

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİMDALİ

**KADIN SPOR YÖNETİCİLERİNİN LABİRENTTEKİ YOLCULUĞU:
LİDERLİK BECERİLERİ, ALGILANAN ENGELLER VE TOPLUMSAL
CİNSİYET ROLLERİ**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Zühal KILINÇ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ

BOLU - 2013

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE;

Zühal KILINÇ'a ait "Kadın Spor Yöneticilerinin Labirentteki Yolculuğu: Liderlik Becerileri, Algılanan Engeller ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini" isimli çalışma, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir. (06.03.2013)

Akademik Unvan, Ad, Soyad

İmza

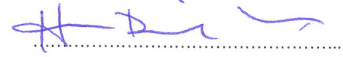
Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ



Üye : Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ



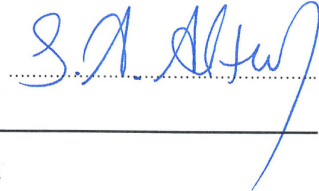
Üye : Yrd. Doç. Dr. H. Birol YALÇIN



Üye : Yrd. Doç. Dr. Yeşer ESKİCİOĞLU



Üye : Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN



Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Onayı

Prof. Dr. Yahya Mustafa KESKİN

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELER UYULDUĞUNA İLİŞKİN METİN

Doktora Tezi olarak sunduğum, “**Kadın Spor Yöneticilerinin Labirentteki Yolculuğu: Liderlik Becerileri, Algılanan Engeller ve Toplumsal Cinsiyet Roller**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.
06.03.2013

Zühal KILINÇ

ABSTRACT**THE JOURNEY OF THE WOMEN SPORT MANAGERS THROUGH THE
LABYRINTHS: SKILLS OF LEADERSHIP, ENCOUNTERED BARRIERS AND
SOCAIL GENDER ROLES****Zühal KILINÇ****Doctoral Thesis****Department of Sports Management****Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. Müberra Çelebi****March 2013 – xv + 151 Pages**

In this study, by using “labyrinth” metaphor, the opinions of women sport managers, who are trying to reach or have reached higher positions in management, about “Journey in Labyrinth: Leadership Skills, Encountered Barriers and Social Gender Roles” were evaluated. .

In this study, a mixed method data collection techniques was used. In this study, “criterion sampling method” and semi structured interview technique were used. The interviews were made in 2012 with 7 women sport managers aged 35-39 and had at least 5 years active sports managing career. Also how the participants themselves to define, BEM Sex Role Inventory was used. To analyze the data, descriptive and content analysis methods were used.

The results were grouped under 5 basic themes; 1) Metaphoric definitions of Labyrinth (organizational climate) 2) Journey in Labyrinth (career process) and encountered barriers in labyrinth journey (career process) 3) Labyrinth journey (career process) 4) The role of sport experiences 5) Social gender roles.

As a result; it was seen that participants were able to overcome several individual, organizational and social barriers in sport management career process with their leadership skills and their past sport experiences had positive effects on the development of their leadership skills.

Keywords: Labyrinth journey (Career Process), Leadership Skills, Barriers, Social Gender Roles

ÖZET

KADIN SPOR YÖNETİCİLERİNİN LABİRENTTEKİ YOLCULUĞU: LİDERLİK BECERİLERİ, ALGILANAN ENGELLER VE TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ

Zühal KILINÇ

Doktora Tezi

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Müberra Çelebi

Mart 2013, xv + 151 Sayfa

Bu araştırmada, “labirent” metaforu (mecazı) kullanılarak, yöneticilik görevinde yükselmiş kadın spor yöneticilerin; “Labirentteki Yolculuğu: Liderlik Becerileri, Algılanan Engeller ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini” amacıyla görüşleri değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada, hem nitel hem de nicel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı karma metot seçilerek, görüşme ve anket yöntemleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcı seçiminde ise “ölçüt örneklem” yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada, 2012 tarihinde, 35-59 yaşları arasında bulunan, en az 5 yıl spor yönetiminde aktif görev yapan, 7 kadın spor yöneticisi ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların kendilerini nasıl (erkeksi veya kadınsı) tanımladıkları konusunda BEM Cinsiyet Rolü Envanteri uygulanmıştır. Verilerin analizi için betimsel ve içerik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmada ortaya çıkan bulgular beş genel tema altında derlenmiştir. Bu genel temalar; 1) Labirent ve labirent yolları (örgüt iklimi) ile ilgili metaforik tanımlar 2) Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süreci ve labirent yolculuğu (kariyer süreci) süresince algılanan engeller 3) Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince algılanan engelleri aşarken gösterilen liderlik becerileri 4) Labirentte yolculuk (kariyer süreci) yapan kadın yöneticilerde, spor özgeçmişlerinin rolü 5) Toplumsal cinsiyet rolleri şeklindedir.

Sonuç olarak; katılımcıların, spor yöneticiliği alanında, kariyer ilerleme süreçlerinde, algıladıkları birçok bireysel, örgütsel ve toplumsal engelleri, liderlik becerileriyle aşabildikleri ve bu kadın spor yöneticilerin, liderlik becerilerinin gelişmesinde, spor özgeçmişlerinin etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Labirent Yolculuğu (Kariyer süreci), Liderlik Becerileri, Engeller, Toplumsal Cinsiyet Roller

*Benim bugünlere gelmemde desteğini benden ayırmayan
anneme, babama ve Sayın İzzet BAYSAL'a*

TEŞEKKÜR

Üniversiteye başladığım ilk günden itibaren sevgisini, bilgisini, sıcak yüzünü ve enerjisini hiç eksik etmeyen öneri ve yol göstermeleriyle bana büyük destek olan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ' ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın her aşamasında yapmış oldukları katkı ve özverilerinden dolayı değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ'a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. H. Birol YALÇIN teşekkürlerimi sunarım.

Doktora ve tez çalışmam süresinde bana motivasyon sağlayan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Yasemin AYDOĞAN ve Sayın Muhabbet KOÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresinde bana yardımlarını esirgemeyen ve literatür destekleri sağlayan değerli arkadaşlarım Burak GÜRER, Bülent YALÇIN, Sena YAR DURASI ve İsmail ULUTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım.

Doktoraya başladığım ilk günden son güne kadar yanımda olan maddi, manevi her türlü desteği veren canlarım sevgili anneme, babama, halama, kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	iv
ÖZET	vi
TEŞEKKÜR	ix
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	x
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi	5
1.2. Alt Problemler	5
1.3. Araştırmanın Amacı	6
1.4. Araştırmanın Önemi	6
1.5. Sayıtlılar	7
1.6. Sınırlılıklar	7
1.7. Tanımlar	8

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR	9
2.1. Örgüt İle İlgili Genel Kavramlar	9
2.1.1. Örgütün tanımı ve önemi	9
2.1.2. Örgüt boyutları	10
2.1.3. Spor örgütleri	17
2.2. Yönetimle İlgili Temel Kavramlar	18
2.2.1. Yönetimin tanımı ve önemi	18
2.2.2. Spor yönetimi ve yöneticisi	20
2.3. Liderlik	21

2.3.1. Liderde bulunması gereken özellikler	24
2.4. Çalışma Hayatında Kadın	30
2.4.1. Kadın ve yöneticilik	30
2.4.2. Kadın yöneticilerin yönetsel nitelikleri ve liderlik tarzları	32
2.5. Kadın Yöneticiler ve Kariyer	34
2.5.1. Kariyer kavramı ve tanımı	34
2.5.2. Kariyer ile ilgili temel kavramlar	35
2.5.3. Kadın yöneticilerde kariyer aşamaları	40
2.6. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri	41
2.6.1. Stres ve tükenmişlik	41
2.6.2. Cam tavan (sendromu) kavramı	42
2.6.3. Labirent ve liderlik	45
2.7. Toplumsal Cinsiyet Rollerini	46

BÖLÜM III

3. YÖNTEM	48
3.1. Araştırmanın Modeli	48
3.2. Araştırmanın Katılımcıları (Örnekleme)	50
3.2.1. Katılımcıların profili	50
3.3. Araştırmacının Rolü	54
3.4. Veri Toplama ve Görüşme Formunun Hazırlanması	54
3.5. Verilerin Çözümlemesi	61
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik	62
3.6.1. Geçerlik	62
3.6.2. Güvenirlik	63

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR	64
4.1. Bulgular	64
4.1.1. Ana tema: Labirent (spor örgütü) ve labirentin yolları (örgüt iklimi) ile ilgili metaforik tanımları	65

4.1.2. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süreci ve algılanan engeller	70
4.1.3. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince, algılanan engelleri aşarken gösterilen liderlik becerileri	81
4.1.4. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) yapan kadın yöneticilerde, spor özgeçmişinin rolü	90
4.1.5. Ana tema: Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin, toplumsal cinsiyet rolleri nelerdir?	94
4.2. Yorumlar	94
4.2.1. Ana tema: Labirent (spor örgütü) ve labirentin yolları (örgüt iklimi) ile ilgili <i>metaforik tanımların</i> yorumları	94
4.2.2. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süreci ve algılanan <i>engeller</i> ile ilgili yorumlar	102
4.2.3. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince, algılanan engelleri aşarken gösterilen <i>liderlik becerileri</i> ile ilgili yorumlar	111
4.2.4. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) yapan kadın yöneticilerde, <i>spor özgeçmişlerinin</i> rolü ile ilgili yorumlar	117
4.2.5. Ana tema: Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin, toplumsal cinsiyet rolleri nelerdir?	120
BÖLÜM V	
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	123
5.1. Sonuçlar	123
5.2. Öneriler	125
KAYNAKLAR	129
EKLER	144
EK 1: Ses Kayıt Cihazı İzin Belgesi	145
EK 2: Bilgi Formu	146
EK 3: Görüşme Soruları	147
EK 4: Anket	150

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1: Örgüt iklimi	17
Tablo 2.2: Geleneksel yönetim ile kadınların liderliğindeki yeni yönetim anlayışının karşılaştırılması	33
Tablo 2.3: Başarılı kadınlarda kariyer aşamaları	41
Tablo 2.4: Kadın yöneticilerin cam tavan engelleri	43
Tablo 3.5: Katılımcıların kişisel bilgileri	51
Tablo 3.6: Elde edilen araştırma verilerinin sayısal durumu	56
Tablo 3.7: Labirent fotoğrafları ve özellikleri	59
Tablo 3.8: Kodlama kısaltma listesi	62
Tablo 4.9: Labirent (spor örgütü) ile ilgili metaforik tanımlar ile ilgili bulgular	65
Tablo 4.10: Seçilen mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli	67
Tablo 4.11: Labirent ortamı (örgüt iklimi) ile ilgili görüşler	69
Tablo 4.12: Labirentte yolculuk süreci (kariyer planlama süreci) ile ilgili bulgular	71
Tablo 4.13: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) sürecinde karşılaşılan engeller ile ilgili bulgular	75
Tablo 4.14: Liderlik becerileri ile ilgili bulgular	82
Tablo 4.15: Sporun özgeçmişinin rolü	90
Tablo 4.16: Sporun özgeçmişinin rolü (bireysel ve takım sporları)	91
Tablo 4.17: BEM cinsiyet envanteri analiz sonuçları	94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Örgüt boyutları	10
Şekil 2.2: Kariyer planlamasında üstlenilen rollerin sorumlulukları	37
Şekil 3.3: Katılımcıların çalıştıkları spor örgütleri	51
Şekil 3.4: Görüşme sorularının oluşturulduğu Literatür; Ana Konu Başlıkları	55
Şekil 3.5: Labirent Metaforu	58
Şekil 4.6: Labirent (spor örgütü) ile ilgili metaforik tanımların sonuçları	95
Şekil 4.7: Seçilen mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli sonuçları	98
Şekil 4.8: Labirent ortamı (örgüt iklimi) ile ilgili görüşlerin sonuçları	100
Şekil 4.9: Labirentte yolculuk süreci (kariyer süreci)	102
Şekil 4.10: Labirent yolculuğu (kariyer süreci) süresince karşılaşılan engeller	105
Şekil 4.11: Liderlik becerileri ile ilgili sonuçlar	111
Şekil 4.12: Sporun özgeçmişinin olumlu rolü	118
Şekil 4.13: Sporun özgeçmişinin olumsuz rolü	118
Şekil 4.14: Sporun özgeçmişinin rolü (bireysel ve takım sporu)	119
Şekil 4.15: Kadın spor yöneticilerinin BEM cinsiyet envanteri analiz sonuçları	120

KISALTMALAR

- AB : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
Akt. : Aktaran
GSGM : Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
GSİM : Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
STK : Sivil Toplum Kuruluşu

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Günümüzde "örgüt" kavramı çok değişik tanımlarla ifade edilmektedir. İlgili literatürde bakıldığında örgütün tanımı yanısıra örgüte hayat veren yönetim, yönetici, lider vb. gibi diğer unsurlarda ön plana çıkarılmaktadır. Örgütü tanımlamadan önce neden gerekli olduğunu söylersek, örgütün tanımı daha geniş bir bakış açısıyla sunabiliriz.

Örgütün gerekliliğini; insan yaşamının sürdürülmesi ve toplumda sosyal statü elde edilmesi için bir çaba olarak tanımlayan Koç (1994:47), insanların kişilikleri ve yetenekleri doğrultusunda bir meslek sahibi olarak yaşamlarının büyük bir kısmını türlü örgütlerde geçirmekte olduğu belirtmektedir.

Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür (Onal, 1998:51). Bir örgütün başarılı bir şekilde amacına ulaşması için yönetim işlevlerinin hepsine birden gereksinim vardır. Hiçbir işlev tek başına yeterli olmamaktadır. Bu işlevlerden herhangi birisinin olmaması yönetim olayının sürekliliğini engellemektedir. Bir başka ifadeyle diğer örgütlerde olduğu gibi spor örgütlerinde de amaçlara etkili bir şekilde ulaşabilmek için yönetim sürecini oluşturan işlevler ile bunlara ilişkin kavram, ilke ve yöntemlerin uygulanması gerekmektedir. Böylece spor yönetiminde veya spor işletmeciliğinde planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim şeklinde bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır ki, bu spor yönetimine veya spor işletmeciliğine yönetsel açıdan yaklaşım olarak nitelendirilmektedir (Güven, 2002:43).

Yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Tanımdaki, “planlama, örgütleme parçası” yönetimin bir süreç; “sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ...” ifadesi, yönetimin bir sanat; “kavram, ilke, teori, model ve teknikler” cümle parçası da yönetimin bir bilim olduğunu göstermektedir (Baransel, 1979:25).

Spor ile ilgili yönetim tanımları ise, sporun bilim dalı olarak kabul edilmeye başlanması, spor örgütlerinin büyümesi, organizasyonların artması ve tesislerin çoğalması sonucu ortaya çıkmıştır. Belirli amaç için kurulan spor örgütlerinde veya organizasyonlarında işlerin düzgün ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim kavramında spora özgü değişiklikler yapılması gerekmiştir. O halde sporda yönetim; ”spor ile ilgili kurulmuş örgüt ve organizasyonun (federasyon, kulüpler, turnuva, yarışma ve müsabaka organizasyonları, spor malzemesi üretim firmaları vb.) en verimli ve en iyi bir şekilde yürüyebilmesi için insan ve madde kaynaklarını etkin ve uyumlu kullanma süreci olmaktadır” (Basım ve Argan, 2009).

Spor yönetimi alanı, beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirilmesi ile birlikte, ilgili personelin sağlanması, denetimi ve spor tesislerinin yönetimi ile sportif faaliyetlerin organizasyonu, spor politikaları, sporun teşkilatlanması, spor mevzuatı ve spor yöneticiliği gibi konuları kapsamaktadır (Sunay, 2009:192).

Yöneticinin amaçları istekten çok gereklerden, formal yollarla doğar, örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar ve amaçlara karşı pasif olmasalar da kişisel olmayan tutumlar takınma eğilimindedirler. Oysa lider amaçlara yönelik kişisel ve etkili bir tavır gösterir. Belirli bir sosyal etkileme süreci içerisinde meydana gelip, hem birey hem de grup davranışları ve faaliyetleri üzerinde yönetme ve koordine etmede zorlayıcı olmadan bir etki ve güçlü bir tavır sergilemektedir (Çelebi, 2002:1).

Liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok tanımlama yapılmıştır. Nitekim 1949'a kadar ki liderlikle ilgili literatürü inceleyen çalışmalar, 130 farklı liderlik tanımından söz etmektedir. Süreç olarak liderlik; amaçların gerçekleştirilmesi konusunda grup üyelerinin faaliyetlerini yönetme ve koordine etmede zorlayıcı olmayan bir etkinin kullanılmasıdır. Örgütsel başarı açısından son derece önemli olan liderlik, gerçekte liderin yaptıkları ile ilgili bir süreç olmaktadır (Eren, 1996, Çelik, 2003).

Lider, diğer bireylerin davranışlarını etkileyebilen ve kendisi de gruba dahil olan kişidir (Çoban, 1999). Liderlik ise belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner, 1993: 17).

Modern liderlik yaklaşımları dâhilinde yer alan ve son zamanlarda gittikçe artan bir öneme sahip olan kadın liderlik konusunda da önemli incelemeler yapılmaya başlanmıştır. Geleneksel toplum yapısında hâkim olan liderin erkek olması gerektiği görüşü tam olarak parçalanamamış olmasına rağmen kadınlar da yavaş yavaş liderlik alanında kendilerine yer edinmeye başlamışlardır (Tunalı, 2006:71).

18. Yüzyılda Sanayi Devrimi ile ekonomik alanda boy göstermeye başlayan kadınların yönetim ve liderlik gibi üst düzey görevlerde yer almaları ise 19. yüzyılın sonu ile 20. yüzyılın başlarında elde ettikleri bir takım haklarla mümkün kılınmıştır (Tunalı, 2006:3).

Liderliğe giden başarılı yolların kadın tarafından keşfedilmesi zor gözükmekte, dolayısıyla Eagly ve Carli (2007), yeni labirent metaforunun kullanımının gerekmekte olduğunu söylemektedirler. Labirent metaforu, kadının yüksek mevkilere giden yolu bulmasında karşılaştığı engellerin sadece tek bir engelden değil oldukça çeşitli ve belirgin birçok engelden oluştuğunu önermektedir. Kadınların yükselmede erkeklere göre daha fazla karşılaştığı engeller, artık sadece sert cam tavan şeklinde değil, daha fazla ve çeşitli hale geldiğini vurgulanmaktadır.

Toplumların ve bireylerin, kadınların üst düzey pozisyonlarda yer alma konusunda sahip oldukları önyargılar ve toplumsal normlar, kadınların aleyhine bir durumun oluşmasına sebep olmaktadır. Kadınların yönetim kademesine yükselmesini engelleyen bu önyargıların temelini cinsiyet kalıp yargıları oluşturmaktadır (Usluer, 2000:24).

Her topluluk birçok davranışı kadınlara ya da erkeklere özgü olarak algılasa da hangi davranışların hangi cins tarafından yapılacağı toplumdan topluma değişiklik gösterir. Biyolojik farklılıklardan dolayı insanlar erkek-kadın olarak ayrılırken sosyal ve kültürel roller için de toplumlar eril-dişil olarak ayrılmaktadır (Hofstede, 1991:82).

Erillik yaklaşımı, toplumun başarıya, paraya ve diğer hâkim değerlere sahip olma durumudur. Diğer bir deyişle, kültürün erillik boyutu; atılganlık, para kazanmaya önem verme, materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler sergiler. Eril kültürde insana verilen önem ikinci planda kalmaktadır. Dişil kültür ise endişe ve yaşam kalitesine sahip olma durumudur. Dişil kültürün göstergeleri; insana ve insanlar arası ilişkilere önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dişil kültür; geleneksel anlamda dişilikle özdeşleştirilen şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi özellikleri içermektedir (Sargut, 2001:175).

Toplumsal cinsiyet kalıp yargılar, “kadınların erkeklerden farklı olduğu” ve bu sebeple etkin bir yönetimin gerekliliğini yerine getiremeyeceği başka bir ifadeyle erkekler kadar yöneticilik için gerekli vasıflara sahip olmadığı düşüncesine sahip kültürlerin ve bu cinsiyet kalıp yargılarının etkisinde kalan erkeklerin tutumları kadınlar aleyhine süregelen ve devam eden bu olumsuz durumun devamına katkı sağlamaktadır (Porat, 1991).

Kadınların ayrımcılığa uğrama nedeni olarak, iş koşullarının erkek ve kadınlar için eşitsiz değerlendirilmesi, ev ile ilgili sorumluluklar, kadınların yönetici olarak olumsuz algılanması, cinsiyetçi dil kullanımı ve erkek meslektaşların davranışları olarak belirtilmiştir. Uluslararası, ulusal ve bölgesel düzeyde, pek çok çalışmada (Shaw, Shaw

ve Hoeber); sporu düzenleyen ve denetleyen kurumların örgüt kültürünün, çok güçlü erkeklik kültürünü içerdiği belirtilmektedir. Bu erkeksi kültürün hakim olduğu örgüt kültürlerinin; hiyerarşik bir otorite, bağımsızlık, otokratik liderlik tarzları ve yukarıdan aşağıya iletişim ve kadınların kariyer gelişimine yönelik engellerin varlığı gibi özellikler içerdiği vurgulanmıştır (Akt. Koca, 2011:4).

Güler (2005:1), iş yaşamında, kadınların giderek daha iyi eğitilmiş olmalarına, daha fazla işe sahibi olmalarına karşın, hala mesleki ve örgütsel ayrımla karşı karşıya oldukları veya çok azının yöneticilik pozisyonunda görev almaları, cam tavanı delerek yönetimin üst düzeylerine ulaşabildiklerinin de mümkün olabileceğini vurgulamaktadır.

Araştırmada, “labirent” metaforu kullanılarak, yöneticilik görevinde yükselmiş/yükselmeye çalışan kadın spor yöneticilerin; labirentte yolculuğu (kariyer süreci) süresince algıladıkları engelleri ve bu engelleri aşarken gösterdikleri liderlik becerilerini incelemek, katılımcıların spor özgeçmişlerini ve toplumsal cinsiyet rollerinin özelliklerinin saptanması amaçlanmıştır.

1.1. Problem Cümlesi

Labirente (spor örgütüne) giren kadın spor yöneticilerin, labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince algıladıkları engeller ve bu engelleri aşarken gösterdikleri liderlik becerileri ve katılımcıların toplumsal cinsiyet rolleri nelerdir?

1.2. Alt Problemler

Araştırmanın problemini çözümleyebilmek amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt verilmesi planlanmıştır.

1.2.1. Yöneticilik görevinde yükselmiş/yükselmeye çalışan kadın spor yöneticilerin;

1. Labirent (spor örgütü) ve labirentin yolları (örgüt iklimi) ile ilgili *metaforik tanımları* nedir?

- a) Labirent (spor örgütü) ile ilgili metaforik tanımlar nedir?
- b) Seçilen mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli nedir?
- c) Labirent ortamı (örgüt iklimi) ile ilgili görüşler nelerdir?

2. Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süreci ve algılanan *engeller* nelerdir?

3. Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince, algılanan engelleri aşarken gösterilen *liderlik becerileri* nelerdir?

4. Labirentte yolculuk (kariyer süreci) yapan kadın yöneticilerde, *spor özgeçmişleri* nasıl bir rol oynamaktadır?

5. Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin, *toplumsal cinsiyet rolleri* nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada temel amaç; spor yönetimindeki labirente (spor örgütüne) giren kadın yöneticilerin, labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince algıladıkları engeller ve bu engelleri aşarken gösterdikleri liderlik becerilerini, katılımcıların spor özgeçmişlerini ve toplumsal cinsiyet rollerinin özelliklerini incelemektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Kadınların, iş hayatında her zaman erkek çalışanlara göre daha fazla sorun yaşadığı ve daha fazla sorunları çözmek için çaba harcadığı birçok yapılan araştırma sonuçlarıyla ortaya konulduğu görülebilir. Olaş (2006:2), kadınların bu sorunlarına çözüm bulmak ve iktisadi anlamda da kadınların işgücüne katılımını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek ise önemli bir hedef olduğunu belirtmiştir

Spor yönetiminde, az sayıda faaliyet gösteren kadın yöneticilerin kariyer hayatlarında yaşadıkları muhtemel sorunlarını ve bu sorunlarını aşarken nasıl bir

liderlik becerileri sergilediklerini ortaya koyan bu araştırma; kadınların spor alanında iş yaşamına adım atmasından itibaren sektörde ne kadar yol aldıklarını; bulundukları mevkilere nasıl ve hangi çabalarla geldiklerini; spor geçmişlerinin nasıl yardımcı olduğu ve son olarak da kadınların spor yönetiminde daha da yükselebilmeleri için uygulanacak politikalara ve farklı uygulamalara yol gösterebilmesi açısından da, önem arz etmektedir.

1.5. Sayıtlar

1.5.1. Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan görüşme sorularının araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır.

1.5.2. Araştırmada bilgi toplama formu doldurulacak ve görüşme yapılan bireylerin bilgi kaynağı oldukları varsayılacaktır.

1.5.3. Araştırmaya katılan bireylerin bu araştırma süresince yapılacak bilgi toplama formlarına ve görüşmelere kendi istekleri doğrultusunda dürüst ve içtenlikle cevap verecekleri varsayılacaktır.

1.6. Sınırlılıklar

1.6.1. Bu araştırma akademik kurum (BESYO), Sivil Toplum Kurumu (Spor Kulübü ve diğeri) ve Kamu Kurumu (GSİM) görev yapan kadın yöneticilerle sınırlıdır.

1.6.2. Bu araştırma doktora tez süresi ile (2011–2013) sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Örgüt: Belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli bir yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür (Onal, 1998:51).

