olduğunu düşünüyorum. Çünkü kadınlar onları yetiştiren aile içerisinde öğrenilmiş çaresizlikle yetiştiriliyorlar. Veya toplumun yüklediği roller ve yükümlülüklerle kadın kimliğini hiçbir zaman öne çıkarmaması yönünde eğitiliyor...”*

Y17: *“... Erkeğin bir şeylere ulaşması hem fiziksel dayanıklılık olarak hem maneviyat olarak daha kolay erkek bir uzun yolda daha kolay bayan erkek bir ağıyla kadına göre daha kolay mücadele eder gibi gibi...”*

Y18: *“Toplumun atfettiği rol kadını bir lider olarak görmek istemiyor ve aşağıya çekmek istiyor. Bana göre toplumun genel kültürel algısında kadının lider olması şaşırtıcı bir unsur. Kadın lider olduğu zaman çok büyük bir takdir topladıktan sonra kadın liderin en ufak bir hatası cinsiyetine ve kadınlığına atfedildiği için aşağı doğru çekiliyor. Kadın lideri kadınlığıyla*

vurmak ve aşağıya çekmek en kolay en zevk alınarak yapılan yöntem diye düşünüyorum maalesef.”

Kadın yöneticilerin, toplumların kadın ve erkeğe attikleri rollerin kadın liderliğine etkisi sorusuna verdikleri cevaplarda en çok geçen temaların annelik ve evde olma, biçilen roller, ataerkil baskı, toplumsal algı olduğu görülmektedir.

Kadınlara yönelik atfedilen ve yukarıda sözü edilen rollerin ise çeşitli sonuçlara yol açtığı görülmüştür. Bu sonuçlar kadınların cesaretinin düşmesi, üst pozisyonlara erkeklerin uygun görülmesi, kadınlara yönelik önyargının oluşması, rollerinden ötürü kadınların yönetici olamaması ve kadınların kendini ispat etmek zorunda hissetmesi şeklindedir.

Özetle, kadın yöneticiler, kadınlara annelik gibi rollerin toplumsal algı ve ataerkil düzenden ötürü uygun bulunduğunu ifade etmektedir. Kadınlara yönelik bu toplumsal roller ve algılar ise kadınlarda cesaretinin düşmesi, üst pozisyonlara erkeklerin uygun görülmesi, kadınlara yönelik önyargının oluşması, rollerinden ötürü kadınların yönetici olamaması ve kadınların kendini ispat etmek zorunda hissetmesi şeklinde sonuçlara yol açmaktadır.

1.6. Kadın Liderlerin Önündeki Engeller

Kadın yöneticilerin, kadın liderlerin önündeki en büyük engel nedir sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, kadınların karşılaştıkları en büyük engellerin toplumsal algı, coğrafya, biyolojik yapı, erkekler, aile yapısı ve kadınlar olduğu görülmektedir.

Kadın yöneticiler, kadınların önündeki en büyük engelin toplumsal algı olduğunu düşünmektedirler. Kadın yöneticiler, toplumun kadınlara yönelik toplumsal algısı nedeniyle kadınların annelik ve ev işleri rollerine uygun görüldüğünü düşünmektedir:

Y2: “Aile engeli var, kendince engelleri var. Kadının psikolojisiyle alakalı, doğurma var... Bu dengeleri işte hayat yani istediğiniz şey neyse ona göre devam edeceksiniz. Yani anne olmak istiyorsanız süreci ona göre belirleyeceksiniz. Yani evlenme yaşınızı ona göre çocuk yapma yaşınızı ona göre belirleyeceksiniz. Mesela o yüzden ben üniversiteyi bitirince evlenirsin diyorum. Bir çocuk doğru olsun çünkü otuzlu yaşlara gelen bir kadın tam böyle kariyeri tırmanıyor o zaman evlenmek de istemiyor. Evlense çocuk doğurmak istemiyor. Kariyeri baltalayacak deyip özel daha böyle kadın 26 en fazla 27 yaşında evlenip 29-30 da anne olursa, yani birden sonra o yürümesi için yol açılır. Çocuğu da 2 yaşında falan gelirse o yüzden bir sürü yani bunlar sizin yazdıklarınızla engel...”