Yönetim: Belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır (Eren, 1998:114).

Yönetici: Bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir (Güney, 2001:67) .

Spor: Fertlerin bedenlen, ruhen ve fikren gelişmelerini bu öğeler arasında koordinasyon yeteneğini sağlayan bir bilimdir (Sunay, 2003:39)

Spor Yönetimi: Kamu kesiminde veya özel kesimde temel amacı, ilgili olduğu spor örgütlerini, spor politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Bucher, 1987:2).

Lider: Grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren bir kişi iken, liderlik belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001:465).

Liderlik: Belirlenen bir durumda amaca ulaşmak için bireylerin ya da bir grubun eylemlerini etkileme sürecidir (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001).

Kadın Liderliği: Kadınların, kadınlık bilinci ile kendi özelliklerini, kişisel yetenekleri ve nitelikleriyle birleştirerek çalışma yaşamındaki kişi ve kişileri etkileyebilme yeridir (Tunalı, 2006:7)

Toplumsal Cinsiyet: Kadının ve erkeğin toplumsal ve kültürel olarak belirlenen toplumsal rol ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Dökmen, 2004:5).

Metafor: Bir kavramı, kelimeyi, terimi, olguyu daha güzel ve iyi anlatmak amacıyla, başka bir anlamda olan bir sözcükle, ilgi kurularak benzetme yoluyla kullanılmasıdır (Keklik, 1990:2).

Labirent: Çıkış yeri kolay bulunamayacak kadar karışık koridorları olan yapı (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=LABİRENT, 15/02/2013'de erişildi).

BÖLÜM II

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt İle İlgili Genel Kavramlar

2.1.1. Örgütün tanımı ve önemi

Örgüt ve yönetim kavramları iç içe geçmiş iki kavramdır. Örgüt olmadığında yönetimden söz etmek olanaksızdır. Yönetim olmadığında da örgütlenme olgusu oluşamaz, örgüt ortaya çıkamaz. Bu yüzden kimi kez yönetim sözcüğü ile örgüt sözcüğünün birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Başaran, 1984:44).

Örgütün basit bir tanımını yapmak hiç de kolay değildir. Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Önen, 2008:13).

Barnard (1994), “örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbiriyle iletişime girebilen bireyler olduğundan ortaya çıktığını öne sürmüştür.

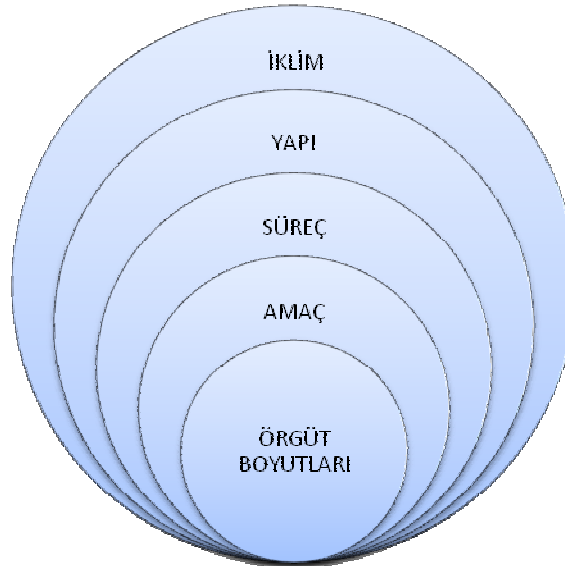
Schein (1970) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü” olarak tanımlamıştır.

Örgüt, önceden belirlenen amaçları üretmek için kurulan yapı olduğundan, içinde çalışan iş görenlerin birbirleriyle oluşturdukları ilişki ve etkileşimden oluşmaktadır. Yönetim bu yapıyı işletmekle görevli olmaktadır (Başaran, 1984:53).

Örgüt, hangi çevresel faktörlerin (insan, fiziksel kaynaklar ve iklim, ekonomi ve pazar koşulları, tutumlar ve yasalar) önemli olduğunu bilmekte ve kontrol edebileceği faktörleri değiştirmeye çalışmaktadır. Kendisinin kontrol edemeyeceği faktörlere de uymaya çalışmaktadır. Böylece örgüt kendi örgütsel amaçlarına en iyi biçimde ulaşmak için kaynaklarını kullanırken ve kendisi ile çevresi arasında meydana gelebilecek bir sürtüşmede kaynaklarını gereksiz biçimde harcamaktan kaçınmaktadır (Tortop, 1993:23).

2.1.2. Örgüt boyutları

Örgütün boyutları sayı olarak azaltılıp çoğaltılmakla birlikte burada fikir olarak ortaya atılan dört boyutu (amaç, yapı, süreç ve havası) üzerinde durulacaktır (Bursalıoğlu, 2000:19).



Şekil 2.1: Örgüt Boyutları

Amaç Boyutu: Örgütün amacı, verimi arttırmak, emeği azaltmak, madde ve insan kaynaklarını kontrol edebilmek, çatışmayı en az dereceye indirmek, bireysel

sapmayı azaltmak, insan davranışlarını çoğaltmak gibi değişik şekillerde açıklanabilir.

Örgütün amaçları açık ve kapalı olabilir. Açık amaçlar formal ve geneldir, kapalı amaçlar ise informal ve bireyseldir. Örgütün formal ve informal yanları bu amaçlara göre işlemektedir. Yönetimin kurum ve birey boyutları da bunlardan oluşur. Amaçları saptama yolları, önceden de belirtildiği gibi uzlaşma, kontrol ve uyma olmaktadır. Amaçlar birbiriyle ne kadar ahenkli olursa, örgütteki görevler de o derece ahenkli olmaktadır.

Örgütün görevleri amaçlarına dönük olarak yaptığı eylemlerdir. Bunlar örgütün içinde ve teknik bilgilere dayanarak kararlaştırılmalıdır. Görev, örgüt modelinde önemli bir öğedir, çünkü önce görev sonra biçim gelmelidir.

Yapı Boyutu: Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlamaktadır. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür.

Koçel'e (1993:22) göre örgüt yapısı; belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen kişi ve grupları faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizma olarak tanımlamaktadır.

Bir örgütün yapısı oluşturulurken bir takım unsurlar üzerinde durulması gerekmektedir. Bu unsurlardan başlıcaları şunlardır:

- **Örgütün Büyüklüğü:** Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülmektedir.

- İşbölümü ve uzmanlık derecesi: Uzmanlaşma, belli bir işin çok küçük parçaları ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamına gelir. Örgütteki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği örgüt yapısı direk olarak etkilemektedir (Ülgen, 1993:55).
- Formalleşme Derecesi: Formalleşme derecesi, işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade etmektedir. Şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse ve bunlara uymak zorunlu ise formalleşme derecesi yüksektir (Ülgen, 1993:55).
- Denetim Alanı: Örgütte bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir unsurdur. Çeşitli yazarlar bir yöneticinin denetim alanını sınırlayan kişilerin adedi üzerinde farklı görüşler öne sürmüşler ancak bir üste bağlı ast sayısının genellikle 3 ile 10 arasında değiştiği fikrinde birleşmişlerdir (Ülgen, 1993:55).

Eren (2000), yukarıdaki amaçların devamı olarak;

- Örgütteki Kademe Sayısı: Bu faktör kontrol alanı unsurunun uygulaması sonucu ortaya çıkar ve örgütün basık veya sivri olmasını etkilemektedir. Basık yapıda haberleşme hızlı sağlanırken, sivri yapıda daha fazla personele ihtiyaç duyulmaktadır.
- Merkezileşme Derecesi: Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini göstermektedir. Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa ademi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilmektedir.
- Çapraşıklık Derecesi: Örgütteki dikey ve yatay yayılma derecesini ifade etmektedir. Çapraşıklık derecesinin artması koordinasyon, iletişim, haberleşme ve kontrol açısından birtakım sorunları da ortaya çıkarılmaktadır.
- Departmanlaşma: Departmanlaşma, işletmelerde yapılacak olan faaliyetler, bu faaliyetlerin bir araya getirilmesi ile görevler ve sırasıyla işler, pozisyonlar ve bölümler ile ilgili bir unsur olmaktadır. Bu bölümlerin oluşumu sırasında dikkat edilecek ilkeler ve kriterler departmanlaşmayı etkilemektedir.
- Emir- Komuta Zinciri: Emir komuta ve kurmay organı olarak görev yapacak birimlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi de bir diğer önemli unsurdur.

Emir komuta zinciri örgüt içindeki yapıda kimin kime karşı sorumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu konuya yeterince önem verilmezse organizasyon da sorunlar çıkma olasılığı büyüktür. Çünkü, astlar birden fazla üste bağlı olmaları halinde kimden emir alacaklarını ve hangi emiri daha önce yerine getireceklerini bilemezler (Eren, 2000:201).

Süreç Boyutu: Bucher, yöneticilerin amaçlara ulaşabilmek için yerine getirmeleri gereken temel yönetim görevlerini, yönetim süreçleri olarak adlandırmaktadır. Bu süreçler geneldir ve her türlü örgüt ve alan için geçerli olmaktadır (Aktaran: Mirzeoglu, 2003:200).

Yönetim biliminin temsilcilerinden Fayol, anlayışlar, fikirler ve davranışlar üzerinde durmuştur. Çalışma ilkelerini, moral, sevk ve yönetim kurallarını tespit etmeye çalışmıştır. Fayol'a göre yönetmek demek; planlamak, örgütlenmek, yöneltmek, koordinasyon ve denetlemedir (Tosun, 1992: 195). Fayol, bu klasik yönetim işlevlerini yönetim süreçleri olarak adlandırmıştır. Davranışçı-çevresel ve sistem yaklaşımlarıyla birlikte karar verme, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmet-içi, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır (Kaya, 1993: 93).

Karar verme, yöneticinin yönetmek veya problemleri çözmek için incelediği çözüm yollarından birini seçip uygulamaya koyması ya da örgütün amaçları açısından en iyi yol sayılan belli seçenekler arasından seçme işlemi şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile karar bir anlamda alternatifler arasında en uygun olanını seçmektir. Bu anlamda, bir kişinin yapılacak çalışmalar arasında belirli bir hareket biçimini seçmesi, karar verme anlamına gelmektedir (Güney, 2001: 72).

Bir örgütün yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi yönetimce alınan kararların doğruluğuna bağlı olmaktadır. Yöneticinin doğru ve isabetli kararlar verebilmesi, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirmektedir. Algılanan sorun ve ihtiyacın durumuna ve ortama göre kararlar dört modelden biri esas alınarak verilir. İlk model; Kişisel-otokratik, yönetici kararları tek başına verilmektedir. İkinci model; Danışma yoluyla, yönetici uzman veya astlarına danışmaktadır. Üçüncü model; Grupla

çalışma, yönetici grupla birlikte karar verir veya gruba karar verdirilmektedir. Yetki ve sorumluluk kendisinde kalmaktadır. Sonuncu model; Yetki devri, yönetici astlarına görev ile birlikte görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu da devretmektedir (Taymaz, 2003: 31).

Planlama; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir (Güney, 2001: 57). Diğer bir tanımı ise; Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir (Tosun, 1987: 199).

Örgütlenme; iki veya daha fazla kişinin faaliyetlerinin ve güçlerinin bilinçli bir şekilde koordine edilmesinden oluşan bir sistemdir (Barnard, 1994: 73). Kaya'ya göre örgütlenme; kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya, 1991: 102).

Fayol'a göre örgütlenme “bir kuruluşa veya örgüte çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktadır”, planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara “örgütlenme” denilmektedir. Bu koşullar özellikle moral, örgütlenmiş yapı ve davranış ilkelerini kapsamına almaktadır. Örgütlenme, görev ve yetkilerin personel arasında dağıtılmasını ve personelin çalışma çerçevesinin kurulması işlemlerini de kapsamaktadır. Amaca ulaşmak için gerekli olan araç ve imkanları bir düzende toplamaktır (Tortop, İşbir ve Aykaç, 1999: 72).

Yöneltme-güdüleme (emir ve kumanda etme); örgütün amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır. Yöneltmek, emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak anlamına gelmektedir. Günümüzde ise yöneltme sadece yön verme, yapılacak işi gösterme gibi dar anlamından çıkarıp, bireyde yapacağı iş ve görevlerine karşı kendiliğinden bir istek, bir özenme duyarak harekete geçmesi olarak da düşünebiliriz. Türkçe literatürde teşvik ve özendirme kavramları kullanılmakla birlikte, güdüleme (motivasyon) kavramı bu isteklenme ile birlikte ve onun sonucu olarak o yönde harekete geçmeyi kapsamaktadır (Üçok, 1993: 113).

Güdülenme amaca yöneltme olarak tanımlanabilir. Güdülenmeyi anlamada en önemli kavramlardan birisi “insan ihtiyaçları” kavramıdır. Psikologlar bütün insan davranışlarına ister bilinç düzeyinde olsun, ister olmasın insanın ihtiyaç yapısının neden olduğunu ileri sürmektedir. Bütün insan davranışları fizyolojik ya da psikolojik ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir (Aydın,1993: 115).

Güdülenmeyle ilgili en önemli kavramlardan birisi Maslow’un “ihtiyaç hiyerarşisi kavramı”dır (Erden ve Akman, 1997: 235). Maslow, insanın beş ihtiyaçtan oluşan bir hiyerarşiye sahip olduğunu savunmaktadır.

Maslow’a göre, Alt Düzey İhtiyaçlar; Birinci düzey ihtiyaçlar temelde hayatta kalmak ile ilgili olmakta ve yemek, hava, su ve uyumak gibi fizyolojik ihtiyaçları içermektedir. Sonraki baskın olmaya yönelik düzey, vücudun güvenliği (örneğin tehlikeli çalışma ortamından bağımsız olmak) ve ekonomik güvenlik (örneğin işten kovulmama garantisi, rahat bir emeklilik planı) ile ilgilidir. Bu iki ihtiyaç düzeyi genellikle düşük düzey ihtiyaçlar olarak nitelendirilir. Üst Düzey İhtiyaçlar; Üst düzey ihtiyaçların üç aşaması varolmaktadır. Hiyerarşideki üçüncü düzey sevgi, aidiyet ve işte sosyal katılımcılığı içermektedir (arkadaşlık ve uyumlu iş ortaklığı). Dördüncü düzey ihtiyaçlar ise saygı ve statüyü içermektedir (bunlar da insana statü sağlamakta). Beşinci düzey ihtiyaç ise kendini gerçekleştirmektir. Bu, bir insanın yatkın olma kapasitesini, kişinin becerilerini sonuna kadar kullanabilmesini, yeteneklerini azami derecede zorlaması anlamına gelmektedir (Newstrom ve Davis, 1993: 155).

Koordinasyon “yönetimin değişik kademelerinde görev yapan yöneticilerin çabalarını birleştirmek bunların faaliyetlerini zaman bakımından düzenlemek. Ortak bir amaca ulaşabilmek için bu faaliyetlerin birbirlerini tamamlamalarını sağlamak ve organizasyonda yapılmakta olan tüm faaliyetleri bütünlemek” şeklinde tanımlanabilir. Koordinasyon; işbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik iş gören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir” (Yalçın, 1993: 55-58).

Yönetim fonksiyonlarının sonuncu olan “denetleme”, yönetimini amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin ve verimli yapıldığını, yapılmamış ise neden yapılmadığını kontrol etmek olarak tanımlanabilir. Denetim, “örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi içinde ve yaptırımli biçimde izlenmesi ya da “işleyişteki aksaklıkları saptayarak bunların düzeltilmesini, görevlilerin daha iyi çalışmasını sağlamaya yönelik bir eylem” olarak da açıklanmaktadır (Güney, 2001:76).

İklim Boyutu: Örgüt iklimi kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin ve ödemelerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgütsel iklimi yansıtır, örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin, kuralların ve yıllık raporların öngördüğü buyruklardan çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir (Balcı, 2001:184).

Harvard Business School’a bağlı, George Litwin ve Robert Stringer başkanlığındaki bir grup araştırmacı tarafından yürütülen çalışmalarda, bir örgütte görev alan kişilerin işe katılımı, iş çevresi ile ilişkili olarak değerlendirmeye alınmaktadır. Araştırmacılar “yapı” ve “süreç” üzerine odaklanmak yerine “örgütte görev alan kişilere”, “kişilerin sahip oldukları algılamalara” ve “bu algılamaların davranışı ne şekilde etkilediğine” odaklanmaktadırlar. Etkinliği arttırabilmek için yöneticiler tarafından oluşturulan çevre aracılığı ile çalışanların nasıl daha enerji dolu, daha örgüte bağlı ve daha yüksek motivasyona sahip olabileceği üzerine çalışmalar yürütülmüştür (Kelner, 1998).

Örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalarda, örgüt iklimi Tablo 2.1’deki gibi gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Örgüt İklimi (Bilgen, 1990: 23-25)

ÖRGÜT İKLİMİ		
Kaynaklar	Sınıflandırmalar	
Litwin ve Stinger	İklim Boyutları	1)Örgüt Yapısı, 2)Örgütü benimseme, 3)Örgüt içi çatışmalar, 4)Sorumluluk almada isteklilik 5)İş yapmanın standartları, 6)Örgütte dayanışma ve arkadaşlık 7)Ödüller ve cezalar 8) Tehlikeyi göze alma.
	Motivasyon ve Örgütsel İklim	1)Otoriter yapılı iklim, 2)Demokratik, arkadaşça ilişkiler dayalı iklim, 3)Başarıya dönük iklim
Ertekin	İklim Boyutları	<u>Bireysel Özellikler:</u> Doyum, Yükselme ve ilerleme olanakları, Kişiyeye verilen önem ve saygınlık, Engelleme, Öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, Tehlikeyi göze alabilmek <u>Örgütsel Özellikler:</u> Örgüt yapısı, Örgüt politikası, Örgütün amacı, Büyüklüğü, Ödül düzeni ve ücret, Örgütsel çatışma, Örgütle bağdaşmazlık çok sıkı gözetim ve denetim, Bildirişme, Önderlik, Karar verme, Örgütün gelişme olanakları Örgütsel açıklık, Sorumluluk <u>Çevresel Özellikler:</u> Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, Çalışma koşulları (Sıkıcı, Hoşnut edici), yönetsel destek, Baskı, Uyum, Yönetimi eleştirme
Halpin ve Golf	İklim Türleri	1)Açık İklim 2)Bağımsız İklim 3)Kontrollü İklim 4)Samimi İklim 5)Babacan İklim 6)Kapalı İklim
Forehand ve Gilmer	Örgütü Betimleyen Özellikler	1)Örgütü diğer örgütlerden ayıran, 2) Oldukça sürekli ve değişmez olan, 3) Örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen

2.1.3. Spor örgütleri

Spor, insanda ve toplumda, her alanın kendi içinde demokratik ve yasal bir şekilde örgütlenme isteğini geliştirmektedir. Örgütlenme de beraberinde yeni kaynaklar, toplum ve devlet desteği, saygınlık, birlik ve beraberlik getirmektedir (Sümer, 1990: 159).

Sportif örgütlerin hepsi aynı niteliği gösteremezler. Bazı örgütler resmi (formal) olduğu halde bazı spor örgütleri gayri resmi (informal) bir nitelik gösterirler. Klasik örgüt yapısının formal, informal örgüt tipleri özellikle spor alanında kendini gösterir. Formal örgütlerde açıkça belirlenmiş olan hedefler ve bunlara ulaşmak için akıcı bir koordinasyon vardır (işletmeler, okullar, kulüpler vb.). İnformal örgüt ise, herhangi bir örgüt içerisinde bireyler arasında meydana gelen ve faaliyet planında belirlenmemiş koordinasyon şekillerini ifade etmektedir. Örneğin; bir spor federasyonu, o spor dalını

tanıtmak, yaygınlaştırmak, ulusal ve uluslar arası düzeyde başarı seviyesini yükseltmek amacıyla kurulur. Bu amaçlara ulaşabilmek için belirli bir hiyerarşi ile izlenecek yol, yapılacak çalışmalar akılcı bir şekilde düzenlenir. Tüm görevlilerin yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenir. Bu federasyonun formal örgüt kısmıdır. Federasyonda yer alan bireylerin, bireysel davranışları ve organizasyonel davranışları ile grup dinamikleri ise informal örgüt kısmıdır. İnformal örgüt, ne kadar verim, tutarlı ve başarılı ise formal örgüt o kadar güçlü ve başarılıdır. Bu anlamda, bir federasyonun amaçlarını istenilen düzeyde gerçekleştirebilmesi, federasyon başkanından, teknik komitesi, hakem komitesi ve eğitim komitesi üyelerine, memurlarından antrenörüne, hakem hatta sporcularına kadar olan ilişkilerin güvenilirliğine ve sağlıklı ve samimi ilişkilerine bağlı olduğu belirtilmektedir (Akt: Ömür, B. 2006: 40-41).

2.2. Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

2.2.1. Yönetimin tanımı, anlamı ve önemi

Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2011:3).

Ancak örgütler kendi başlarına etkili ve düzgün bir şekilde çalışamazlar; onların başarısı büyük ölçüde yönetim adı verilen faaliyetler dizisinin etkinliğine bağlı olmaktadır. Başka bir deyişle, yönetim kural ve ilkeleri olmadan etkin ve verimli çalışma, iş görme ve gördürme mümkün değildir. O halde, bir örgütün başarısında, diğer örgütlerden çok yönetimin etkili olduğu söylenebilir. Zira başarılmak istenen şey imkanlara araçlara ve personele ve bu iş için ayrılan zamana bağlı olmakla beraber, özel bir durumda iyi bir yönetici, mevcut durumdan etkili sonuçlar üretebilir. Gerçekten de yeterli imkanlara sahip olan pek çok örgütün, yönetimlerindeki basiretsizlikten dolayı başarısız olduğu görülmekte, buna karşın yetersiz imkanlarına rağmen yöneticilerinin

becerilerinden dolayı da başarılı olan birçok örgüt bulunmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002: 21).

Yönetimsel eylemlerin insanlık tarihi ile başladığı söylenebilir. Gerçekten de, örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde yönetim söz konusu olmuştur. Amaçlanan işin ya da işlerin başarılması için öteki insanları (grubu) örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yönelten (koordine eden), denetleyen. Kısaca yöneten bir ya da birçok insan (yönetenler) ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar (yönetilenler) varolmuştur (Kaya, 1993: 31).

Yöneticiler; elverişli kaynakların kullanımda amaçları ortaya koyan, bu amaçları gerçekleştirmek için plan hazırlayan, ortaya konacak faaliyetleri belirleyen, bu faaliyetleri gruplar arasında paylaştıran, organize eden, taslaklar hazırlayan, taslakları meslek gruplarına ayıran, meslek gruplarının çalışma bedellerini ortaya koyan, çalışma faaliyetlerini başlatan, üretimi arttırmak için öneriler sunan, amaçlarının başarıya ulaşabilmesi için kontrol mekanizmaları getiren kişiler olmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1984:117).

Günümüzde örgütler, her şeyden önce bireylerden meydana gelen sosyal olgulardır. Bu örgütlerin başında bulunan yöneticiler de grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan bu bireyleri hedefe ulaşmak için uyumlu bir şekilde ve işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan bireyler olmaktadır (Aytürk, 1990:1-2).

Etkili olmak yöneticinin görevidir. Nerede çalışıyor olursa olsun, en doğru şeyleri yapması beklenen kişi öncelikle yöneticidir. Daha basit bir ifade ile, yönetici kendisinden etkili olması beklenen kişidir. O halde yüksek etkililik düzeyine sahip olan yöneticiler, yaptıkları işlerde eksiklikleri dolduramayan kişilerdir. Modern bir kuruluştaki çalışan her bilgi işçisi, konumu ya da bilgisi nedeniyle işin gerçekleşmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumlu ise, bir yönetici konumundadır. Bu konumundaki kişi kendi kararını kendi

vermelidir. O, yalnızca emirleri yerine getiren biri olmamalıdır. Kendi katkısı için sorumluluk üstlenmelidir. Bu kişi, etkisizleştirilebilir, yetkileri elinden alınabilir veya işten atılabilir. Ancak bir işi olduğu sürece amaçları, standartları ve katkısı kendi denetiminde olmalıdır (Karşlı, 1998:43).

2.2.2. Spor yönetimi ve yöneticisi

“Spor Yönetimi” dediğimiz olgu, bir yandan piyasa güçlerini ulusal düzeyde denetleyerek sporun sanayileşmesini tek merkezden yönlendirme, öte yandan da “ulusal birliği sağlayıp ulusal onuru yücelten” bir eğitim aracını, ülke çapında tekdüze ve merkeziyetçi biçimde kullanmaktır (Fişek, 1998:248).

Spor yönetimi, sporcu-yönetici, sporcu-spor örgütü ve spor örgütleri ile halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir işleyiş olarak da değerlendirilebilir. Öte yandan spor kulüpleri, milli ve milletlerarası spor kuruluşları (Olimpiyat Komiteleri, Spor Federasyonları) ile milli ve milletlerarası seviyede spor organizasyonları (Olimpiyat Oyunları, Dünya Birincilikleri gibi) spor yönetiminin ne kadar geniş boyutlar ihtiva ettiğini göstermektedir. Bundan da anlaşılacağı üzere, spor yöneticiliği, kendi içinde İhtisaslaşmayı gerektiren alanlar, çok çeşitli görev ve sorumluluklar ve bunları gerçekleştirecek bilgi, yetenek ve becerileri kapsamaktadır. Bu nedenle spor yönetimi, sporun özelliklerini dikkate alarak, sporla ilgili kurum ve kuruluşların etkili ve verimli bir biçimde yönetilebilmesi için gereken bilgileri sağlamak, bu bilgiler ışığında ilke ve yöntemler geliştirerek bunları uygulamaya koymak durumundadır (İmamoğlu, 1992:21-26).

Durdová (2012)’ya göre, spor yönetiminin 3 benzersiz yönü vardır:

- Spor pazarlaması
- Spor kurumlarının mali yapıları
- Spor sektöründe kariyer yolları

Spor yönetiminin bu 3 yönü onu diğer işletmelerden farklı yapar ve spor yönetimi profesyonel hazırlığın farklı bir alanı olduğu belirtmektedir.

Spor yöneticisi, “spor hizmet ve faaliyetlerinin, sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan (başkan, idareci, antrenör v.s) bu hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde emeği geçen profesyonel ya da gönüllü bireyler (Biçer, 1994) olarak ifade edilmektedir.

Bir spor yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özellikleri yaşama geçirmesi, yönettiği kurumun amaçlarına ulaşması başka bir ifadeyle kendisinin başarılı olması demektir. Spor yöneticiliğinde liderlik özelliğinin olması arzu edilen bir durum olmaktadır. Ancak, amaçların belirlenmesi, temsil etme, uzlaştırma, önerilerde bulunma, cesaret vericilik, icraatçılık, planlayıcılık, organizatörlük, örnek olma ve dostluk geliştirme gibi işlevler ile, popülerlik, yaratıcılık, sosyallik, centilmenlik, doğruluk, iyi birey ilişkileri kurabilme yeteneği, sorumluluk üstlenmek gibi özellikler öncelikli bulunması gerekenlerdir. Çekingen, sosyal yönü olmayan veya içe dönük olan birey genellikle lider ve dolayısıyla spor yönetici olamamaktadır (Güven, 2002: 64).

2.3. Liderlik

Yönetim, yönetici, liderlik ve lider kavramları, birbirlerine yakın kavramlardır. Ancak, bu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Liderlik teorisyenleri, 1920’lerden başlayarak lider ile yöneticiyi, aşağı yukarı aynı anlamda kullanarak, etkili liderlik veya etkili yöneticilik için gerekli olan koşulları ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Diğer tarafta, bazı yönetim düşünürleri ise yöneticilik ve liderliği farklı kavramlar olarak, kesin bir biçimde ayırt etmeye çalışmışlardır (Balekoğlu, 1992). Liderlik, geleceği ifade eden bir kavram olmaktadır. Liderler, örgütün ayakta kalmasını sağlamak için şirketin vizyonunu oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmekten sorumludurlar. Yöneticilik kavramı ise bugünle ilgili olduğu belirtilmektedir. Yöneticiler çalışma planları ve bütçeleri oluşturarak işlerin akışını takip edilmektedir (Zalenzik, 1977: 72).

Sosyologların çoğuna göre lider, kişisel otoritesini sosyal grupları etkilemek amacıyla kullanan kişi olduğunu ve kişisel otoritesini, başkaları aracılığıyla, çeşitli

amaçları gerçekleştirmek için kullandığını; koordinasyon, denetleme, yöneltme, başkalarının güçlerini harekete geçirmek olduğunu belirtmektedirler (Dönmezer, 1974:163).

Başka bir tanıma göre lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde, ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında harekete geçiren kimse olmaktadır. Liderlik bu noktada insanların planlarını ve alınan kararları eyleme dönüştürmesini sağlayan bir sanat, bir insan becerisi olarak görünmekte ve belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özellik olarak tanımlanmaktadır (Sunay ve Özbek, 1997).

Liderlik genel anlamda, bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesine sağlamak için etkileme sürecidir. Buna göre liderlik bünyesinde üç unsur taşımaktadır: 1. Liderlik tek başına bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder, ister biçimsel lider isterse biçimsel olmayan lider olsun (yasal güce, otoriteye sahip olabilir, olmayabilir). 2. Liderlik çok yönlü etkileme yani grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesi sürecidir. Liderin gücü gruptan kaynaklanır. 3. Liderden grubunu arzuladığı amaçlara doğru harekete geçirmesi, grubu amacına ulaştırması beklenmektedir (Bozlağan, 2005: 455-456).

Liderlikle ilgili bugüne kadar pek çok teorik ve uygulamalı çalışma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmekteydi. Meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir (Begeç,1999:18). Bunun üzerine araştırmacılar tarafından liderlikle ilgili birçok teorik çalışmalar sonucunda liderlik yaklaşımlar bulunmuştur.

Özellikler yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalar, belli başlı üç davranış tipi bulunduğunu belirtmektedir. İlk davranış tipi boy, kilo, fiziki uygunluk ve yaş gibi özellikleri ele alan fiziksel faktörler, ikinci davranış tipi araştırmacıların inceledikleri zeka, konuşma akıcılığı, eğitim ve bilgi düzeyi gibi yetenek özellikleri, üçüncü ise, kişisel özelliklerin geniş bir çevresinin incelenmesi yani, tutuculuk, içe dönüklük, dışa açıklık, kişisel uyum, kendine güvenme, ilişkilerde hassaslık ve duygusallıktır (Çalışkan, 2001).

Davranışsal yaklaşımda, liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem verilmiştir. Ohio üniversitesince bu yaklaşım, iki davranış boyutu ile ele alınmış ve bunlar, kişiyi dikkate alma ve girişimcilik ruhu olarak iki şekilde açıklanmıştır. Aynı yaklaşım için Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalarda, liderlik davranışı, lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından ele alınmıştır (Eren, 2000). Lider davranışı konusunda popüler olan bir başka yaklaşım ise Robert R. Blake ve J.S. Mounton'un geliştirdikleri yönetim kafesi teorisidir. Bu araştırmacılar lider davranışlarını iki gruba ayırmışlardır. Bunlar; İnsanlarla ilgilenen lider davranışı ve üretimle ilgilenen lider davranışdır. Sözkonusu araştırmacılara göre, bu iki davranış her liderde değişik oranlarda olabilir (Luthans, 1989).

Hayatın tüm alanlarında her geçen gün varlıkları daha net olarak hissedilen kadınlar günümüzde, önceleri erkeklere tahsis edilmiş olan birçok mesleği de erkeklerin tekelinden çıkarabilme başarısını göstermektedirler. Özellikle üst düzey yöneticilik görevlerinde ve örgütleri yönlendirme konusunda başarısızlıklarına dair belirgin herhangi bir veriye ulaşılmış olmasa da kadınlar kendilerine yüklenmiş sosyal rol ve sahip olunan ön yargılar gereği bugüne kadar liderlikten uzak tutulmaya çalışılmıştır. Fakat günümüzün mekanik ortamının her konuda olduğu gibi liderlikte de duygusallığa duyulan ihtiyacı arttırması kadınların liderlik alanında boy gösterebilmeleri için büyük avantaj elde etmelerine neden olmuştur. Daha önceleri kendileri için olumsuz intiba yaratan cinsiyet farkının neden olduğu farklı karakter yapıları günümüzde kadınların tercih sebebi olmalarına olanak sağlamaktadır (Palmer ve Hyman, 1993:65) .

Kadınlar yönetsel görevler için yeterince uygun görülmedikleri için üst düzeylere yükselememiş daha çok alt kademedeki yönetsel pozisyonlarla yetinmek durumunda kalmışlardır. Bununla beraber yöneticilik mesleği kadınların sürekli olarak ilgilerinin arttığı meslekten biri olmuş ve kadınlar yönetimin tarihsel gelişimine önemli katkıda bulunmuşlardır. Ülkemizde ve dünyada sayıları her gün daha da artmakta olan yöneticilik eğitimi veren okullar erkekler kadar kız öğrencilerinde tercih ettikleri eğitim kurumları haline gelmiştir. Kadınların yönetim mesleğine duydukları ilgi kadın yöneticiler konusuna daha çok önem verilmesini ve bu konuya ilişkin araştırmaların artırılması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir (Gökalp, 2008:78).

Kadın ve erkek liderlerin iş yönelimleri incelendiğinde görülmektedir ki kadın liderler benimsedikleri demokratik, paylaşımcı ve teşvik edici yöntemlerle dinleme temelli bir yönetim tarzı oluşturmuşlardır. Buna karşılık günümüzde erkek liderler halen otokratik ve iş merkezli yöntemleriyle dinlemeyi çoğunlukla göz ardı etmektedirler (Palmer ve Hyman, 1993:57) .

Günümüzde kadınlar annelik ve ev hanımlığı gibi sahip oldukları geleneksel rollerine iş hayatlarındaki rol ve görevlerini de eklemektedirler. Bu durum onların erkeklere oranla iki kat daha fazla çabalamalarına neden olmaktadır. Bir yandan “yuvayı dişi kuş yapar” düşünüş tarzının kendilerine yüklediği geleneksel aile yaşantısını sürdürebilme, diğer yandan erkek egemenliği altındaki çalışma yaşantısında varlığını koruyabilme yükü altında ezilmekte olan kadınlar asli görevleri sayılan annelik ve ev kadınlığı sorumluluklarını yerine getirebilmek için bir takım fedakârlıklarda bulunmaktadır.

Kariyer ilerlemelerindeki zıt etkilerin ve çocuklu kadınların kariyerleri konusunda ciddi olmadıkları görüşünü çürütebilmek için bazı kadınlar “süper kadın” ya da “süper anne” stratejisini tercih etmektedir. Bu stratejiyi benimseyen kadınlar kariyerleriyle ilgili geniş çabalarının yanı sıra evde de aşırı derecede aktif hale gelirler, çocuklarıyla daha fazla vakit geçirebilmek için sıra dışı bir efor sarf ederler. Süper anneler kendilerini başarmaya hazır, organize, yeterli dinlenmeye ve kendine vakit ayırmaya ihtiyacı olmayan kadınlar olarak hissettikleri bir düşünce tarzı geliştirmişlerdir (Parasuraman ve Greenhaus, 1993:197) .

2.3.1. Liderde bulunması gereken özellikler

Rehber Olmak: Rehber olma (liderlik), organizasyonun başı oldukları için yöneticilere düşen bir sorumluluktur. Yönetici bu görevinden ötürü işletme faaliyetlerini ve programın yürütülmesini etkileyecektir. Bu, organizasyonun koyduğu amaçlara ulaşmak veya daha iyisini başarmak için, onaylanmış planların personelin çalışması sayesinde uygulanması anlamına gelir. Rehberlik etme, ortak kültür ve değer yaratmak, hedefler tespit edip bunları duyurmak ve personele yüksek performansla çalışma arzusu aşılamaktadır (Krotee ve Burcker. 2007:10).

Liderlik açısından örnek oluşturma, başkalarına kendi kendilerini idare etmenin yolunu gösterme açısından önemlidir. Belki de en etkili yoldur. Bazen sözlü iletişimden daha etkilidir. Liderde bu beceri olmadığından, diğer tüm beceriler zaman zaman etkisiz kalır. Çünkü izleyenler öncelikle liderin kendisini görürler. Rol model olma açısından düşünmenin bir yolu liderin grubun bir üyesi olarak kendisini anlaması ve grubun, liderin nasıl davranmasını istediği sorusunu kendisine sorması, liderden ne beklediğini düşünmesidir (Kırım, 1998:109).

Lider, rehberlik yaparken çalışanların kendilerini adayabilecekleri, onlarda heyecan yaratacak fikirler geliştirebilmelidir. “Rehber fikirlerin gücü imajinasyon ve heyecanın bir araya gelmesiyle ortaya çıkan enerjiden kaynaklanmaktadır. Bu gücü, anlamak, liderliğin en önemli göstergesidir”. Bu tür enerjinin otoriter örgütlerde ortaya çıkma ihtimali çok zayıftır (Özden, 2002:132-131).

Karar Vermek, Kararlı ve Tutarlı Olmak: Çeşitli ve farklı seçeneklerden birini ya da birkaçını seçmeye karar verme becerisini oluşturur. Karar verme becerisi, özellikle yönetimin işlevleri olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetlemenin etkin olarak yerine getirilmesi açısından önemli olabilmektedir. Bu nedenle de bu becerinin üst düzey yöneticiler için önemi büyüktür. Öyle ki alt düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerin vereceği kararlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedirler (Sunay, 2009: 162).

Sizi izleyenlere liderlik yaparken tutarlı olmak aşırı derecede önemlidir. Eğer alınan kararlar doğrultusunda çalışanlar birgün bir tarafa, ertesi gün başka bir tarafa yönlendiriliyorsa, motivasyonlarını korumakta zorlanmaktadırlar. Kararlarda tutarlı olmak, önem verilen konulara ne kadar bağlı olduğunu göstermektedir (Rossen, 1999:45).

Çalışkan Olmak ve Kendini Geliştirmek: Eyleme geçen, çetin kararlar alabilen disiplinli ve cesaretli olan liderler, dönüşümcü liderler olarak tanınırlar. Dönüşümü gerçekleştirmek için alışılmışın dışında farklıdırlar ve cesur kararlar alabilmektedirler (Özden, 2002:111).

Liderin ömür boyu öğrenme aşkı, yeni fikirler arama ve onları açıklıkla dinleme hırsı pek çok başarının temelinde yatan unsurdur. Kendini geliştirmek için öğrenme lider için daima etkinliğini koruyan bitmez bir süreçtir. Yaşam boyu öğrenme; sürekli değişen bir ortamda büyük başarılarla ya da olağanüstü sonuçlarla, zekadan, anne babanın sosyo ekonomik durumundan, karizmadan, resmi eğitimden daha fazla ilişkili olabilir (Kırım, 1998:109)

Başarılı, Hırslı, Yaratıcı Olmak: İnsanların büyük bir çoğunluğu, ortalama veya ortalamanın üzerinde performans gösterirler. Bunun çok üzerinde performans gösteren ve başarılı olan kişiler, diğerlerine göre daha fazla güç kazanırlar. Çünkü bu çalışmalarının devamını isterler. Hatta onlara daha fazla çalışabilmek için imkan ve fırsat verirler. Meşhur olmuş sporcular bu güç kaynağında elde ettikleri gücü kullanan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü hemen herkes başarılı olmayı veya başarılı olan kişilerin yanında bulunmayı ister. Bir örgütte de herhangi bir yönetici, yüksek bir performans gösterirse, pek çok kişinin yapmaya cesaret edemediği çalışmaları yapar, çözülmez denilen problemleri çözebilir, başarıyı yakalar. Diğerleri de onunla birlikte olmak isteyeceklerinden büyük bir güç elde edebilirler. Daha da öteye bu başarılarının ve güçlerinin devamı olarak, daha fazla güce sahip pozisyonlara da gelebilir, böylece güçlerini daha da arttırabilir (Gürsoy, 2005:32).

Geleceğin etkin liderlerinin diğerk bir önemli özelliğı ise buluşçu olması; yani yaratıcılığıdır. Hepimiz özgün düşünme yetisine sahibiz. Çoğu yaratıcı lider, gelişmiş bir hayal gücüne sahiptir, araştırmacıdır, meraklıdır, hesaplı riskleri almaya isteklidir. Kafasında hep “ne” sorusundan ziyade “niçin ve nasıl” soruları vardır. Bilginin temelini niçin ve nasıl soruları oluşturur. Bilgi çağında bu soruların yanıtını arayan organizasyonlar başarılı olacaktır (Rossen, 1999:101).

Kişisel yaratıcılığın geliştirilmesi için, uzun dönemli ödöl politikalarından faydalanmak, bölümler ve işlevler arası ilişkileri canlı tutmak, büyümeye yönelik kişisel gelişmeye değerk vermek ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak şeklinde ifade edilebilecek faaliyetlere önem vermektir. Çalışmaları yaratıcı olma konusunda teşvik etmek, değışime direnci üstünden gelebilmekte de kullanılabilecek etkili bir yoldur. Unutulmaması gereken bir gerçerk, asıların kendi yarattıkları düşünce ve uygulamalarla çok daha fazla bağılılık göstermektedir (Gürsoy, 2005:13).

Uzmanlık: Liderin, yaptığı ve yönettiğı işi iyi bilmesidir. Delege ettiğı işlerin ayrıntısına hakimdir. Lider, öğrenmeye ve gelişime açık olup bilmediğini öğrenmek için çaba gösterir ve danışır (Baltaş, 2008:125). Spor örgütü ya da işletmesindel çalışan yöneticilerin, spor eğitimi almış olması, işlerin yerine getirilmesi açısından önemli olabilmektedir (Sunay, 2009:161).

Yönetimde deneyim, bilgiyi uygulama yeteneğini kazanmış olmak anlamına gelmektedir. Öyle ki yöneticilikte zeki ve bilgi olmak kadar yeterli bir deneyim sahibi olmak da oldukça önemlidir. Ancak deneyim, bir zaman meselesidir. Çünkü deneyim, olayların gözlenmesi, olayların yaşanması ve olaylara katılma sonucu oluşan bilgi, beceri ve uygulamalardan elde edilen sonuçlar, yönetici için uygulama gücü olarak tanımlanmaktadır (Sunay, 2009:164).

Özgüven ve Güvenilir Olmak: Özgüven, her türlü şart ve durumda doğru ve uygun hareket edebileceğimize olan inançtır. Özgüven yeterlilikten gelir, sıkı çalışma ve kendini adamayı gerektiren becerilerde uzmanlaşmaya dayanmaktadır. Yeteneklerini bilen ve kendine inanan liderler özgüvenli olmaktadırlar. İrade ve öz disiplinle beraber

özgüven, liderin hiçbir şey yapmamanın daha kolay olduğu durumlarda harekete geçmesini ve kendi adamlarına da aynı şekilde davranmaya ikna etmesini kolaylaştırmaktadır (Gürsoy, 2005:17).

Kendine güven duygu, davranış ve yeteneklerinizi tanımaktan ve anlamaktan kaynaklanır. Davranışlarınızı yönetebileceğinizden eminsinizdir; anlayış, bilgi ve uzmanlığınızın sınırlarını bilirsiniz ve “aciz kişi” gibi algılanmaktan korkmaz, gerektiğinde yardım ve tavsiye alırsınız. Özgüven, aynı zamanda iyi ve dürüst insani kişi olduğunuza, dürüstlüğü değer vermenize ve insanlara kendilerine nasıl davranılmasını istiyorlarsa, öyle davranmanıza da bağlıdır. Tutarlı davranmak, ama gerektiğinde uyum sağlayabilmek, özgüven açısından yaşamsal önem taşımaktadır (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2010:157).

Doğru iletişim ancak, liderin güven duyduğunda ve güvenilir olduğunda gerçekleşmektedir. Güven, ilişkileri bir arada tutan yapıcıdır. Güven, iki bölümden oluşur. Bunlar başkalarına inanabilmek ve güvenilirdir. Güven, liderin kendisini ve işini paylaşmasını, dikkatle dinleme becerilerini geliştirmesini, tutarlı ve kestirilebilir bir yapıya sahip olmasını, birlikteki bütün kapıların açılarak bilginin serbestçe dolaşmasının sağlanmasını gerektirmektedir (Rossen, 1999:45).

Vizyon Sahibi Olmak: İşletmelerin çalışanlarını etkileyebilecek ve onları harekete geçirebilecek vizyon sahibi liderlere ihtiyacı olduğu için, işletmelerin büyük değişim ve dönüşümleri yapabilmeleri için; insanı merkeze alan, olumlu değer yargılarına önem veren, coşkuyu ve vizyoner enerjiyi canlandırabilen vizyon sahibi karizmatik kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Sallman ve Heinize, 1995:15).

Örgüt, vizyon sahibi, geleceği öngören bir lidere sahip değilse değişim yönünü tespit edemez ve bu konuda yapmak istediği çalışmalar ölümcül hatalara neden olabilmektedir. Doğru tespit edilmiş vizyon, değişim yönünü ve yolunu gösteren işaret levhaları gibi olmaktadır. Böylece örgüt akan su gibi engelleri aşarak yolunda hızla ilerlemektedir (Erçetin, 1998:71).

Etkili İletişim Kurmak: Örgütte belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisi iletişim becerisini oluşturmaktadır. Bu nedenle personelle iletişim içinde olmak onları anlamak her düzeyde yönetici için oldukça önemli olmaktadır. Bu da yöneticilerin işlerinde uzman olmalarını gerektirmektedir. Yöneticilerin teknik konuları iyi bilmeleri personelle iletişim kurmalarını kolaylaştırmaktadır (Sunay, 2009: 161).

İletişimde temel kaide kapıların açık olmasıdır. Bu karşılıklı güven ve problem çözmede başlangıçtan itibaren beraber olduğunu gösteren bir güven ortamı sağlar. Lider her zaman astları ile ilgili hususlarda onların problemlerini çözmek ve aynı zamanda liderlik gelişiminde personelin değerlendirilmesini ve liderlik konseptinde ortak bir inanç oluşturmak için sürekli iletişim kurarlar, bu iletişim etkin, cesaret verici, eleştirel ve daha çok durumunda olmaktadır (Rossen, 1999:101).

Risk Almak: Geleceğe ilişkin olaylar hakkında, bilgi sahibi olmadan çözüm seçenekleri hakkında ve olası sonuçlar hakkında karar vermek, bir lider veya yönetici için çok zordur. Karar verilse bile, o kararın yanlış olma ihtimali yüksektir. Karar organları ki bu lider olabilir gelecekle ilgili kararlarını verirken, karar sürecinde önemli yere sahip olan risk ve belirsizlik faktörleri ile karşı karşıya kalabilirler (Elma ve Demir, 2000).

Dürüst Olmak: Büyük değişimlere, söylediğini yaparak diğerlerine canlı bir model olabilenler liderlik yapabilir. İnsanlar onlara güvenir, çünkü onlar inandıkları değerler doğrultusunda davranır. Lider, değer, söz ve eylemleriyle tutarlı bir insandır. Dürüst davranmanın ön koşulu neyin değerli ve önemli olduğu konusunda liderin kendisine ve diğerlerine karşı dürüst olmasıdır. Düşünce ve eylemleriyle tutarlı olmayan liderin dürüstlüğünden söz edilemez (Özden, 2002:110).

Liderler, dürüstlük ilkesini kullanarak doğruluk kültürü oluştururlar. Bu kültürde insanlar görüşlerini dile getirme cesaretine sahiptir. Dürüstlük eksikliği, iletişimi, işbirliğini ve yaratıcılığı yok eder. Başarılı liderler, doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini yaşama geçirirler. İnsanlar adil bir işyerinde çalışmaya hakları olduğuna inanır. Bunun

genel bir kanı olması, liderin işyerinde prensiplere dayalı bir sistem kurarak faaliyetleri yürütmesine bağlıdır. Bu prensipler zaman içerisinde organizasyonun kuralları olacak ve çalışanlar arasında doğruluk kültürü yaratılmasını sağlayacaktır (Rossen, 1999:45).

Takım çalışması: Kurumların başarılı olabilmeleri için onları oluşturan bireylerin sinerjik birlikteliğine ihtiyaç vardır diyen araştırmacı Sidi, “artık başarı, kişilerin doldurdukları pozisyonların o kurumun hedeflerine yönelik çalışmalarında ortaya koydukları bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının başka bir deyişle, teknik ve davranışsal yeterliliklerinin bileşkesidir” şeklinde başarıyı tanımlamıştır. Buna ek olarak, bu başarının oluşmasında bir arada çalışan kişilerin yeterliliklerini birleştirip, onlardan sonuç alan “liderlerin” çok önemli rol oynadığını vurgulamıştır (Akt: Çelebi, 2002:20).

Takım çalışmasında, çalışanlar birbirlerini çalışma arkadaşı olarak görür ve organizasyona yapılan her birim katkıyı organizasyonun bir parçası olan her bireye mal ederler. Takım çalışmasında çalışanların yaratıcı gücünden yararlanabilmek için; örgütün gelişiminde ve sorunların çözümünde en alt kademelere kadar inilerek, insana verilen önem ortaya konulmaktadır (Baykuş, 2003:74).

2.4. Çalışma Hayatında Kadın

2.4.1. Kadın ve yöneticilik

Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturan kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılımları oransal olarak daha düşüktür. Kadın eğitiminde, çalışma hayatında ve çalışmasının karşılığını almasında, toplumsal etkinliklere katılmasında hep “kadın” olduğu için sınırlandırılmıştır. Kadınların ekonomik ve toplumsal alanda istenen düzeyde katılımlarının olmamasının nedenleri çeşitlidir. Bu nedenler aynı zamanda toplumsal yapının özelliklerinin de bir sonucudur.

Ataerkil toplum düzeninde toplumsal yaşamda sürekli ikinci planda kalan kadının iş yaşamında da durumu farklı olmamıştır; iş hayatında kadın ‘yedek işgücü’ olarak görülmüştür. Kadın ve erkeğe eşit muamele, 1957’de Roma Antlaşması’nda eşit ücret ilkesine yer verilmesiyle AB’nin kurucu ilkelerinden biri olmuştur. 1970’lerden bu yana, Avrupa yasaları ve ulusal kanunlar kadınların ellerindeki seçenekleri arttırmış ve yaşamlarını zenginleştirmiştir. Çalışan kadınların oranı ise sürekli olarak artmış ve 2000 yılından bu yana Avrupa’da yaratılan milyonlarca yeni iş olanağının dörtte üçünden kadın işçiler faydalanmıştır (Avrupa Birliği, 2012:6-7)

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesi olmuştur. Endüstri toplumunun çalışan prototipini erkekler oluştururken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plana çıkmışlardır (Karaca,2007:1).

Kadının çalışma yaşantısına katılımının artması, hem kendisi hem de aile ile toplumun gelişmesi açısından önemlidir. Ancak ülkemizde halen etkin nüfus istihdamından kadın-erkek rolleri arasında önemli farklılıklar izlenmektedir. Bu ayrımlaşma, özellikle de “Yöneticilik” görevlerinde önemli ölçüde artmaktadır (Acuner ve Sallan, 1993).