Y8: “Kolektif bilinçaltından gelen yüzyıllar boyunca kadınların bastırılmış, ezilmiş, önü kesilmiş olmasının etkileriyle birlikte toplumsal engeller ve ebeveyn olmanın sorumluluklarının paylaşılmamasının kadın liderlerin önündeki en büyük engel olduğunu düşünüyorum.”

Y9: “Ön yargı ve genellemeler. Buradaki sorular bile bu genel kabul görmüş önyargılar üzerinden sorulmuş.”

Y10: “Ahlaki boyutuyla kadınlar görevlerini layıkıyla yerine getiremeyecek pozisyonlara maruz bırakılabilir. Hep dikkatli ve davranışlarını onlara göre kontrol altında tutması bekleniyor. Erkek argo kullanınca veya espri yapınca haklı ancak kadın bir pot kırınca “kadın zihniyeti” denip aşağıya çekilip modu düşürülüyor.”

Bazı kadın yöneticiler ise, coğrafyanın kadınların önündeki engellerden bir diğeri olduğunu ifade etmektedir. Türkiye'nin bulunduğu coğrafya nedeniyle, toplumda kadınlara yönelik algının batı dünyasından farklı olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında Türkiye içinde de doğu – batı bölgeler arasında bile kadınlara yönelik algıların farklı boyutta olduğu vurgulanmaktadır:

Y1: “Kadınların önünde aslında her zaman çok engel vardır, coğrafi engeller, bulunduğu ülke, bulunduğu şehir bile bunu etkiler...”

Y5: “Kadınlar liderlerin engel durumları yaşadıkları coğrafi duruma göre değişim gösterebilmektedir. G. Doğudaki bir bayanla ege bölgesi koşulları benzerlik gösterememektedir.”

Y11: “Ortadoğu toplumlarının bir dinamizmi var. Coğrafi olarak da kadın baskın bir statüde değil maalesef. Bunun bir negatif etkisi olduğunu düşünüyorum. Ailenin de bu konjoktürel yapı gereği kadını yetiştirirken daha itaatkar ve kadının kendini gerçekleştirme için uygun bir zemin oluşturulamıyor...”

Y18: “Kadının önündeki engel birincisi erkek hegemonyası yüksek bir toplumda yaşamış olmak. Dünyanın bütün ülkelerinde eğitim seviyesi düşük kültürel anlamda erkek uygulamasının hakim olduğu tüm ülkelerde o sorun olduğunu düşünüyorum. Kadının cinsiyetinden dolayı farklı bir yere konduğunu düşünüyorum. Kadın eğer iyi bir yönetici olduysa bu sefer erkeksi olmakla suçlanıyor. Eğer kadın çok güçlüyse yine kadınlığından vurularak kadınlığı yok olmuş bir kadın gözüyle bakılıyor...”

Bunun yanında kadınların biyolojik yapısı da bir başka engel olarak kadın yöneticiler tarafından ifade edilmektedir.

Y6: “Kadın olmamız en büyük engel.”

Y14: “Cinsiyetimiz en büyük engel.”

Yukarıda sayılanlar dışında bazı kadın yöneticiler kadınların, bazıları ise erkeklerin kadın liderlerin önündeki en büyük engellerden birisi olduğunu ifade etmiştir:

Y3: “Eşini desteklemeyen ve kadının başarısından rahatsız olan erkek ve ailesi.”

Y15: “Kısa ve net görüşüm yine bir kadın.”

Özetle, kadın yöneticilere göre, kadın liderlerin önündeki en büyük engellerin toplumsal algı, coğrafya ve kadınların biyolojik yapısı olduğu görülmektedir. Toplumsal algı nedeniyle kadınlar lider pozisyonlara uygun görülmemekte ve kadın lider ile yöneticilere yönelik olumsuz algılar oluşmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin bulunduğu kültür ve coğrafya nedeniyle de bu algılar ortaya çıkmakta ve kadınlara yönelik önyargılar oluşmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren kadın yöneticilerin beklentilerini ve liderlik algılarını tespit etmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda yararlanılmış olan yöntem ise nitel analiz yönteminin olgu bilim araştırma yöntemidir. Çalışma kapsamında araştırmacı tarafından 13 soru hazırlanmış ve görüşme tekniği ile katılımcılara sorulmuştur.