Kadın ve erkek yöneticiler üzerinde yapılan çeşitli araştırmalarda, hem kadınların hem erkeklerin olumlu ve olumsuz yanlarının olduğu tesbit edilmiştir. Buna göre kadın yöneticilerin olumsuz yanları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Kendilerine güvenlerinin az olması,
- Duygusal olmaları ve tepkilerini belli etmeleri,
- Kişilere öncelik vermeleri

Diğer taraftan kadın yöneticilerin olumlu yanları ise şu şekilde açıklanmaktadır:

- Daha insancıl olmaları,
- Açık ve dost canlısı davranmaları,
- Eşitlik yanlısı tavır takınmaları,
- Organize ve etkin olmaları (Barutçugil, 2002:24-25).

Ülkeler arasında bazı farklılıklar olsa da genellikle kadın yöneticilerin daha genç, bekar ve orta sınıftan gelmekte oldukları görülmektedir. Kadın yöneticiler daha çok hizmet sektöründe ve yönetim, insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlarda çalışmaktadırlar. Genel yönetim düzeyinde daha az, uzman pozisyonlarda ise daha fazla yoğunlaşmaktadırlar. Erkek meslektaşlarına göre kadın yöneticiler daha düşük ücretli işlerde çalışmakta ve üst yönetim seviyelerinde daha az temsil edilmektedirler (Goffee ve Nicholson, 1994:80). 1980'lerin başında spor kurumlarının toplumsal yapısı, toplumsal cinsiyet yaklaşımı ile incelenmeye başlanmış ve bu kurumlarda kadın ve erkeğin konumlarının da çok farklı olduğu görülmüştür. Araştırmalar spor kurumlarında üst düzey yöneticilik konumlarında erkeklerden çok daha az kadın olduğunu göstermektedir. Sofuoğlu'nun yaptığı araştırmada, spor federasyonlarının yönetim kademelerinde az sayıda kadın olmasının nedenleri olarak kadınların cinsiyetleri gösterilmiştir. Koca ve diğ. (2011) araştırmaları sonucunda, GSGM'de görev yapan kadın ve erkek çalışanın kadının çalışmasına ve kadın yöneticilere yönelik olumlu tutuma sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır (Koca, 2011:4).

2.4.2. Kadın yöneticilerin yönetsel nitelikleri ve liderlik tarzları

Kadın ve erkekler arasında yöneticilik açısından herhangi bir fark olmadığını öne süren bazı görüşler bulunmaktadır. Yönetim akılcı, bilimsel bir süreç olarak düşünüldüğünde bunun doğru olduğu kabul edilebilir. Ancak yönetim, insani ilişkilerinin ve davranışlarının yönetildiği bir süreç olarak görüldüğünde, kadın ve erkek arasında varolan farklılıkların yönetim kararlarına ve eylemlerine yansması beklenmektedir (Barutçugil, 2002:25).

1930'lardan 1940'ların sonuna kadar uzanan liderlik araştırmaları liderin özellikleri üzerine odaklanmıştır. Özellik teorileri, liderlerin takipçilerinde bulunmayan birtakım özelliklere sahip olduğunu savunur. Liderler; uzun boyludurlar, yüksek sosyoekonomik statüye sahiptirler, zekidirler, kararlıdır, güçlü bir yargılama yeteneğine sahiptirler, iletişim ve başkalarını etkileme yetenekleri güçlüdür. Tüm bu özellikler erkeklere atfedilen özelliklerdir, etkili liderlik için erkeksi özellikler gerektiği düşünülmektedir; ortalama bir kadın erkekten daha kısadır ve daha az zeki olarak

algılanmaktadır. Kadınların iletişim yetenekleri güçlü olabilir ancak erkekler daha etkileyici olarak değerlendirilmektedir (Uzun, 2005:49). Morsink, kadın yöneticilerin, Lider Davranışı Tanımlama Anketi verilerinden çıkan sonuçlara göre erkek yöneticilerle ve diğer kadın-erkek personelle kıyaslandığında; ikna edicilik, temsil, üretim odaklılık, grubu bir arada tutma ve üstlerini etkileme konularında daha yüksek değerlendirildiğini ortaya koymuştur (Akt. Bass, 1981: 499-500).

Eagly ve Johnson; kadınların daha demokratik ve katılımcı bir liderlik stili benimserken, erkeklerin daha otokratik ve buyurgan bir liderlik stili benimsediklerini ve kadınların erkeklerden farklı olarak insan ilişkilerine de önem verdiklerini ortaya koymuşlardır (Uzun, 2005:50).

Tablo 2.2: Geleneksel Yönetim ile Kadınların Liderliğindeki Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması (Aburdene ve John Naisbitt, 1992:109)

Geleneksel Yönetim	Kadınların Liderliğindeki Yeni Yönetim
Amaç: kontrol	Amaç: değişim
Emir vermeye dayanan düzeyler	Açıklayıcı/öğretici bağlantılar
Bütün cevapları bilir	Doğru soruları sorar
Sınırlar ve tanımlar	Yetkilendirir
Emir verir	Bir model görevi görür
Disiplin uygular	Yaratıcılığı artırır
Hiyerarşi modeli	Ağ modeli
Saygı ister	İnsanların konuşmasını ister
Performans gözden geçirilir	Belli sonuçlar beraberce incelenir
Otomatik yıllık maaş artışı	Performansa göre maaş
Askerlik modeli	Öğretim modeli
İnsanları uzak tutma	İlerlemek için samimi bir ortam
Ceza	Ödül
Yükselme/düşme	Ortak çalışma
Şunu yapacağız	Senin en iyiyi yapmanı sağlayacağım
En alt kademe	Görmek
Kapalı sistem: bilgi=güç	Açıklık
Görevi kontrol eder	Motive eder
Emir ve kontrol	Yetkilendirir
İnsanlara çok az zaman	İnsanlara sınırsız zaman
Katı	Esnek
Yukarıda	Merkezde
Mekanik	Tüme önem veren
İnsanlardan uzak	İnsanlara yakın

Tablo 2-2’de görüldüğü üzere katılımı cesaretlendiren, güç ve bilgiyi paylaşan, işi heyecanlı hale getiren kadın yöneticiler, 2000’li yılların yeni yönetim anlayışını belirlemektedirler. Amacı herşeyi kontrol etmek olan, emir komuta ilişkisine dayalı,

hiyerarsik yapıda katı kuralları olan, liderin rolünün emir vermek ve her şeyi bilmek olduğu geleneksel yönetim anlayışı yerini kadınların liderliğindeki yeni insancıl yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışında amaç değişimi sağlamaktır. Hiyerarşik yapının yerine merkezde liderin olduğu bir ağ organizasyon modeli anlayışı yerleşmektedir. Bu tarz yönetimde, çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedirler. Yeni modelde lider çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte ve yetkilendirmektedir. Ceza yerini ödüle bırakmaktadır. Bilginin güç kaynağı olduğu ve liderlerin insanlara az zaman ayırdığı geleneksel kapalı yönetim tarzı, yerini bilginin paylaşıldığı açık sisteme ve liderlerin insanlara değer verip zaman ayırdığı ilişkilere duyarlı yönetim modeline bırakmaktadır (Barutçugil, <http://www.rcbadoor.com>, 09/02/2013'te erişildi).

2.5. Kadın Yöneticiler ve Kariyer

2.5.1. Kariyer kavramı ve tanımı

Kariyer kavramının geçmişi oldukça eskiye dayanır. Türkçe'ye "carriere" sözcüğünden geçen kariyer kavramı, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carriera" (araba yolu) anlamında kullanılmıştır. Kariyer kavramı Fransızca'da; "meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen bir yol" gibi çeşitli anlamlarda da kullanılmaktadır (Bingöl, 2003:245).

Kariyer, "bir kişinin iş hayatındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi veya kişilerin yaşam süreleri boyunca kişisel ve örgütsel amaçlarını yönlendirmede iş tecrübeleri ve faaliyetleri ile ilgili bir süreçtir" (Şimşek, 2004).

Kariyeri Don Harvey şöyle tanımlamaktadır; kişinin çalışma hayatı boyunca kişi tarafından işgal edilmiş ve kişisel olarak seçilmiş pozisyonların sıralanışı olarak tanımlanmaktadır. Bu, kişinin çalışma hayatı boyunca edindiği işe ilişkin faaliyet ve deneyimlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışları da içerir. Kariyer kelimesi,

kişinin bakışıyla iş tecrübesi, işverenin bakışıyla ise kişi tarafından sahip olunan iş pozisyonu olarak da yorumlanabilir (Harvey ve Bowin, 1996).

Kariyer kavramı, günlük hayatta oldukça sık kullanılan ve kişilere farklı çağrışımlar yapan bir kavramdır. Bazen kişinin kendisini belli bir uzmanlık alanına adanması, bazen aralarında birtakım ilişkiler bulunan bir dizi işlerde çalışması anlamında; bazen de çok düzenli, uzun dönemde planlanmış, kişinin yalnızca işini değil; ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini de kapsayacak şekilde kullanıldığı görülmektedir. Birey açısından kariyer kavramı, “iş” den çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Ancak hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, kariyer kavramı bir ölçüde “başarı derecesini” çağrıştırmaktadır. Kariyer, bir kişiye başarıma duygusunu verir. Kariyer; kişinin karşılaşabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini açıklamaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:165).

2.5.2. Kariyer ile ilgili temel kavramlar

Yukarıdaki açıklananların haricinde kariyerle ilgili olarak bilinmesi gereken bazı temel kavramlar vardır. Bu kavramlar; kariyer durağanlığı, kariyer hareketliliği, kariyer haritası, kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi olarak sıralanabilir.

Kariyer Durağanlığı (Düzleşmesi), bireyin kariyer yaşamında meydana gelen duraklama pozisyonlarını ifade etmektedir. Durağanlık dönemleri, bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerinden veya kişisel sorunlarından kaynaklanabilmektedir. Durağanlık dönemlerinde kişinin kendini geliştirmesi, aile ve iş ilişkilerini düzene koyması ve gelecekteki çalışmaları için fiziksel ve psikolojik enerji depolaması yönünden yararlı olabilmektedir. Ancak kariyer durağanlığı gereğinden fazla uzarsa bireyin ve dolaylı olarak da örgütün fonksiyonlarını yerine getiremez konuma gelir (Tunç ve Akyav, 2001:6).

Kariyer hareketliliği, bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı işletmelerde çalışması ya da aynı işletmede farklı düzeylerde görev yapmasını ifade etmektedir.

Hangi durum söz konusu olursa olsun, kariyer hareketliliğinde amaçlanan sürekli yükselmektir (Berberoğlu, 1991:136).

Bu örgütsel yapılanmalarda bireyler, genel olarak üç yönde kariyer hareketi gerçekleştirmektedir:

Dikey Hareket: Bu kavramla anlatılmak istenen formel organizasyon basamaklarında yukarı veya aşağı doğru gerçekleşen hareketlerdir.

Yatay Hareket: Örgütlerde kariyer ilerleyişi her zaman yukarıya doğru gerçekleşmemektedir. Genellikle yeni ve genç işgörenler arasında gerçekleşen yukarı doğru ilerleyiş, kıdemli işgörenler için gerekli olmayabilir. Çoğu zaman yatay ilerleme planlama eksikliği veya planlayıcıların yetersizliği nedeniyle engellenmektedir.

Merkeze Doğru Hareket: Organizasyonda, merkezdeki birimlere geçiş anlamına gelir. Bu da ancak organizasyonda kazanılan güven, daha fazla sorumluluk elde etme ve organizasyonu daha iyi tanıma ile yakından ilgili olmaktadır (Türkel, 1999:164).

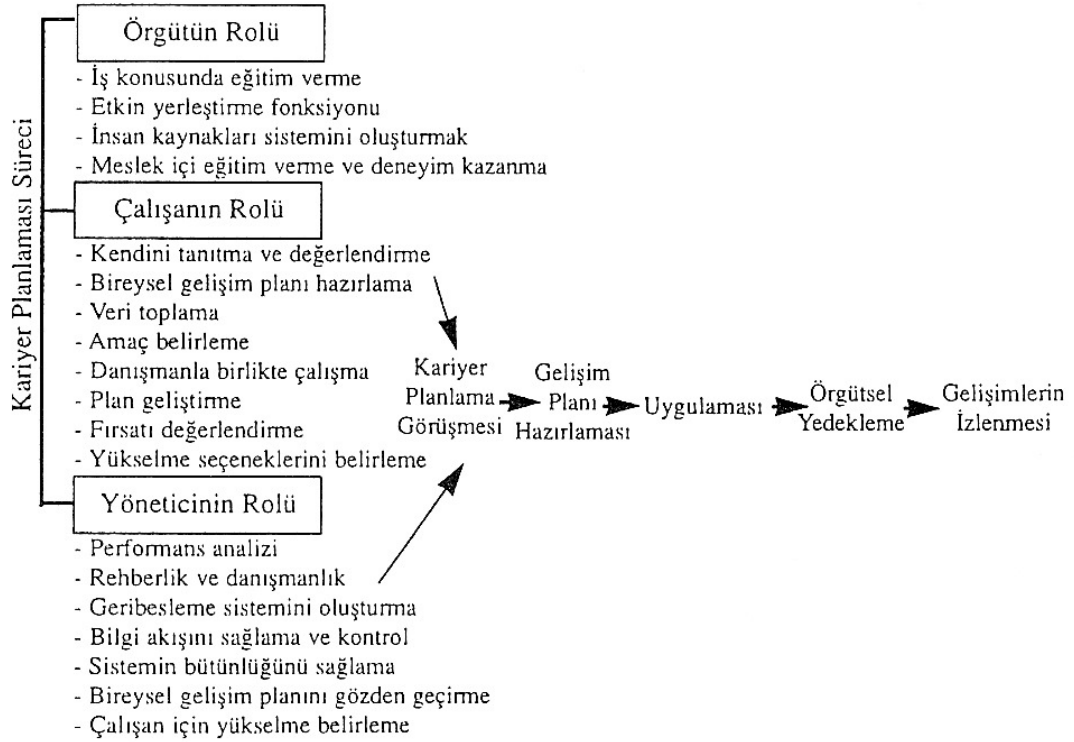
Kariyer Haritası, Örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şeması olarak da ifade edilebilir (Şimşek, 2004:23).

Kariyer haritası, şirketlerin belirlediği iş teklifleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, organizasyon içerisindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır (Gök, 2000:18).

Bu tablolarda her pozisyon temel alınarak; pozisyon görev ve sorumlulukları, pozisyon için gerekli nitelikler, istenilen pozisyona, örgüt içinde hangi pozisyonlardan geçilerek ulaşılabileceği, mevcut pozisyonlardan örgüt içindeki hangi noktalara geçilebileceği belirtilir (Bayraktaroğlu, 2003:139).

Kariyer Planlama, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi yoluyla çalışmakta olduğu işletme içerisindeki ilerleyişinin veya yükseltilmesinin planlaması olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:70).

Kariyer planlama, kişinin yaşamını önemli ölçüde etkileyen bir süreç olduğundan dolayı işletmeye, çalışanlara, stratejik öneme sahip yöneticilere ve insan kaynakları departmanına farklı roller yüklemektedir. Şekil 2’de, kariyer planlamasında üstlenilen rollerin sorumlulukları gösterilmektedir (Aydemir, 1995:41).



Şekil 2.2: Kariyer Planlamasında Üstlenilen Rollerin Sorumlulukları
(Aydemir, 1995:41).

Kariyer planlamasında, işletmelerin rolü ise çalışanlara kariyer planlamasında gerçekleştirmeye ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktan sorumludur. Bu kaynaklar kariyer yönetim sürecine ek olarak; kariyer workshopları, kariyer danışmanlığı, kariyer yolları, kariyer ve iş fırsatları hakkında bilgi, kariyer planlama iş kitapları gibi belirli programları içerir. Ayrıca işletmeler, yöneticilerin ve çalışanların mevcut kariyer sistemini doğru kullandığından emin olmak ve sistemin işletme amaçlarını

gerçekleştirmeye yardım edip etmediğini değerlendirmek için kariyer planlama sistemini incelemek ve aktivitelerini belirlemek durumundadır. Aktiviteler; performans ve kariyer gelişimi için plan hazırlamada yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi kolaylaştıran performans değerlendirme ve gelişim sürecini içermektedir. Ayrıca işletmeler, kariyer planlama sorunları ve işletme içi iş fırsatlarıyla ilgili kitaplar, yayımlar, referans materyalleri sağlayan bir kariyer kaynak merkezine sahip olmak durumundadır. Çalışan bireyler, kariyer sorunlarını eğitimli danışmanlarla tartışabilir ve psikolojik testlerle ilgilerini, değerlerini ve uygun çalışma koşullarını belirleyebilirler (Yıldırım, 2000:436).

Örgüt içinde çalışan her birey kariyer planlamada rolü, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan doğruya sorumludur. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için, bireyin ilk başta kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları ve kuvvetli olduğu tarafları, ilgili alanlarını, amaçlarını beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaları çok iyi bilen bir birey, kendi kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atmış olur. Örgütün her bir yönetim basamağında başarılı olmak için, gerekli olan beceri ve yeteneklerin belirlenmesinde, amirler ve yöneticiler çalışana yardımda bulunabilirler. Kişinin, kendi ile ilgili amaçlarını belirlemesi ilk önemli basamaktır. Bu aşamadan sonra, planlar oluşturulmalıdır. Planların oluşturulması ile amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır. Örgüt de bireysel kariyer planlamayla ilgili olarak bazı politikalar geliştirmektedir (Mathis ve Jackson, 1998).

Kariyer Geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. İnsangücü planlaması aktivitesinin ürünü olan net personel ihtiyaçları, kurum içi kariyer planlama programlarının oluşturulmasında, diğer bir deyişle, çalışanların özellikleriyle kurumun sunduğu olanakların denkleştirilmesinde önemli bir rol oynar. Kısaca, insangücü planlaması ve kariyer geliştirme arasındaki ilişki, net personel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde, çalışanlara yönelik kariyer yönlendirmesine dayalı olarak gerçekleşebilmektedir (Sümer, 2006).

Kariyer geliştirme, seçim, eğitim ve geliştirme, iş imkanları hakkında bilgilendirme, yükseltme vb. gibi kariyer hareketleri ile denetim ve koçluk, kariyer rehberliği, ödüllendirme vb. gibi insan kaynağının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin bireysel ve örgütsel açıdan eşleştirilmesi olmaktadır (McDougall ve Vaughn, 1996).

Kariyer geliştirme, genelde daha iyi iş yapmak için ihtiyaç duyulan duygusal veya entelektüel yeteneklerdeki gelişmeyle ilgilidir. Bu çerçevede kariyer geliştirme, çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade etmektedir (Werther ve Davis, 1993:377).

Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendini tanıması, yönelimlerini bilmesi, örgüt içinde kariyer fırsatlarının araştırılması, hedeflerin belirlenmesi ve bilinçli kariyer seçimlerini yapabilmek için gerekli diğer faaliyetlerden oluşur. Kişisel değerler ve yeteneklerle kariyer fırsatları arasında bağlantı kurabilmek hayati bir adımdır. Yeni kariyer planlama anlayışına göre, iş görenler ve işverenler birbirleriyle partnerlik yaparlar ve işgörenler kendilerinin yeteneklerini ve amaçlarını bilmelidirler, kendilerini geliştirecek olan yöntemleri bilmeli ve sunmalıdırlar, yeni sorumluluklara kendilerini hazırlamaktadır (Cascio, 1992:304).

Örgütsel kariyer planlaması, örgüt tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Örgüt yöneticileri, amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirirler. Örgütsel kariyer planlaması, özellikle bireysel kariyer planlamaları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çalışmalara destek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyarlanması konusunu içermektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 196-197).

Kariyer Yönetimi, insanların kariyerlerinin planlanmasında ve yönetilmesinde; hem bireylerin yetenek ve tercihlerini, hem de işletmenin ihtiyaçlarını en uygun biçimde karşılayabilmek için yapılan tasarım ve örgütsel işlemlerdir. Kariyer yönetiminin en

önemli özelliği; işletmenin talepleriyle, bireylerin ihtiyaç ve taleplerinin çatışmasını çözümleyebilmesi olmaktadır (Ergin, 2005:30-31).

Özet olarak kariyer yönetimi, gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılamak amacıyla, bir işletmenin, bugün sahip olduğu elemanları iyi değerlendirmeye ve geliştirmeye çalışması, imkanlar yaratmasıdır şeklinde tanımlanabilir (Hall, 1986).

2.5.3. Kadın yöneticilerde kariyer aşamaları

Modern anlamda kadının çalışma hayatına girmesi, geleneksel işlerden sanayi, kamusal işçiliğe geçme bağlamında sanayi devriminden sonra ortaya çıkmıştır. Sanayileşme geleneksel işlerden farklı olarak geniş bir iş sahası ve yüksek oranda bir iş gücü talebi ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda geleneksel olarak kadın sanayileşme öncesi sadece evde belirli işleri yapan biri iken sanayileşme sonrasında erkeklerle birlikte modern çalışma hayatına girmiştir. İlerleyen süreç içerisinde teknoloji kullanımının artması ve çalışma ilişkilerinin farklılaşmasıyla birlikte çalışanlarda aranan nitelikler de artmış bu açıdan kadınlar da gerçekleşmekte olan değişimden kendilerini geliştirmek ve kapasitelerini verimli kullanmak açısından etkilenmişlerdir (Türkkahraman, 2010:76).

Genel olarak herhangi bir birey için “Keşif, Pekiştirme, Sürdürme ve Azalma” şeklinde sıralanan kariyer aşamaları (Şimşek, 2004) başarılı kadınlarda aşağıda Tablo 2.3’te gösterildiği gibi olmaktadır.

Tablo 2.3: Başarılı Kadınlarda Kariyer Aşamaları (White ve ark. 1992:124).

Yetişkinliğe Erken Geçiş (Keşfetme): 17-25 Yaş • Bir işe erken bağlanma • Yaşam tercihleriyle ilgili ilk seçimlerin denenmesi • Rol çatışmasının yol açtığı kimlik dağılımı
Yetişkinler Dünyasına Girme (Belirleme ve Yerine Getirme): 20'li Yaşlar Ortası • İş ve iş dışı kişilik kimliklerinin gelişimi • Ev hanımı rolünü reddetme/eşinden ayrılma, sonraki başlayanlar arasında kariyer alt kimliğinin büyümesiyle sonuçlanma • Erken başlayanlar arasında yüksek kariyer merkezliği • Seçilen iş veya meslekte pratik yapma fırsatları arama
Oluşturma: 25-33 Yaş • Hızlı öğrenme ve gelişim süreci • Başarılı olarak tanınma
30'lu Yaşlar Başı Geçışı: 33-35 Yaş • Biyolojik saat hakkında artan farkındalık-Çocuk sahibi olup olmama konusunda karar verme
Yerleşme (İlerleme): 35 Yaş • Annelik kararına çözüm üretme • Minimum annelik izni • Bireysel amaçların basarılması için çalışma
30'lu Yaşlar Sonu Geçışı: 38-40 Yaş • Çocuk sahibi olunmadığına pişmanlık duyma • Aile-Kariyer çatışması • Cam Tavan (Glass Ceiling)'e doğru hareket etme
Başarma (Yeniden Dengeleme): 40-50 Yaş • Aile-Kariyer çatışmasının çözümü • Çocuk sahibi olmama kararını akla uydurma • Bireysel amaçları gerçekleştirme • Büyük kararlılık geliştirme, başarıları pekiştirme
Koruma: 50'li Yaşlar Sonrası • Devam eden büyüme ve başarı • Genişleme ve pekiştirme dönemi

2.6. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri

2.6.1. Stres ve tükenmişlik

Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stress kaynağı vardır ve stresle başa çıkabilmek için bir çok öneri ve yöntem geliştirilmiştir. Burada üzerinde durulacak olan nokta, stresin ve bunun aşırı uç noktası olan tükenmişlik kavramının önemli bir kariyer sorunu haline gelmesidir (Stora,1994).

Stres en hafif etkisi ile bireyin performansında belirgin bir düşüşe yol açar. Daha ileri aşamada birey duyarsızlaşır, tepkisizleşir, işle ilgili motivasyonu kalmaz (Pehlivan, 2000:41). Son aşamada birey duygusal açıdan tükenir. Bireyin artık hiçbirşeye karşı

isteği kalmamıştır, aşırı gergindir ve işe gitmek istemez. Sıkıntı, çok fazla çalışmak, stres, zaman hassasiyeti, konsantrasyon zorluğu, kendine güven azlığı ve içe dönüklük tükenmişlik konusunda dikkat edilecek konular olmaktadır (Can, 1999:315).

2.6.2. Cam tavan (Sendromu) kavramı

Son yıllarda, işgücüne katılmakta olan kadınların oranı çarpıcı bir biçimde artmış ve bunun sonucunda da yönetim mevkilerindeki kadın sayısı da artmıştır. Fakat tüm dünyadaki yönetim mevkilerinde bulunan kadınlar, halen gerçekte oldukları sayının altında temsil edilmektedir. Kadınların, kariyerlerinin orta seviyesinde saplanıp kalmış olması “cam tavan” olarak adlandırılmıştır (Güler, 2005:65).

Cam tavan 1970’li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001:1). Bu engeller, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır (Aytaç, 1997:28).