Araştırma ile ortaya çıkan sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Liderler daha çok sorumluluk alabilen, daha fazla risk alan, daha fazla sorumluluğa sahip ve karar vermede daha etkili olan kişiler iken, yöneticiler ise hiyerarşi ile özdeşleştirilmiş ve ekibini yöneten ve koordine eden kişiler olarak ifade edilmiştir.
- Yöneticiler adaletli olmalı, empati yapabilmeli, konusuna hâkim olmalı, yenilikçi ve çözüm odaklı olmalı, vicdanlı olmalı, çalışanlarını takdir edebilmeli, eleştiriye açık olmalı ve kriz anında doğru adım atabilmelidir.
- Kadın yöneticiler en çok cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaşmaktadır. Bunun yanında kadın yöneticiler duygusal olmalarından ötürü hem yönetim süreçlerinde hem de çalışanlarıyla ilişkide problem yaşamaktadırlar. Ayrıca kadın yöneticiler özellikle annelik görevlerinden ötürü çok fazla sorumluluğa sahiptirler ve bu durum yöneticiliklerini olumsuz etkilemektedir.
- Kadınların yönetim pozisyonlarında yer alması, işletmelerde değişiklik oluşturacaktır. Kadın yöneticiler, kadınların sahip oldukları duygusallıkla işletmelerdeki sorunlara farklı bakış açıları geliştirebilecektir.
- Kadın yöneticilik rollerinin yönetmeye etkisi bulunmaktadır. Kadınların olduğu ortamlarda iletişim daha seviyeli olmakta ve kadınların empati kurması nedeniyle ilişkiler daha başarılı kurulmaktadır.
- Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere kendini kabul ettirmede zorluk yaşamaktadır. Bu kabul ettirme sürecinde de kadın yöneticiler mobbing gibi olaylarla karşılaşabilmektedir.
- Yönetimsel karar süreçlerinde çalışanların fikirlerine başvurulmaktadır. Ancak kadın yöneticiler, son sözün kendilerinde olduğunu belirtmektedir.
- Kadınlara yönelik annelik gibi toplumsal roller ve algılar kadınlarda cesaretinin düşmesi, üst pozisyonlara erkeklerin uygun görülmesi, kadınlara yönelik önyargının oluşması, rollerinden ötürü kadınların yönetici olamaması ve kadınların kendini ispat etmek zorunda hissetmesi şeklinde sonuçlara yol açmaktadır.
- Kadın liderlerin önündeki en büyük engellerin toplumsal algı, coğrafya ve kadınların biyolojik yapısı olduğu görülmektedir. Toplumsal algı nedeniyle kadınlar lider pozisyonlara uygun görülmemekte ve kadın lider ile yöneticilere yönelik olumsuz algılar oluşmaktadır.
- Kadın yöneticilerin güçlü yönlerinin gelişmiş empati yeteneği, azimli olmak, planlı olmak, net olmak, adaletli olmak ve güçlü iletişim becerisi; zayıf yönlerinin ise, duygusallık, kuralcılık, mükemmeliyetçilik, titizlik, detaycılık ve acelecilik şeklindedir.

Bu çalışmada araştırma sırasında nitel yöntemlerden faydalanılmıştır. Dolayısıyla çalışma kapsamında mevcut durum tespiti yapılmaktadır. Çalışmada durum tespiti yapılması ileriki dönemlerde yapılacak çalışmalar için bir temel oluşturmaktadır. Araştırmanın kısıtlarına bakıldığında ise yeni yapılacak çalışmalarda kapsamın genişletilmesi ile daha genel sonuçlar elde edilmesi beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Arıkan, G., Yıldırım, Ş. (1993). Amerikan Toplumunda Kadınların Yönetim Kadrolarında Yer Alma Koşulları. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 10(2):45-53. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/598089>
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama . Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 1-20. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuibfd/issue/28346/301310>
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi, 1(17), 213- 224. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erusosbilder/issue/23750/253039>
- Bekmezci Ümitvar, E. (2021). Kadın çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin kadın yöneticilere karşı tutumlarına etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Beykozlu, (2021). Öğretmenlerin Tercih Ettikleri Yönetici Liderlik Stilleri ve Bu Tercihlerin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüleri. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2): 183-197. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baybem/issue/47109/523611>
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., Sezen, S. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara: Todaie (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü yayını). No: 283.
- Demir, G. (1991). Çalışan Kadınlarda Rol Çatışmaları. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi SBE, Malatya http://katalog.ibu.edu.tr/yordam/?p=1&alan=kunyeDemirbasKN_str&q=0040089
- Eagly, A., Johannesen-SSchmidt, M. (2001). The Leadership Styles Of Women And Men. Journal Of Social Issues, 57 (4). <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A., Karau, S. (2002). Role Congruity Theory Of Prejudice Toward Female Leaders. Psychological Review, 109(3):573-598. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A.H., Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta Analysis. Pschology Bulletin, 232-256. https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip_docs
- Edizler, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. Selçuk İletişim, 6 (2): 137-150. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19020/200638>
- Erdem, O., Dikici, A.M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 198-213. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6143/82454>.
- Ergül, B. (2021). The Glass Ceiling Syndrome In Universities, Private Sector & Public Sector. Master In Business Administration Thesis Yaşar University Graduate School <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Ertürk, A., ve Dönmez, E. (2017). Ruhsal Liderlik ve Eğitimdeki Yansımaları, MSKU Eğitim Fakültesi