Cotter ve vd. (2001), cam tavan etkisini irdeledikleri çalışmalarında, cam tavanın diğer eşitsizliklerden ayırt edilebilecek belli türde bir cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizlik olduğunu ifade etmekte ve bu ayrımı yansıtan dört kriter tanımlamaktadırlar. Birinci kritere göre, ABD’nin Federal Cam Tavan Komisyonu’nun tanımından hareketle, cam tavan kavramı “kadınların ve azınlıkların yükseltilmelerinin önündeki yapay engelleri” yansıtmaktadır. Dolayısıyla, cam tavan tanımı, sadece işgücü pazarı eşitsizliğini değil aynı zamanda işgücü ayrımcılığını da yansıtmalı; bir kişinin geçmiş “nitelikleri ve başarıları” ile açıklanamayan bir iş eşitsizliğinin mevcudiyetini kabul etmelidir. İkinci kriter ise cam tavanın örgütün üst basamaklarındaki eşitsizliği yansıtan bir kavram olmasıdır. Örgüt hiyerarşisi boyunca bütün düzeylerde kadının ilerlemesinin önündeki engeller sabit görünüyorsa, orada cam tavan değil sadece cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusudur. Üçüncü kritere göre, cam tavan sadece yüksek düzeylerdeki

cinsiyet ya da ırk oranlarını değil, daha yüksek düzeylere ilerleme şansında cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliği temsil eder. Cam tavan araştırmalarının odak noktası üst pozisyonlara yükselmeler ve ücret artışlarıdır. Buna bağlı olarak da dördüncü kriter, cam tavanı kariyer ilerledikçe artan dezavantajlar olarak tanımlamaktadır. Cam tavan olgusu, geçmişte yukarı doğru bir ilerlemenin yapılmış olduğunu ancak kariyerin sonraki aşamalarında daha fazla yükselmenin önünü kesen ciddi bir ayrımcılığın ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Gerek dünyada gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli cam tavan engellerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak bütüncü bir bakış açısıyla, örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler etrafında toplanabilmektedir (Dreher, 2003:542).

Tablo 2.4: Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri

(KSSGM Yayınları, Ankara, 1998)

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
• Çoklu Rol Üstlenme • Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	• Örgüt Kültürü • Örgüt Politikaları • Mentor Eksikliği • Informal İletişim Ağlarına Katılamama	• Mesleki Ayrım • Stereotipler(Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Bireysel Engellerden Kaynaklanan Kariyer Engellerinde çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algıları yer almaktadır.

Çoklu Rol Üstlenme; çeşitli ülkelerde ve çeşitli zamanlarda yapılan çalışmalar, çalışan kadın için ev/aile sorumluluklarının çok fazla değişmediğini göstermektedir. Kadın çalışsa da yine kadın ve anne olma rolünü ve bunun getirdiği sorumlulukları yüklenmekte ve bu üçlü rolün (çalışan kadın, eş, anne) çerçevesinde bir çalışma/yaşam temposu sürdürmektedir. Dolayısıyla kadın için ev dışında çalışma, eş ve anne rolüne üçüncü bir rolü, çalışan kadın rolünü eklemekte, fakat bu üçüncü rol cinsiyete dayalı işbölümünü pek fazla değiştirmemektedir. Bu nedenle evlenen veya çocuk sahibi olan

kadının isten ayrılma eğilimi artmakta veya daha az zamanlı işleri tercih eder duruma gelmektedir (KSSGM, 1998).

Bir yandan toplumun kendisine yüklediği geleneksel rollerle başa çıkmaya çalışan kadın diğer taraftan çalışma yaşamında da başarılı olmak ve yükselmek istediğinde kısaca “süper kadın” olmaya çalıştığında her üç rolünde de başarılı olması çok zor olmaktadır. Süper kadın sendromu, işgücü içerisinde yer alan, kariyer sahibi kadınların ev içinde de annelik ve eşlik rolünün gereklerini yerine getirme çabası içinde bulundukları durumu anlatmak için kullanılan bir kavramdır (Yüksel, 2005:301).

Sonuç olarak hem anne ve eş, hem de çalışan kadın rollerinin eş zamanlı baskısı, kadın yöneticinin aile ve kariyeri arasında çatışma yaşamasına sebep olmaktadır. Çoğu kadın yönetici, ortalama bir iş günündeki zamanını planlama konusunda sorunlar yaşamaktadır (Barutçugil, 22).

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları; Nitekim disiplinler arası olarak tartışılan “kadın” konusunun spor sektöründeki durumunu inceleyen bir araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Özel spor tesislerinde görev yapan kadın yöneticilerle “kendilerini nasıl algıladıkları” ile ilgili yapılan araştırmada üst yönetimdeki kadınların cinsiyetsiz olma ya da kadınlıklarını unutma gibi eğilimleri daha düşük derecede hissettikleri vurgulanmıştır (Kara ve Yıldırım, 2010).

Örgütsel Engellerden Kaynaklanan Kariyer Engeller; örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim, ağlarına katılamama olarak belirtilmektedir.

Toplumsal Engellerden Kaynaklanan Kariyer Engelleri ise, mesleki ayırım, stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar) engellere vurgu yapılmaktadır.

Mesleki Ayırım, kadın ve erkeğe ait işlerin ne olduğuna yönelik kültürel ve sosyal tutumlar ile eğitimde cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkek işgücünün farklı mesleklere

yönelmesine yol açarak, ülkeden ülkeye ve işten işe değişebilen bir mesleki ayrımı meydana getirmektedir. Bu anlamda kadınlar hemşirelik ve öğretmenlik –özellikle ilkokul öğretmenliği- gibi feminize olmuş işlerde yoğunlaşırken yatay bir mesleki ayrım, diğer taraftan erkeklerden daha düşük iş kollarında kalarak dikey bir mesleki ayrım sergilemektedirler (Wirth, 2004: 1,2,8).

1.3.2. Labirent ve liderlik

Kadınların, yönetimde temsil edilmiyor olmaları evrensel geçerliliği olan bir gözlem olmaktadır. İş hayatında kadınlar ara kademe yöneticiliğine ve yardımcılığına yükselebilmekle birlikte, üst kademe yöneticiliğine yükselmede adeta saydam bir tavanla karşılaşmakta olduğu belirtilmektedir. İşte kadınların giderek daha iyi eğitilmiş olmalarına, daha fazla işe sahip olmalarına karşın hala mesleki ve örgütsel ayrımla karşı karşıya oldukları veya çok azının yöneticilik pozisyonunda görev almaları, cam tavanı delerek yönetimin üst düzeylerine ulaşabildikleri de bir gerçeğini yansıtmaktadır. Fakat buna karşı cam tavanın korunmasına yönelik olarak, kadınların iş yaşamına daha fazla katılması ve üst düzey yöneticilik mevkiine daha fazla dahil olmaya başladığı son yıllarda kadınların cam tavanlarını deldikleri görülmektedir (Güler, 2005:66).

Alice ve Eagly (2007) de, cam tavan benzetmesinden kurtulma zamanının geldiğini belirtmektedirler. Labirent, kadınların engellerle karşılaşmasının daha doğru bir benzetmesi (bir takım karmaşıklıklar, dolambaçlı yollar, çıkmaz sonlar, görülmedik yollar) olduğunu vurgulamışlardır. Bu labirent cinsiyet ayrımını, kadınların evcil sorumluluklarını ve bazen kadınların kendi inançlarındaki yıkımı kapsamaktadır. Kadının liderlik konusunda korkuları olmaktadır.

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, çalışma yaşamında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında kadın yöneticilerin sayısı açısından olumsuz sayılabilecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Fortune 1000'deki (Fortune 1000 listesi, toplam gelirler temel alınarak

oluşturulan en büyük 1000 Amerikan şirketinden meydana gelmektedir.) firmaların sadece ikisinin en tepe yöneticisinin (CEO) kadın olduğu belirtilmektedir. Bu durum, kadınların yükselmesini engelleyen bir cam tavan (glass ceiling) olduğu iddiası ile açıklanmaktadır. Cam tavanın oluşum nedenleri olarak; kadınların çalışma yaşamında kısa sayılacak bir süredir yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne aralıklı olarak katılmaları, geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması. Örneğin; halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi yükselme olasılığının düşük olduğu alanlarda ve son olarak da üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir (Zel, 1999:40).

Alice ve Eagly (2007), cam tavan metaforundaki görünmez cam engeli imajı ile kadınların karşılarına çıkabilecek sorunlar hakkında yanlış yönlendirmenin mevcut olduğunu belirtmektedirler. Çünkü bu görünmez engeli önceden hesaplamanın ve görmenin imkansız olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca, bazı engellerinde ustaca hazırlanmadığını vurgulamaktadırlar. En kötüsünün de, tek ve değişmez bir engel olarak cam tavanı tarif olduğu, kadınların liderlik serüvenlerinde karşılaşılabilecekleri zorlukların karmaşıklığını ve çeşitliliğini kapsamakta yetersiz kaldığı belirtmişlerdir. Aslında kadınlar belirli bir pozisyonun önemli kısmını aştıktan sonra geri çevrilmediklerini diye bir durumun olmadığını hatta engellerin, kariyer yolculuğun her kısmında olduğunu savunmaktadırlar.

2.7. Toplumsal Cinsiyet Roller

Toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıklardan ziyade kültürel ve psikolojik farklılıkları ifade ederken, bu farklılıklara dayalı olarak kadından ve erkekten beklenen toplumsal rol ve sorumluluklar toplumsal cinsiyet rolü kavramı ile tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kadınlık ve erkeklik, toplum tarafından kadına ve erkeğe uygun görülen toplumsal cinsiyet rollerini ifade etmektedir. Söz konusu “kadınlık” ve “erkeklik” tanımları, birbirlerini dışlayacak biçimde ve birbirleriyle karşıtlık içinde oluşturulmaktadır. Bu karşıtlık, bir tarafın diğerine üstün ve egemen olduğu hiyerarşik bir karşıtlıktır (Koca, 2006:82). Bireylerin kadınlık ve

erkeklik özellikler taşımaları, onların farklı biyolojik cinsiyetlere sahip olmalarını gerektirmemekle birlikte; toplumsal olarak kadınlık özellikler kadından, erkeklik özellikler de erkekten beklenmektedir. Erkeklik özelliklere sahip bireyler daha araçsal, maddesel değerlere önem veren, yeterlilik eğilimli; kadınlık özelliklere sahip bireyler ise duygu ve düşüncelerini kolay ifade edebilen, sıcak ilişkiler kurma eğilimli olarak değerlendirilmektedirler (Bayhan, 2002: 8).

Cinsiyet rolleri, geleneksel olarak kadın-erkek rolleri ile sınırlı tutulmuş ve bireylerin ya erkek ya da kadın rolüne sahip oldukları, bu iki rolün aynı bireyde bir arada bulunmayacağı kabul edilmiştir. Oysa günümüzde bireylerin hem kadın hem de erkek cinsiyet rollerini birlikte gösterebilecekleri belirtilmektedir (Dökmen, 1991:81). BEM (1974) tarafından geliştirilen BEM Cinsiyet Rolü Envanteri'nin sonuçlarına göre, bireyin cinsiyet rolleri erkeksi, kadınsı, androjen (iki cinsiyet rolünü birlikte gösteren) ve belirsiz (düşük düzeyde kadınsı ve erkeksi özelliklere sahip olmak) olarak sınıflamaktadır. Androjen kavramını, gerçekte ne kadın ne erkek, yalnızca insan olma özelliklerini belirtmesi olarak tanımlamaktadır. Androjenlik, kişinin hem maskülen hem feminen, hem agresif hem nazik, hem aktif, hem pasif durumunun gerektirdiği şekilde olabilmektir (Akt: Noyan, 2006:11).

Kadınlar kimi zaman iki farklı toplumsal cinsiyet özelliğine sahip olabilirler. Bunlar evdeki ve iş yerindeki duruma göre farklılaşabilir. Genellikle iş yerinde başarılı olmak erkeksilik ve androjen özellikte davranış gerektirmektedir. Ayrıca sosyal durumda geleneksel olarak uygun bulunduğu bir kimlikte vardır. Oysaki erkekler için bu sorun olmamaktadır. Çünkü toplum erkeklerden her durumda daha erkeksi davranış göstermesini beklemektedir. (Dökmen, 1997:40).

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli:

Bu araştırmada, “labirent” metaforu kullanılarak yöneticilik görevinde yükselmiş/yükselmeye çalışan kadın spor yöneticilerin, labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince algıladıkları engelleri ve bu engelleri aşarken gösterdikleri liderlik becerilerinin incelenmesi, katılımcıların spor özgeçmişlerini ve toplumsal cinsiyet rollerinin özellikleri konusundaki görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla, hem nitel hem de nicel veri toplama tekniklerinin bir arada kullanıldığı karma metot kullanılmıştır.

Creswell tarafından karma metot şöyle açıklanmaktadır: Bu araştırma deseni karışık paradigmaları en yüksek derecede temsil eder. Araştırmacı, araştırmanın bütün aşamalarında veya birkaç aşamasında nitel ve nicel paradigmaların karma boyutlarını kullanmalıdır. Yani karma (mixed) model çalışmalarında araştırmanın bütün aşamalarında nitel ve nicel yaklaşımların bir arada kullanılması söz konusu olduğundan, karma metotlar kullanılır (Tashakkori ve Teddlie, 1998).

Araştırmanın ilk aşamasında, öncelikle sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma deseni; belli bir nokta üzerinde odaklanmada çok yönlü araştırma problemini yorumlama yaklaşımını benimseyen ve sosyal olguları, bağlı bulundukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2000; Kuş, 2003).

Bu araştırmanın araştırma yöntemi ile ilgili temel dayanağını, nitel araştırmaları destekleyen, kuramsal temellerin dayanağı olan disiplinlerden “fenomenoloji” paradigması oluşturmaktadır. Bilginin kaynağını insan olarak kabul eden fenomenoloji yaklaşımı, kadın spor yöneticilerinin yaşadığı olayları, durumları, tecrübeleri vb. kavramları ortaya çıkarmak için nitel araştırma seçilmiş ve görüşme yöntemi uygulanmıştır.

İngilizce karşılığı “Phenomenology” olan bu kavram Patton’a göre; “doğrudan ve tamamen“ araştırma kapsamında yer alan insanlar için araştırılan olgunun kaynağı ve yapısı nedir?” sorusuna odaklanır. Bu olgu yaşanılmış bir duygu (yalnızlık, kıskançlık, kızgınlık gibi) bir ilişki (evlilik, meslek gibi), bir program, bir örgüt veya bir kültür olabilir”. Fenomenoloji (olgubilim) deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu olgularla günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık, olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için fenomenoloji uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmada kullanılan görüşme tekniği, kolay bir veri toplama aracı gibi görünse de “beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsamı açısından, hem sanat hem de bilimdir” (Patton, 1990). Nitelikli bir görüşmede, günlük etkileşim ve iletişim sürecinde oluşan hatalar yapılmaz. Bu süreçte, sorulan sorulara karşı tarafın rahat, dürüst ve doğru bir şekilde tepkide bulunmasını sağlamak görüşmecinin temel görevidir (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

İkinci aşamada, nicel yaklaşım izlenerek katılımcıların kendilerini nasıl (erkeksi veya kadınsı) tanımladıkları konusunda 40 maddelik bir anket uygulanmış olup betimsel istatistikleri (medyanları) çözümlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Katılımcıları (Örnekleme):

Bu araştırmanın katılımcıları, aynı zamanda araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, 35-59 yaşları arasında bulunan ve en az 5 yıl aktif spor yönetiminde görev yapan, 7 kadın spor yöneticisi katılımcı olarak belirlenmiştir. Katılımcılar belirlenirken; ülkemizde spor yöneticiliği yapan kadınların sayısının oldukça sınırlı olduğu düşünülerek, kadın spor yöneticiler seçilirken, aktif ve uzun süredir bu işi yapan kişilerin seçilmesine dikkat edilmiştir. Kadın spor yöneticisi seçiminde, özellikle akademik alanda, kamu kurumunda ve sivil toplum kuruluşlarında yöneticilik deneyimleri olan, özellikle spor ile ilgili organizasyonlarda, spor eğitiminde, kulüp ile ilgili faaliyetlerde, yönetiminde yer almış ve bu konularda en başarılı ve az 5 yıllık deneyim kazanmış yöneticiler olmasına özen gösterilmiştir.

- a) Nitel Boyut: Bu çalışmada katılımcı seçiminde, kadın spor yöneticilerinin, kariyer sürecinde algıladıkları engelleri ve liderlik becerilerini en iyi yansıtabilmesi amacıyla “amaçlı örneklem” yöntemlerinden “ölçüt örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Şimşek, 2005:112).
- b) Nicel Boyut: Katılımcıların kendilerini nasıl (erkeksi veya kadınsı) tanımladıkları konusunda, nicel boyutla verilerin toplanması amacıyla anket uygulanmıştır. Bu çerçevede, anket yöneticilere uygulanarak, betimsel istatistikleri (medyanları) değerlendirmeye alınmıştır.

3.2.1. Katılımcıların Profilleri

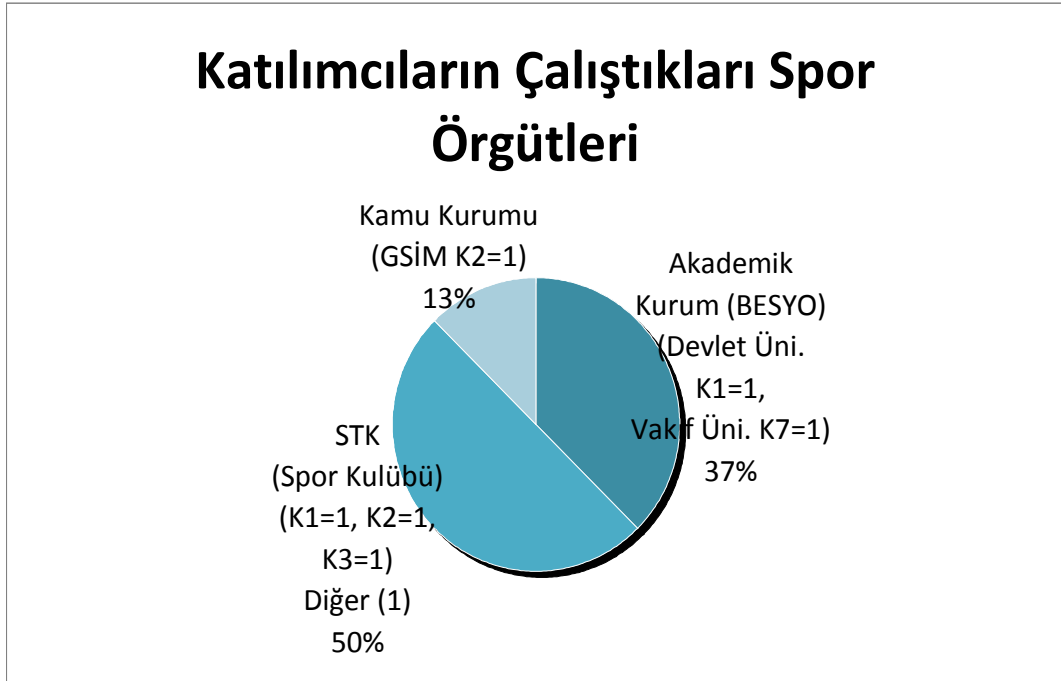
Araştırmada, 7 kadın spor yöneticisine ait kişisel bilgiler Tablo 3.5’te yer almıştır.

Tablo 3.5: Katılımcıların Kişisel Bilgileri

Katılımcı	Yaş	Eğitim Durumu	Deneyim Süresi	Medeni Durumu ve Çocuk Sayısı	Görüşme Dönemindeki Görevleri	Spor Özgeçmişleri
K1	35	Doktora	10 yıl	Evli, 1 çocuk sahibi	Spor Kulübü Menejeri, Öğretim Üyesi	Lisanslı Sporculuk
K2	59	Lise	38 yıl	Bekar	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Üst Yönetici	Lisanslı Sporculuk
K3	43	Doktora	21 yıl	Evli, 1 çocuk sahibi	Öğretim Üyesi ve Bölüm Başkanlığı	Lisanslı Sporculuk
K4	35	Üniversite	7 yıl	Bekar	Spor Koordinatörü	Lisanslı Sporculuk
K5	42	Yüksek Lisans	18 yıl	Bekar	Spor Kulübü Yönetim Kurulu ve Avukat	Spor Taraftarı
K6	51	Doktora	15 yıl	Bekar	Sporla İlgili Sivil Toplum Kuruluşunda Genel Sekreter	Lisanslı Sporculuk
K7	44	Üniversite	22 yıl	Evli, 2 çocuk sahibi	Spor Kulübü Başkan Danışmanı	Lisanslı Sporculuk

Katılımcıların çalıştıkları spor örgütleri profili

Katılımcıların çalıştıkları spor örgütlerine ait bilgiler Şekil 3.3’de gösterilmiştir.

**Şekil 3.3:** Katılımcıların Spor Örgütleri

Akademik kurum

Katılımcılar, akademik ve idari personeli 40 civarında olan ve yaklaşık 500 öğrencisi bulunan devlet üniversitesinde görev yapmaktadır. Bu üniversitenin genel profili aşağıda sunulmuştur;

Devlet Üniversitesi: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (BESYO) genel amacı Türk Milli Eğitiminin genel amacı doğrultusunda ilk ve orta öğretim kurumlarına Beden Eğitimi öğretmeni yetiştirmek, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) merkez ve taşra teşkilatları ve spor kulüplerine çeşitli branşlarda antrenör, yönetici yetiştirmek ve ayrıca özel sektörde çok çeşitli alanlarda (turizm, endüstri, belediyeler vb.) görev yapabilecek lider yetiştirmektir. Üniversite düzeyinde çalışabilecek, geleceğin akademisyenlerinin temelleri de burada atılmaktadır.

Katılımcı, akademik ve idari personeli 10 civarında olan ve yaklaşık 50 öğrenci bulunan vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır. Bu üniversitenin genel profili aşağıda sunulmuştur;

Vakıf Üniversitesi: Ülkemizin nitelikli yüksek öğrenim kurumlarına olan ihtiyacına cevap vermek amacıyla, sağlık alanında çağdaş düzeyde hizmet veren A Vakfı'nın deneyim ve birikimleriyle mevcut tesislerin üniversite bir yapıya dönüştürülmesidir.

STK (Sivil Toplum Kuruluşu)

Üç katılımcının çalıştığı spor örgütü olan kulüpler, köklü ve bütçeli en büyük spor kulüpleridir. Ayrıca, alt yapıları, farklı spor branşları, eğitim ve sportif başarı oranları yüksek kurumlardır. Bu kulüplerin genel profilleri aşağıda sunulmuştur;

Spor kulüpleri

Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3289 nolu kanunu 20. Maddesi Spor Kulüplerini anlatmaktadır. Bu maddede, spor kulüpleri, Dernekler Kanununa göre teşekkül eder ve tescil ile Spor Genel Müdürlüğüne dahil olurlar.

A Spor Kulübü: Türkiye'nin dört büyük takımından biridir. Kulübün tesisleri arasında futbol stadyumu, sosyal merkezler, antrenman tesisleri, kulüp ana merkezi, kamp merkezi, genç takım futbol akademisi, spor salonu, koleji ve yüzme havuzu bulunmaktadır. "A Spor Kulübü Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş." unvanıyla sporun bütün dallarıyla ilgili ticari ve sınai faaliyetlerde ve yatırımlarda bulunmak üzere kurulmuştur. Kurumlar vergisinden muaf bir yapıya kavuşması için A Spor Kulübü Sportif'in ticari faaliyetleri A Spor Kulübü Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ye devredilmiştir. Bu şirket A Spor Kulübü taraftar ürünleri ve diğer her türlü spor malzeme ve spor giysileri, reklam ve eşantyon ürünlerinin satış ve pazarlamasını yapmak üzere mağazalarını işletmektedir.

B Spor Kulübü: Türkiye'nin dört büyük takımından biridir. B Profesyonel Futbol Takımı, B Spor Kulübü'nün Spor Toto Süper Lig'de mücadele eden futbol takımıdır. "B Spor Kulübü Sportif Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş." unvanıyla sporun bütün dallarıyla ilgili ticari ve sınai faaliyetlerde ve yatırımlarda bulunmak üzere kurulmuştur. Kurumlar vergisinden muaf bir yapıya kavuşması için B Spor Kulübü Sportif'in ticari faaliyetleri B Spor Kulübü Spor Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ye devredilmiştir. Bu şirket B Spor Kulübü taraftar ürünleri ve diğer her türlü spor malzeme ve spor giysileri, reklam ve eşantyon ürünlerinin satış ve pazarlamasını yapmak üzere mağazalarını işletmektedir.

C Spor Kulübü: C Spor Kulübü, Spor Sitesi içinde eğitim, spor ve sanatın bulunduğu 120 dönüm yemyeşil alanda, bugüne dek yetiştirdiği 5299 lisanslı ve 930 faal sporcusu ve akademi mezunu uzman antrenör kadrosuyla atletizm, cimnastik, güreş, yüzme-atlama-sutopu, basketbol, tenis, eskrim, halter, masa tenisi, eltopu ve yelken branşlarında faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kamu kurumu

Bir katılımcının çalıştığı spor örgütü olan kamu kurumu, köklü ve devlet bütçeli en büyük spor örgütüdür. Bu örgütün yereldeki genel profili aşağıda sunulmuştur;

GSİM: Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren, katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan, gençlik ve spor olarak iki kolda hizmet veren bir spor örgütüdür.

3.3. Araştırmacının Rolü

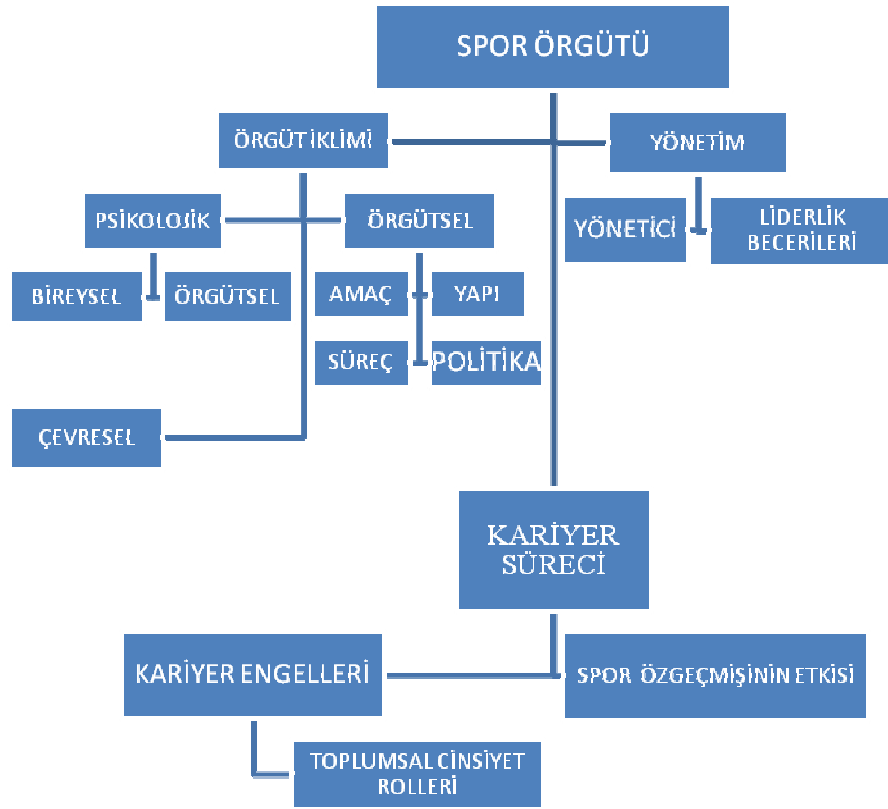
Araştırmacı, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü mezunudur. Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. Yüksek Lisans tezinde nitel çalışma yöntemini kullanmıştır. Doktora eğitiminde Nitel Araştırma Yöntemleri dersi almıştır. Bu durumun, araştırmaya pratiklik kazandıracağı düşünülmüştür.

Bu araştırmada, üç katılımcının görüşmesini, araştırmacı ve bir alan uzmanı ile birlikte gerçekleştirmiştir. Kalan diğer dört katılımcının görüşmesini ise araştırmacı kendisi yapmıştır.

3.4. Veri Toplanması ve Görüşme Formunun Hazırlanması

3.4.1. Görüşme formunun hazırlanması

a) Nitel Boyut: Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, “görüşme” yaklaşımı ve bu yaklaşımda “görüşme formu yöntemi” kullanılmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesi amacıyla, ilgili literatür taranarak ve uzman görüşlerine başvurularak elde edilen veriler ışığında sorular oluşturulmuştur. Bu soruların oluşturulmasında, temel çatıyı oluşturan literatürde yer alan ana konu başlıkları, Şekil 3.4’de verilmiştir.



Şekil 3.4: Görüşme Sorularının Oluşturulduğu Literatür; Ana Konu Başlıkları

Bir nitel araştırma uzmanı ile bir araya gelinerek, bu sorular üzerinde tartışılmış ve forma son şekli verilmiştir. Görüşmede soruların uygun sırada yapılabilmesi için 1 katılımcıyla pilot görüşme yapılmıştır. Görüşmenin sonucunda gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra, araştırma kapsamında yer alan grubu oluşturan katılımcılar belirlenmiş ve randevular alınarak görüşmelere başlanmıştır. Ayrıca, farklı labirent şekilleri (fotoğrafları) literatürden taranarak seçilmiştir. Seçim yapılırken, farklı örgüt ortamlarını yansıtacağı düşünülen labirent şekilleri (Tablo 3.7) seçilmiştir. Görüşmelerin sonunda; katılımcılardan, mevcut ve arzu ettikleri labirentin biçimini altı farklı labirent şekli arasından seçmeleri istenmiştir.

3.4.2. Görüşme

Görüşme sürecinde nitel araştırmanın yapısı çerçevesinde gönüllük esas alınmıştır. Metafor ile ilgili soruların ve görüşme formunun uygulama güvenilirliği için 1 katılımcı ile pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme için seçilen katılımcının nitel

çalışmalarda uzman olması gözetilmiş, deneyim ve görüşlerinin doğrultusunda soruların sıralaması ve anlaşılabilirliği için görüşleri alınmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Pilot görüşme yapılan katılımcı araştırma verilerine dahil edilmemiştir. Görüşmeler, katılımcılarla yüz yüze kendi istekleri doğrultusunda seçilen mekanlarda, katılımcılardan yazılı olarak izin alınarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcıların ses kayıtları izin dahilinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlarda kısıtlama yapılmamıştır. Araştırmaya dahil edilen bireylerin yanıtları daha önceden oluşturulmuş sorularla sınırlandırılmamış, açık ve esnek bir tutum izlenmiştir. Araştırma konusunda mümkün olduğu kadar ayrıntılı ve derinlemesine veri toplanmaya çalışılmıştır.

Ses kayıt cihazına kaydedilmiş görüşmeler, araştırmacı tarafından görüşmeden hemen sonra deşifre edilerek düz yazı haline getirilmiştir. Araştırmacı ve bir nitel araştırma uzmanı tarafından kodlamalar gerçekleştirilmiştir.

4 Mayıs 2012 – 17 Ekim 2012 tarihleri arasında yapılan görüşme ile elde edilen verilerin sayısal durumu ile ilgili bulgular Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6: Elde Edilen Araştırma Verilerinin Sayısal Durumu

Katılımcılar	Görüşme Kayıtları
K1	102.77 dk. ses kayıt 32 adet A4 sayfa
K2	85.56 dk. ses kayıt 21 adet A4 sayfa
K3	37.33 dk. ses kayıt 13 adet A4 sayfa
K4	48.65 dk. ses kayıt 13 adet A4 sayfa
K5	26.72 dk. ses kayıt 9 adet A4 sayfa
K6	27.72 dk. ses kayıt 10 adet A4 sayfa
K7	66.27 dk. ses kaydı 17 adet A4 sayfa

Metafor (Mecaz):

Bu araştırmada, katılımcıların ifadelerini daha da zenginleştireceği ve verilerin içeriğinin çeşitleneceği düşünülerek “metafor (mecaz)” kullanılması tercih edilmiştir.

Araştırmada “labirent” metaforu (mecazı) kullanılarak, yöneticilik görevinde yükselmiş/yükselmeye çalışan kadın spor yöneticilerin; labirentteki yolculuğu süresince

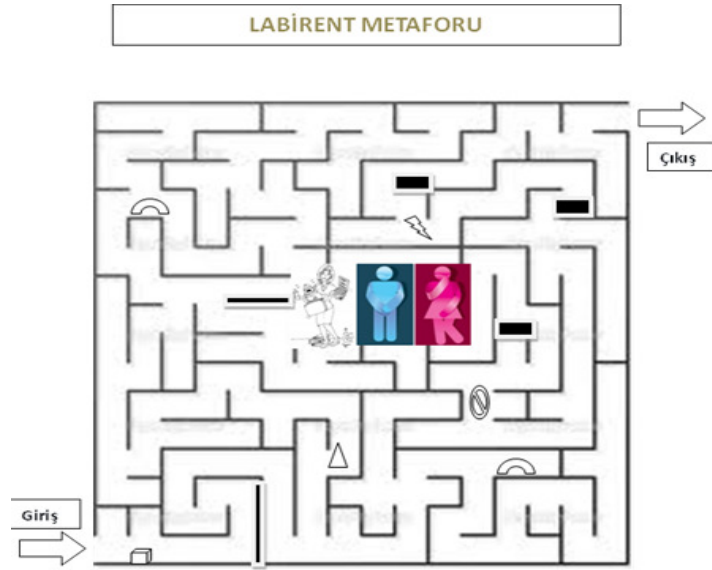
algıladıkları engelleri ve bu engelleri aşarken gösterdikleri liderlik becerileri ile ilgili veriler elde edilmiştir.

Metafor (mecaz) terim olarak Yunancada çok karmaşık terimlerin tanımlanmasında “bir şeyin karşılığını aktarmak” veya “transfer etmek” şeklinde tanımlamayı ifade etmektedir. Birçok sözlükte iki şeyi karşılaştırma, temel benzerlikleri kullanıldığı gibi veya benzerleri şeklinde tanımlanmıştır (Dur, 2006).

Metaforların (mecaz) temel işlevleri, çok sayıda verinin, bilginin yakalanması, yorumlanması, nakledilmesi ve belirsizlikle başa çıkmadaki yararlarıdır (Erdem ve Satır, 2000). Metaforlar (mecaz) bizim durumları ve olayları algıladığımız yolu etkilediği için gerçekleri yeniden tanımlamak ve problem durumlarını yeniden kavramsallaştırmayı teşvik etmek için kullanılabilir (Goldstein, 2005). İnsanlar bir durum ile ilgili görünüşleri, kavramları ve terminolojiyi, iyi bilmedikleri veya az bildikleri bir alana metafor (mecaz) kullanarak aktarırlar. Metaforlar (mecaz) yeni bir olguyu anlama ve açıklamada özellikle yararlıdır. Çünkü iyi bilinen bir durumun anlamını bilinmeyen bir duruma taşırlar. Böylece metafor yeni bir bilginin öğrenilmesini kolaylaştırır. Bununla birlikte metaforlar (mecaz) bir düşünce ve bir görme biçimidir (Morgan, 1998).

Şişman (2002:32) örgüt kavramının, bazı metaforlara (mecazlara) dayalı olarak çözümlenebildiğini belirtmiştir. Yazara göre her bir metafor (mecaz), örgüte ilişkin farklı imajlar oluşturmaktadır. Örgüte ilişkin metaforlar (mecazlar), örgütün ne olduğunu, ne olması ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bazı ipuçları verir. İnsanlar, gündelik yaşamlarında belli durumları açıklamada sıklıkla benzetmelerden ve mecazlı anlatımlardan faydalanmışlardır. Anlatılmak istenen bir varlık, olay ya da durum, aralarında ilişki kurulan bir başka şeye benzetilerek anlatıldığında, belli özelliklere vurgu yapılmış ve konu daha iyi anlaşılmış olur. Örgütü açıklamaya dönük mecazlar da örgütün belli özelliklerini öne çıkaran benzetmelerdir. Örgüte ilişkin bakış açılarını Morgan (1986) makine, organizma, beyin, kültür, politik sistem, ruhların hapisanesi, akış ve dönüşüm, egemenlik araçları olmak üzere sekiz başlıkta çözümlemiştir.

Araştırmada kullanılan metaforların (mecazların) anlamları;



Şekil 3.5: Labirent Metaforu

-Labirent : Spor Örgütü

-Labirent Yolları ve Ortamı: Örgüt iklimi (fiziksel, örgütsel ve psikolojik ortam)

- Rota/Yolculuk amacı: Kişisel hedef, katılımcının amacı

-Labirente giriş: İşe başlama

--Labirentte yolculuk süreci: Örgütsel kariyer süreci

-Labirentin duvarları: Yönetmelik engeller

-Labirentten çıkış: Hedeflenen mevkiye/kariyere ulaşmak

Görüşme Aşamaları:

1. Aşama: Verilerin güvenilirliği ve katılımcıları labirent metaforuna koşullu yönlendirmemek için “çalıştığınız örgütü canlı veya cansız bir varlığa, bir nesneye ya da mecazi olarak neye benzetirsiniz?” şeklinde sorulmuştur.

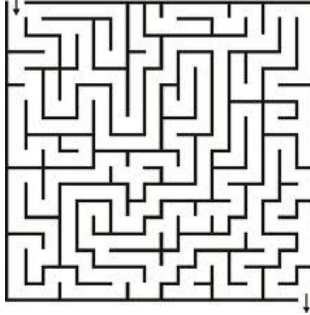
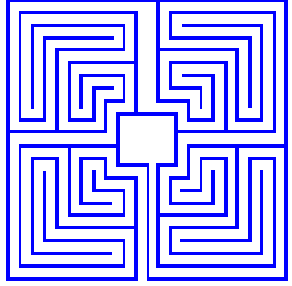
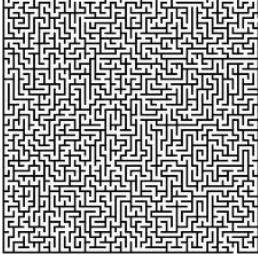
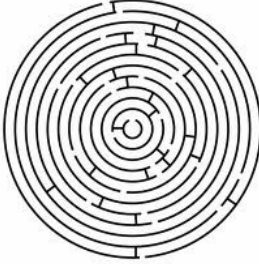
2. Aşama: Katılımcıların örgüt ortamlarını bir labirent gibi düşünmeleri söylenmiş ve kendi labirentlerini tarif etmeleri istenmiştir.

3. Aşama: Görüşme soruları detaylı sorulmuştur.

4. *Aşama:* Araştırmada katılımcılara göstermek üzere altı farklı labirent şekli ve fotoğrafı literatürden bakılarak, belirgin özellikleri olan labirentler araştırmacı ve uzman (nitel araştırma ve metafor çalışmasında bilimsel deneyimli kişi) tarafından seçilmiştir. Seçilen altı farklı A4 boyutunda resimlendirilen labirent şekil ve fotoğrafları, katılımcılara gösterilerek mevcut labirent şeklini ve arzu ettikleri labirentin şeklini seçilmesi istenmiştir.

Labirent şekilleri ve fotoğrafların özellikleri aşağıdaki Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7: Labirent Şekilleri ve Fotoğrafların Özellikleri

		
Labirent A	Labirent B	Labirent C
		
Labirent D	Labirent E	Labirent F
Labirent Özellikleri		
Labirent A: Labirentin bütününe görme imkanı, dinlenme alanının olması, renkli olması.		
Labirent B: Labirente giriş ve çıkışın net olması, koridorların geniş olması, yolların kısa olması.		
Labirent C: Ortada dinlenme alanının olması, ayrı ayrı bölümlerin olması.		
Labirent D: Labirentin yolları dar, uzun ve karmaşık, dinlenme alanı yok.		
Labirent E: Labirent spiral şeklinde, labirente giriş ve çıkışın net olması, engellerin az olması.		
Labirent F: Labirentin duvarları yüksek, renkli, dinlenme alanı yok, koridorlarının dar olması.		

b) Nicel Boyut: Katılımcıların kendilerini nasıl (erkeksi veya kadınsı) tanımladıkları konusunda verilerin toplanması amacıyla BEM Cinsiyet Rolü Envanteri uygulanmıştır.

BEM Cinsiyet Rolü Envanteri:

Katılımcıların toplumsal cinsiyet rollerinin saptanması amacıyla, BEM Cinsiyet Rolü Envanteri kullanılmıştır. BEM Cinsiyet Rolü Envanteri, bireylerin hangi cinsiyet rolü grubu özelliklerine sahip olduklarını saptamak amacıyla geliştirilmiştir (BEM, 1974). BEM Cinsiyet Rolü Envanteri iki ölçekten oluşmaktadır.

1- Kadınsılık Ölçeği

2- Erkeksilik Ölçeğidir.

BEM Cinsiyet Rolü Envanteri likert tipi 7 dereceli değerlendirme ölçeği şeklinde (1-bana göre kesinlikle doğru değil, 2- bana göre genellikle doğru değil, 3-bana göre bazen doğru, 4- bana göre arasıra doğru, 5- bana göre çoğunlukla doğru, 6-bana göre genellikle doğru, 7- bana göre her zaman doğru) geliştirilmiştir. BEM Cinsiyet Rolü Envanteri 60 sorudan oluşmaktadır. Kadınsılık Ölçeği maddeleri; 1, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 22, 23, 24, 30, 31, 34, 36, 37, 39, 40 maddeleri Erkeksilik Ölçeği maddeleri; 2, 4, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 35 maddeleridir. Bu iki ölçeğin ayrı toplam puanları (ya da ortalama puanları) hesaplanır. Grubun (örneklemen) kadınsılık ve erkeksilik puan medyanları dikkate alınır. Elde edilecek verilerden erkeksilik ve kadınsılık ölçeğinin ayrı ayrı puanları hesaplanması, Dökmen'in önerdiği medyan normlarından (kadınsılık medyanı 111 ve erkeksilik medyanı 104) hareketle yapılmıştır (Dökmen 1999). Bu medyanlara göre:

- * Kadınsılık puanı, kadınsılık medyanının altında ama erkeksilik puanı erkeksilik medyanının üstünde olanlar erkeksi (maskülen),
- * Kadınsılık puanı, kadınsılık medyanının üstünde ama erkeksilik puanı erkeksilik medyanının altında olanlar kadınsı (feminen),
- * Kadınsılık puanı, kadınsılık medyanının üstünde ama erkeksilik puanı erkeksilik medyanının üstünde olanlar androjen (androgynous),
- * Kadınsılık puanı, kadınsılık medyanının altında ve erkeksilik puanı erkeksilik medyanının altında olanlar belirsiz (undifferentiated) olarak sınıflandırılır.

BEM Cinsiyet Rolü Envanterinin Güvenirlilik Çalışmaları; BEM, envanterin güvenilirliği için Stanford Üniversitesi psikoloji bölümü öğrencilerinden 28 bayan ve 28 erkek öğrenciye Testin Tekrarı yöntemi ile, iki kez uygulama yapmıştır. Bu uygulama

sonunda elde edilen güvenirlik katsayısı Erkeklik Ölçeği için .90, Kadınsılık Ölçeği için .90 ve Sosyal Beğeni Ölçeği için .89'dur (Dökmen, 1999).

BEM Cinsiyet Rolü Envanteri, Kavuncu (1987) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Kavuncu testin çeviri ve düzenleme aşamasında güvenirliğini .53 ile .97 arasında değiştiğini geçerliği için MMPI ile yapılan karşılaştırmada erkeklik ölçeği ile .47, kadınsılık ölçeği ile .39'luk bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Ölçeğin Türk toplumundaki geçerliği ve güvenirliği ise Dökmen tarafından, 1991 yılında tekrar yapılmıştır.

Kadınlarla erkeklerin cinsiyet rollerine dağılımları arasındaki farklılıkların anlamlılığını sınamak için Oran Testi yapılmıştır (Hovardaoğlu, 1994). Testin geçerliliği için Kandiyoti'nin cinsiyet rollerine yönelik Kalıp Yargı Ölçeği ile ölçüt geçerliliğine bakmıştır. Buna göre erkeklik ölçeği .63, kadınlık ölçeği ise .51 lik bir ilişki gösterdiği rapor edilmiştir. BEM Cinsiyet Rolü Envanterinin Geçerliliği; BEM, envanterdeki sıfatların belirlenebilmesi için 100 üniversite öğrencisinden erkekler ve kadınlar için arzu edilen 400 adet kişilik özelliği tanımlamalarını istemiştir. Elde ettiği sıfatlarla, yaptığı gruplama sonucu erkeksi ve kadınsı özelliklerini tespit etmiştir (Kavuncu, 1987).

3.5. Verilerin Çözümlemesi:

a) Nitel Verilerin Çözümlemesi: Araştırmada, verilerin anlaşılır bir biçimde çözümlenmesi, neden sonuç ilişkilerinin irdelenerek birtakım sonuçlara ulaşılması ve bulguların yorumlanması için, nitel analiz yöntemlerinden “betimsel analiz” yöntemi ile araştırmada, verilerin tanımlanması, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılması için “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır.

Verilerin Kodlanması: Ses kayıt cihazı kullanılarak görüşme yoluyla elde edilen veriler, bilgisayarda düz yazı haline getirilmiştir. Daha sonra veriler dile getirilen

ifadeler kısa cümleler halinde kodlanmıştır. Kodlamalar, düz yazı halinde yazılmış verilerin satırları işaretlenerek hemen yanına yazılmıştır. Araştırmacı tarafından bu kodlamaların birbiriyle örtüşen temaları gruplandırılmıştır.

Nitel verilerin çözümlenmesinde, görüşme yapılan katılımcılar alfabetik harflerle (A, B, C şeklinde) kodlanmıştır. Kodlama kısaltmalar listesi Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8: Kodlama Kısaltmalar Listesi

Katılımcılar	Kısaltmalar
Katılımcı 1	K1
Katılımcı 2	K2
Katılımcı 3	K3
Katılımcı 4	K4
Katılımcı 5	K5
Katılımcı 6	K6
Katılımcı 7	K7

a) Nicel Verilerin Çözümlenmesi: BEM Cinsiyet Rolü Envanteri’nin maddelerine verecekleri yanıtların betimsel istatistikleri (medyanları) hesaplanmıştır.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Genel anlamda geçerlik, araştırma sonucunun doğruluğunu konu edinir. Güvenirlik ise araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir.

3.6.1. Geçerlik

Araştırmada geçerlik çalışması aşağıdaki hususlar dikkate alınarak yapılmıştır.

- Bulguların kendi içerisinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.
- Elde edilen bulguların anlamlı bir bütün olması sağlanmıştır.
- Elde edilen veriler daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ile uyumludur.

Bu çerçeve veri toplamada rehber olmuş ve uygulamada pratiklik sağlamıştır.

- d. Araştırmada elde edilen bulgular, araştırmacı tarafından hem ses kayıt cihazına kaydedilmiş hem de kısa notlar yoluyla denetlenmiştir. Böylece bulguların anlamlı bir bütün oluşturulması sağlanmıştır.

3.6.2. Güvenirlik

Araştırmada güvenilirlik çalışması aşağıdaki hususlar dikkate alınarak yapılmıştır.

1. Araştırmacı, araştırmanın yöntemlerini ve aşamalarını açık bir biçimde tanımlamıştır.
2. Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında neler yapıldığı açık bir biçimde aktarılmıştır.
3. Sonuçlar, ortaya konan verilerle açık bir biçimde ilişkilendirilmiştir.
4. Araştırmacının izlediği yöntemler ve süreçler konusunda, kayıtların (katılımcı seçimi, görüşme notları gibi) kapsamı açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.
5. Araştırmacı bireysel varsayımlarının, önyargılarının ve yönelimlerinin farkındadır.
6. Araştırmada farklı görüşler ve alternatif açıklamalar dikkate alınmıştır.
7. Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından incelenebilecek biçimde saklanmıştır.
8. Araştırma soruları açık bir biçimde ifade edilmiştir.
9. Araştırmacının araştırma sürecindeki kendi konumu açık bir biçimde tanımlanmıştır.
10. Araştırmanın sonuçları, verilerle uyum içindedir.
11. Veriler araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun bir biçimde toplanmıştır.
12. Verilerin analizinde önyargılar, yanlış anlaşılmalara, gözden geçirilmiş ve buna göre geçerli olmayan veriler ayıklanmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde “Kadın Spor Yöneticilerinin Labirentteki Yolculuğu: Liderlik Becerileri, Algılanan Engeller ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından İncelenmesi” ile elde edilen verilerin analizi ve yorumu yer almıştır. Önce analizler sonra da yorumlar açıklanmıştır.

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, alt problemlerin başlıkları altında beş ana tema olarak sunulmuştur. Bunlar;

- Yöneticilik görevinde yükselmiş/yükselmeye çalışan kadın spor yöneticilerin;

1. Ana Tema: Labirent (spor örgütü) ve labirentin yolları (örgüt iklimi) ile ilgili *metaforik tanımları*

a) Labirent (spor örgütü) ile ilgili metaforik tanımlar

b) Seçilen labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli

c) Labirent ortamı (örgüt iklimi) ile ilgili görüşler

2. Ana Tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süreci ve algılanan *engeller*

3. Ana Tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince, algılanan engelleri aşarken gösterilen *liderlik becerileri*

4. Ana Tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) yapan kadın yöneticilerde, *spor özgeçmişlerinin* rolü

5. Ana Tema: Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin, *toplumsal cinsiyet rolleri*

4.1. Bulgular

- Yöneticilik görevinde yükselmiş/yükselmeye çalışan kadın spor yöneticilerin;

4.1.1. Ana Tema: Labirent (spor örgütü) ve labirentin yolları (örgüt iklimi) ile ilgili metaforik tanımları

- a) Labirent (spor örgütü) ile ilgili metaforik tanımlar
- b) Seçilen mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli
- c) Labirent ortamı (örgüt iklimi) ile ilgili görüşler

a) Labirent (spor örgütü) ile ilgili metaforik tanımlar

Spor örgütü ile ilgili metaforik tanımı, katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde alt temalar yedi başlık altında ele alınmıştır (Tablo 10).