- Dergisi, 4(1):11-19. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/371390>
- Euronews (2020). Kadın yönetici oranında Türkiye Avrupa’da sondan ikinci. <https://tr.euronews.com/2020/03/07/kadin-yonetici-oraninda-turkiye-avrupa-da-sondan-ikinci>
- Karakaya, Ş., Reyhanoğlu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal of Politics, Economy and Management* 3(1):47-74. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jopem/issue/55109/744656>
- Kaya, O. (2021). Eğitimin Liderlik, Yöneticilik ve Girişimcilik Üzerine Etkileri: Türkiye Sanayisi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE, İstanbul <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Kumaş, H., Fidan, F. (2010). Akademisyen ve Tekstil İşçileri Karşılaştırması Örneğinde Çalışan Kadınların Çalışma Olgusuna Bakışları. *Journal of Social Policy Conferences*, 0 (50), 507-532. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/891/9928>
- Kurt Acar, A. (2022). Geçmişten Günümüze Yönetimsel Metinlerde Liderlik: Orhun Yazıtları, Siyasetname ve Nutuk’un Eğitimsel Liderlik Bağlamında Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. <https://acikerisim.uludag.edu.tr/handle/11452/24858>
- Moussavi, S. (2019). How Can Company Culture Support Women In Leadership. <https://www.linkedin.com/pulse/how-can-company-culture-support-women-leadership-moussavi/>
- Negiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24):195-214. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/117883>
- Onay, M., Heptazeler, O. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2):73-85. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16344/171161>
- Öner, H. (2022). Mindful Liderlik Programının Eğitim Liderlerinin Liderlik, Duygu Düzenleme Ve Mindfulness Düzeylerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/giris.jsp>
- Powell, G.N., Butterfield, D.A., Parent, J.D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193. <https://doi.org/10.1177/014920630202800203>
- Schipani, C.A., Dworkin, T.M., Kwolek-Folland, A., Maurer, V.G. (2008). Pathways for Women to Obtain Positions of Organizational Leadership: The Significance of Mentoring and Networking. UNIVERSITY OF MICHIGAN https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1281466
- Sezer F. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <http://www.toplukatalog.gov.tr/?cwid=2>
- Sökjer-Petersen, M., Thorsell, J. (2008). Women’s view of trust and its influence on entrepreneurship and career development. *Nordic Psychology* 60(2): 144-128. <https://doi.org/10.1027/1901-2276.60.2.114>
- Taşkın, E., Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33):19-34. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4775/65764>

Toksöz, G. (2007). İşgücü Piyasasının Toplumsal Cinsiyet Perspektifinden Analizi ve Bölgeler Arası Dengesizlikler. <https://www.calimatoplum.org/makale/isgucu-piyasasinin-toplumsal-cinsiyet-perspektifinden-analizi-ve-bolgeler-arasi-dengesizlikler>

Uçar, G. (2006). Yöneticilerde Değer Yargıları. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (9). Mayıs. <https://arastirmax.com/tr/system/files/dergiler/9383/makaleler/9/arastirmax-yoneticilerde-deger-yargilari.pdf>