Tablo 4.9: Labirent (Spor Örgütü) İle İlgili Metaforik Tanımlar İle İlgili Bulgular

LABİRENT (SPOR ÖRGÜTÜ) ve LABİRENTİN YOLLARI (ÖRGÜT İKLİMİ)			
a) Labirent (spor örgütü) ile ilgili metaforik tanımlar			
Metaforik Tanım		Kodlamalar	Katılımcılar
Kız Çocuk,		Sevgi ve huzur dolu ortam,	K1
Dikenli Huzurevi,		Huzurlu ama acıtıcı,	
Sahne,		Kendini gösterme, farklı roller veya görevleri gözlem,	K2
Panter,		Dinamik ve atılgan örgüt,	K3
Aile,		Aile yaşantısı ve bağlılık,	K4, K7
Holding Şirket,		Profesyonel ve çok yönlü örgüt,	K5
Canlı Bir Varlık		Örgüt amaçları ve çalışanların aktif olması	K6

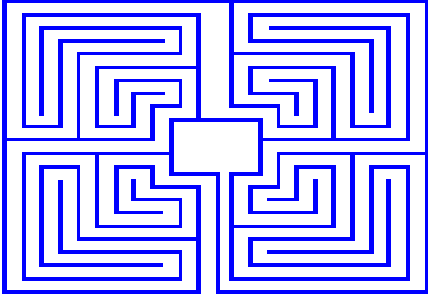
Tablo 4.9'dan elde edilen bulgulara göre katılımcılar labirent tanımı hakkında görüşlerini; kız çocuk, dikenli huzurevi, sahne, panter, aile holding şirket ve canlı bir varlık metaforları olarak belirtmişlerdir. Bu alt temalara ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

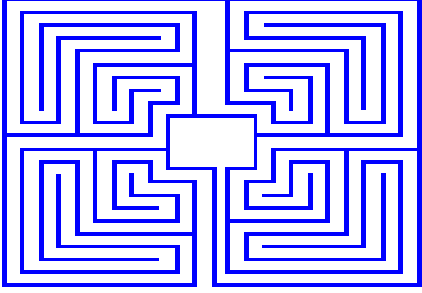
a. Kız çocuk: "Herhalde ayırdığım vakit, sevgi, bana tattırdığı duygular diye baktığımda, kız çocuğa benzetebilirim" (K1), b. Dikenli Huzurevi: Örgütte işe ilk başladığımda anneme, "Anneciğim huzur evime gidiyorum. Akşam görüşürüz." diye gidiyordum. Huzur evine benzetiyordum. Dikenli telle çevrilmiş bir huzur evi gibi geldi. Kurumdaki değişiklikler ve insanların söylediği şeyler, bir telin ya da gülün dikenini gibi ya da telin çıkıntısının size verdiği acılarla eşdeğer olduğu için. (K1), c. Sahne: "Yani sahnenin bir tarafına girdiğimde farklı şeyleri görüyordum" (K2), d. Panter: "Yani hareketli, dinamik olan, atılgan. Atılım yapmak, güçlü olmak hayatta" (K3), e. Aile: "Biz aile gibiyiz. Aile kavramı, nasılsa sizin kendi hayatınızda da, kulüp içindeki bütün oluşumlarımız bu temel aile yapısı gibi yaşayan bir organizma sonuç olarak" (K4), "Ruhen, kalben bağlı olduğunuz kişiler, en yakın eşim, annem, babam, çocuklarım ve en yakınumdaki sekiz on arkadaşımın sonra, hayatımdaki en önemli varlık" (K7), f. Holding Şirket: "Çok büyük her şeye refleks verebilen, toplumsal hareketlere yön verebilen, ayrıca önderlik edebilen yine topluma bir kurum yani. Çok yönlü, çok branşı olan. Artık profesyonelleşti bir holding şirketi gibi düşünebilirsiniz, obje olarak" (K5), g. Canlı bir varlık: "Hem içindeki insanlarla, hem de yaptığı faaliyetlerle canlı olarak görüyorum ben" (K6).

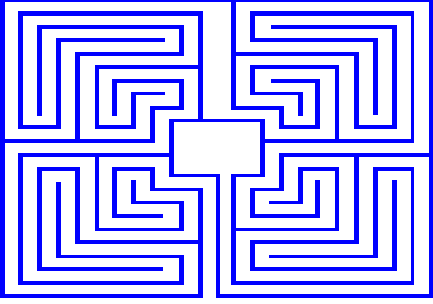
b) Seçilen mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli

Görüşmenin sonunda ise; katılımcılardan, mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şeklini, altı farklı labirent şekli ve fotoğrafları arasından seçmeleri istenmiştir. Katılımcılar tarafından seçilen labirent şekilleri ve fotoğrafların özellikleri aşağıdaki Tablo 4.10 verilmiştir.

Tablo 4.10: Seçilen Mevcut Labirent Şekli Ve Arzu Edilen Labirent Şekli

LABİRENT (SPOR ÖRGÜTÜ) ve LABİRENTİN YOLLARI (ÖRGÜT İKLİMİ)		
b) Seçilen mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şeklinin tanımı		
Mevcut Labirent Şekli	Arzu Edilen Labirent Şekli	Katılımcılar
 Yukarıdan bakabilme, seyredebilme, yeşilliklerin ve renklerin olması. Labirent A'yı seçiyorum.	 Labirent A diyebilirim, ama labirent A'yı da biraz böyle renklendirmek lazım. Ben çok keyif aldığım yerler var. Yeşil var evet. Ama biraz daha renk olmalı.	K1
 Benim labirentim çok kapalı olmadı. Hem açıktı. Bir eğitim durumunda kapandı yolum. O da kişiseldi.	Labirentte olmak istemem.	K2
 Labirentimde hiçbir zorluğu yoktu.	 Çünkü, labirent benim için zor olmadığından, karışık olmadığından dolayı, bu labirent biçimi gayet başarılı.	K3

		K4
Laibrente yukarıdan bakıyordum. (Labirent A yı seçti).	Ben labirentte olmak istemem.	
		K5
Yani aralarda durup aslında evet baktığım zamanlar oldu. Yani mezuniyet, taraftarlık ondan sonra dernek yöneticiliği, kulüp projeleri gibi aralarda nefes aldığım, nerdeydim nerelerdeydim diye, geri dönüp baktığım yerler oldu. İleri de daha neler olabilir diye değerlendirebildiğim yerlerde oldu. Belki A olabilir.	Baktığımda hani o labirentten çıkamadığım bir labirent o mesela. Belki de orada kaldım.	
 C labirenti daha uygun. Mesela hayatımdaki dönemler, sporculuk dönemim, ondan sonra antrenörlük dönemim, sonra şu anki işim falan düşünebilirim, diye düşünüyorum.	Labirentte olduğumu düşünmüyorum. O yüzden de labirentte olmak istemem.	K6

 Valla bu herhalde (C) hem ne tarafa gideceğim tam belli olmadığı için ve seçeceğim yönde de farklı farklı labirentler oldu.	 Bu en güzeli arada çıkıp çıkıp bakıyorsun. Outdoor yani yeşillikler içinde. Yukarıdan ne olduğunu görünce belki ileriye gitmemeye karar verirsin.	K7
---	---	----

c) Labirent ortamı (örgüt iklimi) ile ilgili görüşler

Örgütsel iklimi ile ilgili, katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde alt temalar iki başlık altında ele alınmıştır (Tablo 4.11).

Tablo 4.11: Labirent Ortamı (Örgüt İklimi) İle İlgili Görüşler

LABİRENT (SPOR ÖRGÜTÜ) ve LABİRENTİN YOLLARI (ÖRGÜT İKLİMİ)			
c) Labirent ortamı (örgüt iklimi) ile ilgili görüşler			
Örgüt İklimi	Kodlamalar	Temalar	Katılımcılar
Örgütsel Özellikler	Labirentte kişisel gelişim imkanının sunulması	Kişisel gelişim için uygun ortam	K1, K3, K5
	Labirente girmesi için yöneticisinin desteklemesi	Önderlik yapılan ortam	K2
	Labirentte yöneticinin güvenerek sorumluluk vermesi	Sorumluluk verilen ortam	K3
Bireysel Özellikler	Labirent ortamının keyifli olması	Keyifli ortam	K1
	Labirentte kendini güvenli hissetme	Güvenli ortam	

Tablo 4.11’den elde edilen bulgulara göre, katılımcılar labirentte yolculuk (kariyer süreci) süreci hakkında görüşlerini; kişisel gelişim için uygun ortam, önderlik yapılan ortam, sorumluluk verilen ortam, keyifli ortam, güvenli ortam olarak belirtmişlerdir. Bu alt temalara ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

a. Kişisel gelişim için uygun ortam: “Branşımda en yüksek belgeyi aldığımda, kendimi en iyi hissettiğim zamandı” (K1), “Yani o akademik

süreç içerisinde tabii uluslararası ve ulusal çok yayın, makale, kitap, kitap bölümü gibi birçok çalışmalarım oldu. Bunun dışında, uluslararası özellikle kendi alanımda uluslararası önde gelen dergilerde hakemlik, editörlük. Bunun yanı sıra Üniversitedeki yaklaşık 5 senedir Üniversitedeki tüm spor faaliyetlerinin spor koordinasyonunu sağlıyorum. Okul takımları, kurslar, spor merkezi koordinatörlüğünü de yapıyorum. Sağlık Spor Kültür Dairesi'nin spor ayağına da ben bakıyorum" (K3), "Akabinde de taraftarı olduğum kulübün sosyal etkinliklerinde, projelerinde görev aldım" (K5), b.Önderlik Yapılan Ortam: "O sene üniversiteyi kazandığım halde gitmedim, gidemedim yani. Gidemeyişimin nedeni de müdürümün çok ısrarcı olması. İlla ki de burası senin yerin ve sen burada çalışacaksın demesi bana. Bende orada çalıştım" (K2), c. Sorumluluk Verilen Ortam: "İlk etapta gittiğimde bölüm kurucusu olarak gittim. Tamamen bölümün programı, yapılanması, elemanların alınması bütün o sorumluluklar bana aitti (K3), d. Keyifi Ortam: Öğretim elemanlığı herhalde üniversitede de en keyfili zamanlarımda araştırma görevlisiyken geçti (K1), e. Güven Ortam: Güvenli hissettin. Evet (K1).

4.1.2. Ana tema: Labirente yolculuk (kariyer süreci) süreci ve algılanan engeller

Labirente yolculuk (kariyer süreci) süreci

Görüşme yapılan kadın spor yöneticilerinin, görüşme formu sorularına verdikleri yanıtlara ilişkin, içerik analizi yapılarak aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Veri analizi sonucunda elde edilen beş ana tema ve her bir temanın ilişkili olduğu alt temalar sırasıyla sunulmuştur. Sunulan ana temalar; 1) labirentin rolü (örgütün rolü), 2) yolcunun rolü (katılımcının rolü), 3) yön ve rota belirlemek (kariyer planlaması), 4) yolculukta mola vermek, 5) labirente hazır harita ile ilerlemek (kariyer hareketliliği) şeklinde başlıklarla Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12: Labirentte Yolculuk Süreci (Kariyer Planlama Süreci) İle İlgili Bulgular

LABİRENTTE YOLCULUK SÜRECİ (Kariyer Süreci)			
Kariyer Süreci	Kodlar	Temalar	Katılımcılar
1)Labirentin Rolü (Örgütün Rolü)	Labirent koşullarının kişiye özel düzenlenmesi	Uygun personel seçimi	K4
2)Yolcunun Rolü (Katılımcının Rolü)	-Labirentin çıkışı; branşında eğitim kurulunda görev almak -Labirentin çıkışı; müdürlük -Labirentin çıkışı; akademik kariyer -Labirentteki yerinden memnun olmak -Yönetim kurulu üyesi olmak -Labirentte ilerlemeye karar vermek	Hedef Belirleme	K1, K2, K3, K4, K7
	-Labirent boyunca algılanan fırsatları değerlendirme -Labirentte bulunduğu koridorda daha fazla ilerleyemeyeceğini anlayınca başka bir koridordaki fırsatı değerlendirme	Fırsat değerlendirme	K1, K3
3)Yön ve Rota Belirlemek (Kariyer Planlaması)	Labirente girmeden önce yardımcı malzemeleri yanına almak	Planlama yapmak	K4
4) Yolculukta Mola Vermek	Labirentin ortasında mola vermek	Kariyer Durağanlığı	K1, K3, K7
5) Labirente hazır harita ile ilerlemek (Kariyer Hareketliliği)	Labirent yolculuğu boyunca uğraması gereken bütün yollara uğramak	Kariyer Haritası	K3, K5

1) *Labirentin rolüne (örgütün rolü)* ilişkin, katılımcı görüşünü; uygun personel seçimi alt teması üzerinde durarak belirtmişlerdir. Katılımcının bu görüşü, aşağıda verilmiştir:

Uygun personel seçimi: Uygun personel seçimi ile ilgili, kadın spor yöneticilerin düşüncelerinin “labirent koşullarının kişiye özel düzenlenmesi” olduğunu belirten görüşleri şöyledir;

K4 kadın spor yönetici; “Bu çalışmalarım doğrultusunda, zaten burada sporcusu olduğum kulübün spor koordinatörü asistanı olarak bana teklif geldi. Ben burada göreve başlayayım diye. Çünkü burada öyle bir pozisyon yoktu. Spor koordinatör asistanı gibi bir pozisyon yoktu. Ben burada göreve başlayayım diye öyle bir pozisyon oluşturuldu” şeklinde dile getirmiştir.

2) *Yolcunun rolüne (katılımcının rolü)* ilişkin, katılımcı görüşünü; hedef belirleme, fırsat değerlendirme alt temaları üzerinde durarak belirtmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin katılımcıların bazılarının görüşleri aşağıda verilmiştir:

Hedef belirleme: Hedef belirleme ile ilgili, kadın spor yöneticilerin düşüncelerinin, “labirentin çıkışı olarak branşımızda eğitim kurulu görevi, labirentin çıkışı müdürlük, akademik kariyer, labirentteki yerinden memnun olmak, yönetim kurulu üyesi olmak, labirentte ilerlemeye karar vermek” olduğu belirten görüşler şöyledir;

K1 kadın spor yönetici: “*Şu anda herhalde benim kariyerimin en üst noktası artık alınabilecek en üst nokta diye baktığımda, belki kendi branşımızda, ilgili eğitim kurulu üyeliği ya da eğitim kurulunda bir görevdir*”, K2 kadın spor yönetici: “*Gençlik Merkezinde üst yöneticisiyim*”, K3 kadın spor yönetici: “*Akademik olarak yükselmek*”, K4 kadın spor yönetici: “*Bunun üstünde genel müdürlük olabilir. Onun üstünde federasyonlarda görev olabilir. Bunun üstüne ben kalkıp da bir spor bakanı olmak istiyorum gibi bir şey sözkonusu bile değil yani. En azından benim istediklerim, ideallerim içinde yer almıyor. Şu an için kendi ben bu nokta da belli bir süre daha kalkmayı uygun görüyorum*”, K5 kadın spor yönetici: “*Yönetim kuruluna da girmek üzere kendimi pozisyonluyorum*” şeklinde ifade etmişlerdir.

Fırsat değerlendirme: Fırsat değerlendirme ile ilgili, kadın spor yöneticilerin düşüncelerinin, “labirent boyunca algılanan fırsatları değerlendirme, labirentte bulunduğu koridorda daha fazla ilerleyemeyeceğini anlayınca başka bir koridordaki fırsatı değerlendirme” olduğu belirtilen görüşleri şöyledir;

K1 kadın spor yönetici: “*5 yıl sonunda asla uğramam dediğin, kapısına bile gelmem dediğin bir okulun, bir telefonla yüksek lisans sınavlarına çağrılmak*”, K3 kadın spor yönetici: “*Oradaki şartlar gereği bir üst kadroyu yükselemeyeceğimi düşündüğüm için C Üniversitesinden gelen teklifi değerlendirdim*” şeklinde dile getirmiştir.

3) *Yön ve rota belirlemek (kariyer planlaması)* katılımcı görüşünü; planlama yapmak alt teması üzerinde durarak belirtmişlerdir. Bu görüşü, aşağıda verilmiştir:

Planlama yapmak: Planlama yapmayla ilgili, kadın spor yöneticisi, “labirentte girmeden önce yardımcı malzemeleri yanına almak” olduğunu belirten görüşü şöyledir;

K4 kadın spor yönetici: “Ama dediğim gibi ilerleyen yaşantımda 17-18 yaşlarımda kararımı vermiştim zaten. Ve kendimi o doğrultuda yetiştirmeye başlamıştım” olarak ifade etmiştir.

4) *Yolculukta mola vermeye* ilişkin, katılımcı görüşünü; kariyer durağanlığı alt teması üzerinde durarak belirtmişlerdir. Bu görüşü, aşağıda verilmiştir:

Kariyer durağanlığı: Kariyer durağanlığı ile ilgili, kadın spor yöneticisi, “labirentin ortasında mola vermek” olduğu belirten görüşü şöyledir;

K1 kadın spor yönetici: “Doğum yaptığım dönem. Okulu ve kariyeri hayatımı dondurduğum, kanuni hakla da dondurdum”, K3 kadın spor yönetici: “Mola verdiniz mi? Hamilelik sürecinde verdim”, K7 kadın spor yönetici: “Bu yaz bi 3 ay mola verdim. Nefes aldım. Tekrar salim bir şekilde değerlendirdim. Bundan sonraki hedefimin ne olması gerektiğini düşündüm ve tekrar yola koyuldum” şeklinde dile getirmiştir.

5) *Labirente hazır harita ilerlemeye (kariyer hareketliliği)* ilişkin, katılımcı görüşünü; kariyer haritası alt teması üzerinde durarak belirtmişlerdir. Bu görüş, aşağıda verilmiştir:

Kariyer haritası: Kariyer haritası ile ilgili, kadın spor yöneticileri, “Labirent yolculuğu boyunca uğramam gereken bütün yollara uğramak” olduğu belirten görüşü şöyledir;

K3 kadın spor yönetici: “Süreç akademik yaşantıda belli; araştırma görevlisi olarak başlarsınız, yüksek lisans, doktoranızı yaparsınız. Doktoradan sonra çıkabileceğiniz kadro yardımcı doçent, doçent, profesör. Bu aşamaları bu akademik kariyer sürecinin içine giren herkes yaşar. Araştırma görevlisi olarak başladım. İki yıla kadar A

Üniversitesinde araştırma görevlisi çalıştım. Daha sonra B Üniversitesine araştırma görevlisi olarak geldim. Bu arada Yüksek lisansımı A Üniversitesindeyken B’de bitirdim. Onun dışında doktora eğitimiyle birlikte B Üniversitesi’ne geldim. Önce araştırma görevlisi daha sonra öğretim görevlisi. Doktoralı öğretim görevlisi olarak çalıştım. Oradaki şartlar gereği bir üst kadroyu yükselemeyeceğimi düşündüğüm için C Üniversitesinden gelen teklifi değerlendirdim. Daha sonra 3 yıl sonra Doçent. Belli bir süre geçince de yasal süre geçice de profesör oldum”, K5 kadın spor yönetici:. “Taraftarlık başlayan yani kariyerimi öğrencilik, öğrencilikten sonra yüksek lisans ve avukatlık meslek hayatı” olarak ifade etmişlerdir.

Algılanan engeller

Görüşme yapılan kadın spor yöneticilerin, görüşme formu sorularına verdikleri yanıtlara ilişkin, içerik analizi yapılarak aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Veri analizi sonucunda elde edilen altı ana tema ve her bir temanın ilişkili olduğu alt temalar sırasıyla sunulmuştur. Sunulan ana temalar; 1) bireysel etkenlerden kaynaklanan engeller, 2) örgütsel etkenlerden kaynaklanan engeller, 3) toplumsal etkenlerden kaynaklanan engeller, 4) çevresel etkenlerden kaynaklanan engeller, 5) kaygı, 6) stres ve tükenmişlik şeklinde başlıklarla Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13: Labirentte Yolculuk (Kariyer Süreci) Sürecinde Algılanan Engeller İle İlgili Bulgular

LABİRENTTE YOLCULUK (Kariyer Süreci) SÜRECİNDE ALGILANAN ENGELLER			
Ana Temalar	Alt Temalar	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
1) Bireysel Etkenlerden Kaynaklanan Engeller	Çoklu Rol Üstlenme	Labirentte ev-iş yeterli vakit ayıramamak	K7
	Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Labirentte ilerlerken koşullarını değiştirmeyi istememek	K2
2) Örgütsel Etkenlerden Kaynaklanan Engeller	Örgüt Politikası (Cinsiyet ayrımcılığı)	Labirentte yolculuğunda görüş ve uygulamalarda kabul ettirmede cinsiyete göre fark olması	K1, K4, K6, K7
		Labirent yolculuğunda görevlendirmelerde cinsiyet ayrımı olması	K1, K4, K7
	Örgüt Kültürü	Labirent yolculuğunda kadın olduğunun negatif olarak hissettirilmesi	K1, K5, K6
	Aynı işi birçok insanın istemesi	Labirente yolların dar olması	K7
	Farklı yönetim yaklaşımı	Labirentteki yön gösteren rehberin değişmesi	K7
3) Toplumsal Etkenlerden Kaynaklanan Engeller	Mesleki Ayrım	Labirentte yolculuğunda kadınların cinsiyet özellikleri yöneticilik için zorlaştırıcı etki sağlaması	K6
	Aile Etkisi	Labirente girmeden önce ailenin yardımcı malzeme alma konusunda destek vermemesi	K1, K6
4) Kaygı	Belirsizlik	Labirent duvarların yüksek olmasından dolayı ileriye görememek	K4
	Olumsuz bir sonuç yaşayabilme endişesi	Labirent yolculuğunda ayağım taşa takılır düşerim endişesi	K3
		Labirentte takım çalışmalarında arkadaşlarına güvenmeme	K7
5) Stres ve Tükenmişlik	Moral ve doyum düşüklüğü	Labirent yolculuğunda moral ve doyum düşüklüğü olması	

1) *Bireysel etkenlerden kaynaklanan engellere göre*, katılımcılar görüşlerini; çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algıları alt temaları üzerinde durarak belirtmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin katılımcıların bazılarının görüşleri aşağıda verilmiştir:

Çoklu rol üstlenme: Çoklu rol üstlenmede ayrıca kadın spor yöneticiler, “labirentte ev-iş yeterli vakit ayıramamak” olduğu belirten görüşler şöyledir;

K7 kadın spor yönetici: “Yani kendime pek vakit ayıramadım. Ama çocuklar benim için hayata en değerli varlıklarım. Dolayısıyla işten kalan sürecin tamamını hakikaten çocuklarımla geçirdim” şeklinde açıklama

yapmışlardır.

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları: Katılımcı, bireysel etkenlerden kaynaklanan engellerden kadınların kişisel tercih ve algılarına “labirentte ilerlerken koşulları değiştirme isteği olmamasına” dikkat çekerek bu görüşünü,

K2 kadın spor yönetici; “Ben dedim ki; üst yönetici falan olmak istemiyorum. Ben hala branşımda oynayacağım dedim” şeklinde dile getirmiştir.

2) **Örgütsel etkenlerden kaynaklanan engellere göre,** katılımcılar görüşlerini; örgüt politikası, örgüt kültürü, aynı işi birçok insanın istemesi ve yönetimin değişmesi alt temaları üzerinde durarak belirtmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin katılımcıların bazılarının görüşleri aşağıda verilmiştir:

Örgüt politikası: Kadın spor yöneticileri, örgüt politikasında sorun olduğunu belirterek konuya ilişkin olarak “labirentte yolculuğunda görüş ve uygulamalarda kabul ettirmede cinsiyete göre fark olması” şeklinde ifade etmişlerdir. Bu görüşlerini,

K1 kadın spor yönetici; “Hep bayan olduğum için ya sözüm sonuna kadar dinlenmedi ya da bayan olduğum için saklı bakışların yer aldığı, burada ne işin var dediği ortamlarda hissettiniz kendiniz. Bir beyle tartışma yaşadım. Yüz yüze getirilmek istedim. Ama yüz yüze getirilmeden ceza aldım. Cinsiyet ayrımcılığından olduğunu düşünüyorum”, K6 kadın spor yönetici; “Gerçekten beni bir yönetici olarak görüyorlar yani bir bayan olarak değil. Çoğu zaman her yerde bu görevi layıkıyla yerine getiren bir kişi olarak görüyorlar. Bu da hakikaten benim için onur verici”, K6 kadın spor yöneticisi; “Cinsiyet ayrımcılığını kesinlikle gözlemliyorum. Yani kadınsın, sen kadınsın, senin yerin burası, sen işte kadın daha çok özellikle sporun içindeki pozisyonlarda. Kadının yeri bellidir gibi bi şeyi var kadına karşı”, K7 kadın spor yöneticisi; “Ama kadın olarak da önyargılı olunduğu ve ayrımcılık yaşandığı pek çok olay var. Veyahut ta bunu ön plana çıkarmasalar da kafalarının arkasında kimse açıkça sen

kadınsın gidemezsin, yapamazsın, orada olmamalısın demiyor sonuçta. Ama bunu biliyorsunuz ve hissediyorsunuz” şeklinde beyan etmişlerdir.

Kadın spor yöneticileri, örgüt politikasında “labirent yolculuğunda görevlendirmelerde cinsiyet ayrımı olmasına” dikkat çekerek bu görüşlerini,

K1 kadın spor yönetici:”Hiç kadınlara yönelik değil zaten. O yüzden hani bayanlık kısmını düşünecek duruma bile gelemiyorsunuz, yoksunuz çünkü. Şu an sadece kendi küçük örgütünüze baktığınızda, yüksekokul müdürü de erkek, yüksekokul müdür yardımcıları da erkektir. Bölüm başkanlığı teklifi nadiren bayanlara gelir. Yüksekokul müdür yardımcılıklarının direk gidip bayanlara teklif edildiğini hiç görmedim. Aynı şekilde A federasyon başkanlığının da bir bayana teklif edildiğini ya da federasyonun yönetim kurulunda en üst yönetim kurulunda bir bayanın yer aldığını zaten henüz görmedim. Dolayısıyla hani bayansal olarak baktığınızda hani zaten sadece bizim meslek mi bilmiyorum ama zaten hiç girmemeniz gereken bir meslek kolu”, K4 kadın spor yönetici: “Fakat erkeklerde böyle bir yönetme hastalığı var, en üst noktada o olacak pozisyonunda. Belki de bu ataerkil bir toplum yaşantısından geliyor olmamızdan kaynaklanıyor”, K7 kadın spor yönetici: “Cinsiyet ayrımcılığı belki demeyim ama bu A kurumumda patronumun altındaki bayanla olan ilişkisi beni ekarte etmeye yönelik bir şeydi. B kurumumda da gerçekten iki çocuğun var sen daha pasif bir role geç denmesi tamamıyla cinsiyet ayrımcılığıydı” şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir.

Örgüt kültürü: Kadın spor yöneticileri, örgütsel etkenlerden kaynaklanan engellerden örgüt kültürü “labirentte yolculuğunda kadın olduğunun negatif olarak hissettirilmesi” dikkat çekerek bu görüşlerini,

K1 kadın spor yönetici: “Ben aynı adamla herhalde 10 kereye kadar tanıştırıldım. Hala da beni gördüğünde yanımda geçip tanımamazlıktan gelebiliyor. Bir de bayan olunca zaten direk dezavantajlısınız”, K5 kadın spor yönetici: “Bayan olmanız nedeniyle samimiyetiniz bazen farklı algılanabiliyor. Özellikle bekârsanız. O nedenle bunu sınırlarını iyi

çizmek, korumak, insanların sizle mesafelerini iyi ayarlamalarınız gerekiyor. Olumsuz olarak da, hani bazen bazı ortamlarda ben burada fazlayım diye hissettiğim anlar oluyor. Çünkü dediğim gibi erkek egomanya bir yerde bulunuyorum. Ne kadar abi, kardeş, arkadaş, dost ilişkisi olursa olsun hep ben erkek egomanyanın olduğu yerde bulundum ama hakikaten bazı ortamlarda ben burada olmasam, çeksem gitsem dediğim anlar oldu”, K6 kadın spor yönetici; “Yönetici olarak oraya gittiğim zaman bayan gördüklerinde beni hep şey yaparlar sanki ben iki kişi gitmişsem oraya bir erkek varsa yanımda ben sanki onun idari asistanı, sekreteri gibi veya tercümanı neyse gitmişim gibi bir tepki alıyordum. Katıldığım toplantılarda genellikle özellikle sporda son dönemlerde erkek domini” şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir.

Aynı işi birçok insanın istemesi: Örgütte aynı işi birçok insanın istemesini “labirente yolların dar olması” olarak ifade edilmiştir. Bu görüşü,

K7 kadın spor yönetici; “Labirente yolların dar olması. Ama o yolda azda olsa beraber koştüğünüz insanlardan da çok çelme yiyorsun. Önündeki duvar zaten bir engel ama hani şuradan o duvara gitmeye çalışırken de çok düşüren oluyor maalesef. Herkes aynı duvara talep ediyor ve gerçekten birbiriyle çok ciddi bir rekabet içindeler” şeklinde dile getirmiştir.

Yönetimin değişmesi: Kadın spor yönetici, yönetimin değişmesine ilişkin olarak “labirente yöneticilerin değişmesine” dikkat çekerek bu görüşünü,

K7 kadın spor yönetici; “A kurumundayken, yeni gelen yönetimle ve başkanla çok tarzlarımız uyuşmadı ve ben ayrıldım”, “Labirentteki yöneticilerin B Spor Kulübüne geldikten sonra tabii ki her 1,5-2 senede bir değişen yönetimde tekrar sıfırdan. Yani labirentin başına nerdeyse döndüm diyebilirim” şeklinde ifade etmiştir.

3) *Toplumsal etkenlerden kaynaklanan engellere göre, katılımcılar görüşlerini; mesleki ayırım, aile alt teması üzerinde durarak belirtmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin katılımcıların*

bazılarının görüşleri aşağıda verilmiştir:

Mesleki Ayrım: Kadın spor yönetici, toplumsal etkenlerden kaynaklanan engellerden mesleki ayrıma “Labirentte yolculuğunda kadınların cinsiyet özellikleri yöneticilik için zorlaştırıcı etki sağlaması” dikkat çekerek bu görüşünü,

K6 kadın spor yönetici: “Bunun dışında ben atletizm antrenörlüğü yapmaya karar verdiğimde işte sen kadınsın ne yapacaksın atletizm antrenörü olup da, o erkek işidir diyenlerle karşılaştım. Onun dışında yurtdışına giderken de, ben aynı şekilde yine kadın başıyla gidiyorsun, ne yapacaksın oralar tehlikeli olabilir şeklinde tepkiler geldi” şeklinde dile getirmiştir.

Aile Etkisi: Görüşmelerde katılımcılar tarafından aile ile ilgili dile getirilen sorun “labirente girmeden önce ailenin yardımcı malzeme alma konusunda desteklememesi” görüşünü ifade etmişlerdir. Bu düşüncelerini,

K1 kadın spor yönetici:”Bir yandan zorluklar çektim. Ailem, çünkü kesinlikle karşıydı spor yapmama. Gizli gizli spor yaptım. Yani en azından o dönemde bir şeyler yapabilmek için uğraştım. Beden Eğitimi bölümüne girmek istedim. Özellikle de A İline girmek istedim. Neden A İli? O zaman için bilmiyorum. Sadece A İline girmek istedim. Tepki çok oldu. Özellikle babamdan çok tepki geldi”. K6 kadın spor yönetici: ”Tabii tabii engeller vardı. Mesela ben atletizme başladığımda, ailem derslerimi daha fazla önem vermeme söyledi ve engel oldu” ifade etmişlerdir.

4) **Kaygı:** Katılımcılar kaygı ile ilgili görüşlerini; belirsizlik, olumsuz bir sonuç yaşayabilme endişesi alt temaları üzerinde durarak belirtmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin katılımcıların bazılarının görüşleri aşağıda verilmiştir:

Belirsizlik: Belirsizlikleri yaratan durumları kadın spor yöneticiler, “labirentin duvarlarının duvarların yüksek olmasından dolayı ileriye görememek” olarak görüşlerini dile getirmişlerdir. Bu konuyla ilgili görüşlerini,

K4 spor kadın yönetici: “İşe başladığında da yola çıktığında da neyin

nasıl şekilleneceği, hangi engellerle karşılaşacaksın, hangi dirençlerle karşılaşacaksın, hangi noktalarda nasıl davranırsan kolaylıkla geçebilirsin, bunu tabii ki belirsizlik” şeklinde soruna dair görüşlerini belirtmişlerdir.

Olumsuz Bir Sonuç Yaşayabilme Endişesi: Olumsuz bir sonuç yaşayabilme endişesinden kaynaklanan kaygılarını kadın spor yöneticiler, “labirent yolculuğunda ayağım taşa takılır düşerim endişesi, labirentte takım çalışmalarında arkadaşlarına güvenmeme” görüşlerini belirtmişlerdir. Bu görüşlerini,

K3 kadın spor yönetici: “İlerleyebilirim evet akademik olarak gidebilirim ama kurumumun verdiği vakıf üniversitesi olması, özel bir sektör olması o nokta da zaman zaman, maaşı ödeyemezse ya da bu kurum kapanırsa gibi endişeler, gelecek endişesi oldu. Orada araştırma görevlisi olduğum için sürekli önümüzde bi yurtdışı kriteri vardı. Bu kriteri yerine getirip getirmeme, işi kaybetme endişesini yaşadık”. K7 kadın spor yönetici: “Çünkü çok mükemmeliyetçi bir insanım. Astlarımın, yanlış yapmaları ihtimaline karşı kendim yaparım daha iyi dediğim. Hani bu iş hayatımın 10 ile 12. 13. seneleri arasındaydı. O üst düzeye geçiş düzeyinde bu, tedirgin olduğum bir şey oldu. Verdiğim işi beceremeyecek şimdi bunu dedim” şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir.

6) *Stres ve tükenmişlik:* Katılımcı, stres ve tükenmişlik ile ilgili görüşlerini; moral ve doyum düşüklüğü alt teması üzerinde durarak belirtmiştir. Bu görüşlere ilişkin katılımcıların bazılarının görüşleri aşağıda verilmiştir:

Moral ve doyum düşüklüğü: Katılımcı, moral ve doyum düşüklüğünü “labirent yolculuğunda moral ve doyum düşüklüğü olması” olarak ifade etmişler. Bu görüşünü,

K7 kadın spor yönetici: “Ama arada çıkan zorluklar bir süre sonra enerjiyi düşürüyor. Arada böyle bir odana kapanıp da hay Allah keşke burada olmasaydı dediğin anlar mutlaka oluyor tabii” şeklinde düşüncelerini belirtmişlerdir.

4.1.3. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince, algılanan engelleri aşarken gösterilen liderlik becerileri

Kadın spor yöneticileri, “kariyerleri sürecine algıladıkları engelleri aşarken gösterdikleri liderlik becerilerine” ilişkin olarak görüşlerini ifade etmişlerdir.

Liderlik becerileri

Tablo 4.14’den elde edilen bulgulara göre, katılımcılar görüşlerini; rehber olmak, kararlı ve tutarlı olmak, çalışkan olmak ve kendini geliştirmek, başarılı, hırslı, girişimci olmak, uzmanlık, özgüvenli ve güvenilir olmak, vizyon sahibi olmak, etkili iletişim kurmak, risk almak, dürüst olmak, takım çalışması temaları üzerinde durarak belirtmişlerdir. Bu görüşlere ilişkin katılımcıların bazılarının görüşleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.14: Liderlik Becerileri İle İlgili Bulgular

LİDERLİK BECERİLERİ			
Ana Tema	Alt Temalar	Görüşme Sonucu Ortaya Çıkan Kodlar	Katılımcılar
Liderlik Becerileri	Rehber Olmak	Labirent yolculuğunda yol gösterici olmak	K2, K3, K4, K5, K6, K7
		Labirentte bilgiyi paylaşmak	
		Labirent yolculuğunda yöneticilerin iyi örnek olması	
		Labirent yolculuğunda örnek olmak	
	Karar Vermek, Kararlı ve Tutarlı Olmak	Labirente önüne çıkan engellerden yılmadan yola devam etmek isteği	K2, K3, K4, K5, K7
		Labirente girmeye karar vermek	
	Çalışkan Olmak ve Kendini Geliştirmek	Labirentte yolculuğu boyunca çalışkan olmak	K2, K3, K6, K7
		Labirent yolculuğunda disiplinli olmak	
		Labirent yolculuğu boyunca araştırarak ilerleme ve kendini geliştirme	
	Başarılı, Hırslı, Yaratıcı Olmak	Labirent yolculuğunda başarılı ve olumlu bir imaj göstermek	K1, K2, K5
		Labirentin her etabında başarılı olma hırısı	
		Labirentte yol bulmada yaratıcı olmak	
	Uzmanlık	Labirentte yolculuğunda doğru yolu bulunan az insandan biri olmak	K1, K2, K5, K7
		Labirentte tecrübelerin kullanılması	
	Özgüven ve Güvenilir Olmak	Labirentte kendine güvenerek engelleri aşmak ve ilerlemek	K3, K4, K6
		Labirent yolculuğunda insanların kendisine güvenmesi	
	Vizyon Sahibi Olmak	Labirentte çıkmaz yollara girmemeyi tercih etmek	K1, K7
		Labirentte hedefe ilerlemek	
	Etkili İletişim Kurmak	Labirentte boyunca algılanan insanlarla iyi iletişim kurmak	K3, K5
	Risk Almak	Labirentte risk alarak ilerlemek	K4, K5
	Dürüst Olmak	Labirent yolculuğunda dürüst tavırlar sergilemek	K4
	Takım çalışması	Labirent yolculuğunda aynı fikirleri paylaştığınız yol arkadaşlarınızı bir araya getirmek ve beraber ilerlemek	K7
		Labirentte ilerlerken takım arkadaşlarına güvenmek	

Rehber olmak

Kadın spor yönetici, “labirent yolculuğunda yol gösterici olmak” olarak ifade etmiştir. Bu görüşünü,

K2 kadın spor yönetici, “Sokakta da oyunları kuran hep ben olurdum. Erkekler derdim ki; sen sen şuraya git sen buraya git. Oradan başlıyor aslında”. K3 kadın spor yönetici, “Okul hayatımda da hep ön plana çıkan bir insandım”, “Bir kere yön gösterici biriyim”. K4 kadın spor yönetici,

“Sporculuk yaşıntımda hep lider pozisyonunda olan kişiler pozisyonunda olan kişilerden birisiydim. Hem milli takım kaptanlığı da yaptım hem bulunduğum kulüplerin kaptanlığını da yaptım. Okul hayatımda da hep ön plana çıkan bir insandım”, “Takım içindeki pozisyonumda hep lider pozisyonundaydı”. K5 kadın spor yönetici, “Yani bu bilgileri paylaşırsanız ya da bu bilgileri başkalarının faydalarına sunarsanız onları yönlendirebilirsiniz” şeklinde dile getirmişlerdir.

Kadın spor yöneticiler, astları tarafından kendilerine “labirentte bilgiyi paylaşmak” denildiğini söylenmiştir. Bu görüşünü,

K5 kadın spor uzmanı, “Yani bu bilgileri paylaşırsanız ya da bu bilgileri başkalarının faydalarına sunarsanız onları yönlendirebilirsiniz”. K6 kadın spor uzmanı, “Yani insanlara yardım etmek onların daha doğrusu bilgimi paylaşmak ve transfer etmek benim için önemli” olarak dile getirmişlerdir.

Astların rol model almasına ilişkin olarak kadın spor yöneticileri, “labirent yolculuğunda yöneticileri iyi örnek olması” ifade etmişlerdir. Bu düşüncelerini,

K3 kadın spor uzmanı, “Girdiğinde Hocalarımdan belki örnek aldım. Örnek aldım demeyeyim de, Hocalarımdan yaptığı işi beğendiğim için başladım”, K6 kadın spor uzmanı, “Yardımcı ihtisas dalımda antrenör bilgisi yani hem şeyde branşımı yaparken hem antrenörüm benim için çok iyi rol model oldu. Çok şey öğrendim”, “Ama yani ben şey yapmadım beni çok fazla etkilemedi. Bence bunun gerisinde antrenörümün kadın olması bana çok iyi örnek oluşturdu. Yani onun hem antrenör olduğunu, hem anne olabildiğini, hem iş kadını olduğunu çalışabildiğini gördüm. O yüzden söylenenler çok fazla etkilemedi” şeklinde ifade etmişlerdir.

Kadın spor yönetici, rol model olmayı “Labirent yolculuğunda örnek olmak” olarak ifade etmiştir. Bu görüşünü,

K7 kadın spor yönetici, “Hangi konumda olursam olayım herhalde hep işe ilk gelen ben oldum. Benim çocuklarıma da yaklaşımım öyle o oldu, çalışanlarıma da hep iyi bir rol modeli olmak” şeklinde ifade etmiştir.

Karar vermek, kararlı ve tutarlı olmak

Kadın spor yönetici, kararlı ve tutarlı olmayı “labirente önüne çıkan engellerden yılmadan yola devam etmek isteği” olarak ifade etmiştir. Bu görüşünü,

K2 kadın spor uzmanı, “Ama benim üzüldüğüm yanlar çok oldu. Yani yapmadığım şeyler söylendiği zaman. Ama hiç şey yapmak istemedim düşünmek istemedim. Ben yoluma devam etmek istedim”. K3 kadın spor uzmanı, “Sadece bi doçentlik sınavı o da kurumumla ilgili olmadığı için. Doçentlik sınavında yaşadığım talihsiz bir deneyim var. İlk sınavım alan dışı kurulduğu için jürim orada beni bir sekteye uğrattı. Ama o benim için çok yıldırıcı olmadı”, “Hani stresler oluyor. Ama bunu zorluk olarak çok büyük engel olarak görmedim”. K4 kadın spor uzmanı, “Biraz dominat olmam, hani tuttuğumu koparmam. Bir liderin tuttuğunu koparması gerekiyor”. K5 kadın spor uzmanı, “Ama mutlaka bu başarıya giden yol için sizin bazı anlarda bütün bu imkanlarınızı başarılı olmak istediğiniz yolda kullanmanız gerekiyor”, “İlk başta kongre üyeliğiyle girişim, labirente girişim A Spor Kulübü için bir şeyler yapmak hedefi olduğu için evet. Sonra faydalı olabilmem için bazı yeteneklerim ve bilgilerimi kullanırken kişiler beni bu yöneticiliği doğru ittiler dernek içinde de. Yavaş yavaş istemeden yani o hedefe doğru gitmiş oldum aslında”. K7 kadın spor uzmanı, “Kendimi bu amaca adanmış durumdayım. Ne kadar aksilik olsa da ne kadar sıkıntı olsa da ısrarla bu yolda ilerliyorum” şeklinde dile getirmişlerdir.

Katılımcılar, labirente girmeye kendilerinin karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu görüşlerini,

K2 kadın spor yönetici, “Sen kendin bilirsin ben karışmıyorum sana dedi annem. Ben işyerine gittim, sana şu kadar para vereceğiz dediler. Ben hemen kendimi çocukların arasında buldum”. K4 kadın spor yönetici, “Ama dediğim gibi ilerleyen yaşantımda 17-18 yaşlarımda kararımı vermiştim zaten. Ve kendimi o doğrultuda yetiştirmeye başlamıştım. Kendimi zaten ilerleyen sportif kariyerden sonra yapacağım iş olarak spor

yöneticisi olarak görüyordum. Ben spor yöneticisi olacağım diye Beden Eğitimi Spor Yüksekokuluna girdim” olarak dile getirmişlerdir.

Çalışkan olmak ve kendini geliştirmek

Azimli ve çalışkan olmaya ilişkin olarak katılımcılar, “labirentte yolculuğu boyunca çalışkan olmak” olarak belirttikleri görüşleri şunlardır,

K2 kadın spor uzmanı, “Branşımda araştırmalar yaptım”. K3 kadın spor yönetici, “Bi de hani kendinizle de çok alakalı olduğumu düşünüyorum. Ben hiç çalışmaktan yorulmadığım için, yorulmadığım demeyim de “ne çok çalışıyorum” laf icabı söyledim. Ama içten onu çok yapamadığım için benim için o labirent her zaman için iki aşama hariç her zaman için genişti”. K7 kadın spor yönetici, “Hep çok çalıştım” biçiminde ifade etmişlerdir.

Disiplinli olmaya yönelik katılımcı, “labirent yolculuğunda disiplinli olmak” olarak belirttiği görüşünü,

K6 kadın spor yönetici, “Ben bi defa disiplinliyimdir birincisi o” olarak ifade etmiştir.

Kadın spor yöneticiler, kendilerini geliştirmeyi “labirent yolculuğu boyunca kendini geliştirme” olarak dile getirmişlerdir. Bu görüşünü,

K6 kadın spor yönetici, “Benim yola devam edip oradan daha ileriye daha ileriye kendim için kendimi geliştirmek içindi. Şöyle söyleyeyim sürekli gelişim sanırım benim pusulam. Bence sürekli kendini geliştirmeye çalışmam, bütün yenilikleri takip etmem” şeklinde ifade etmişlerdir.

Başarılı, hırslı, yaratıcı olmak

Katılımcılar, örgütte başarılı ve olumlu bir imaj sergilediklerini, “labirent yolculuğunda başarılı ve olumlu bir imaj göstermek” şeklinde ifade ederek bu görüşlerini,

K2 kadın spor yönetici, “O üç kişiden tek bayan bendim. Alanın iki kişiden tek bayanda %50lik kısımda da ben vardım. Ve yüksek notlarla geçip, keyif aldığım, hocaların güzel şeyler söylediği bir başarıydı branşım olarak baktığımda. Doktora yeterlilik sınavımdan sonra çok az kişide böyle bir sınav kağıdı gördük ve bunu sana söylemek isteriz demişlerdi bir odada. O zaman çok değerli hissetmişim yazdıklarımı”. K6 kadın spor yönetici, “Akabinde de bu taraftarlık ve sosyal etkinliklerde aldığım rollerdeki başarıları sebebiyle yükselişim” şeklindeki düşüncelerini belirtmişlerdir.

Kadın spor yönetici, kendisinin hırslı “labirentin her etabında başarılı olma hırısı” dikkat çekerek bu görüşünü,

K3 kadın spor yönetici, “Benim o labirente yürürken her yolda çok başarılı olma hırsım vardı. Bi kere yaratılış olarak hırslı bir insanım. Kesinlikle kıskanç değilim. Ama hırslı bir insanım. Her şey de başarılı olmak istiyordum. Yani geriye dönüp onlara bakarsam sanki belirli bir yerde bunu kesileceğine, başarının kesileceğini düşündüm hep. Hep başarılı olma hırısı vardı. Kendimde hep onu görüyorum” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir.

Kadın spor yönetici, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmayı “labirentte yol bulmada yaratıcı olmak” olarak görüşünü belirtmiştir. Bu görüşü,

K2 kadın spor yönetici, “Planlamam gerektiğini düşündüm ve dedim ki yanımızda bir okul vardı oranın gidip Müdürüyle görüşmem lazım dedim. Oradaki çocukları buraya çekmem lazım” şeklinde belirtmişlerdir.

Uzmanlık

Katılımcılar, uzmanlığı “labirentte yolculuğunda doğru yolu bulunan az insandan biri olmak, kariyer değişikliğinin labirentte ilerlemeyi kolaylaştırması” şeklinde görüşlerini söylemişlerdir. Bu görüşlerini,

K1 kadın spor uzmanı, “Branşımda en yüksek belgeyi aldığımda kendimi iyi hissettiğim zamandı. Ve çok nadir insanda vardır. O üç kişiden tek bayan bendim”, “Benim yolumu branşımda çok rahat açtı. Araştırma

görevlisiyken sizi çok kaale almayan insanlar bu kadroyla birlikte akademik titre benim branşımın federasyonundaki kapımı daha fazla açtı”, “Katılımcı olarak zaten her seferinde davet ediliyordunuz ama bu sefer eğitmen olarak davet edilmeye, fikir alınmaya başlandı. Bu da benim akademik konumundan kaynaklanmıştı”, “Doktor statüsünü aldığınızda insanların bakış açıları size değişiyor. Ve federasyonunda bakış açısında bana o yönden değişti”. K2 kadın spor yönetici, “Hazırladığım takımların 3 tanesi Türkiye birinci oldu. Bir tanesi Türkiye 4.sü oldu”. K5 kadın spor yönetici, “Belki de kariyerim hakikaten mesleğimin faydası çok oldu. Hayatın her alanında insanlarına ihtiyacı olan bir bilim dalı” ifade etmişlerdir.

Katılımcı, kendi tecrübesi ile ilgili “B kulübü labirentinde tecrübelerinin kullanılması” şeklindeki ifadesini şöyledir,

K7 kadın spor yönetici, “Şimdi de B kulübünde başkanın danışmanı olarak daha önceki bütün yöneticilik tecrübelerimden yararlanarak böyle biraz daha farklı, daha profesyonellekle yönetim kurulu arasında bir yerdeyim şu anda” şeklinde ifade etmiştir.

Özgüvenli ve güvenilir olmak

Özgüvenleri hakkında katılımcılar, “labirentte kendine güvenerek engelleri aşmak ve ilerlemek” olarak belirttikleri görüşleri şunlardır,

K4 kadın spor uzmanı, “Bana göre doğru gelen hareketi sergiledim. Kendi içimde rahat olduktan sonra yanlış bir şey de yapsalar ondan sonra tekrar benim doğruya geliyorlar insanlar yani. Çünkü ben kendime göre doğru olan fikri söylüyorum”, “Kişi olarak siz kendinizi tam görüyorsanız eksiksiz görüyorsanız ve bu noktada, hani o noktaya gelmek için çalışıyorsanız uğraşıyorsanız, yaptığınız işten de eminseniz kim ne derse desin, ne kadar direnç gösterirse göstereceksiniz sonuçta siz kazanacaksınız”. K6 kadın spor uzmanı, “Bilgi, özgüven. Bence bunun temel nedenlerinden bir tanesi insanın bilinçlenmesi, bilgisinin, görgüsünün artmasıyla kendine özgüvenin artması, sizin o yolları daraltabilecek

insanları şeyini engelliyorsunuz bence, daraltmalarına engel oluyorsunuz. Siz kendi yolunuzda devam ediyorsunuz” şeklinde dile getirmişlerdir.

Güvenilir özelliklerini kadın spor yöneticiler, “labirent yolculuğunda insanların kendisine güvenmesi” olarak görüşlerini belirtmişlerdir. Bu görüşlerini,

K3 kadın spor yönetici, “Birçok kişi için güven oluşturabilmesi. Size insanların güvenmesi gerekiyor bir işi yapabilmeniz için”. K4 kadın spor yönetici, “Ya ben bi defa yaptığım işi doğru yapıyorum. Güvenilirim. Benim kendimi ortaya koyuş biçim değil aslında bana söylenen şeyler. O bir iş yapıyorsa doğru yapıyordur. O’nun söylediği şeye güvenilir. O doğru söylerse, yalan söylemez” şeklinde belirtmişlerdir.

Vizyon sahibi olmak

Katılımcı, vizyona ilişkin olarak “labirentte çıkmaz yollara girmemeyi tercih etmek” şeklinde ifade ederek bu görüşü,

K1 kadın spor yönetici, “Yani onun çıkmayacağını bildiğim yollar vardı. Girmedim. Girsem belki o an için çıkmazdı. Sonrası başka kapılar açılabilirdi. Ama girmemeyi tercih ettim” biçiminde dile getirmiştir.

Katılımcılar, “labirentte hedefe ilerlemek” olarak ifade etmiştir. Bu görüşünü,

K7 kadın spor yönetici, “Her zaman hayatta hedefleri olan ve çıktayı yükselten bir insandım” şeklinde ifade etmiştir.

Etkili iletişim kurmak

Kadın spor yöneticiler, özellikler yaklaşımın özelliklerden biri olan etkili iletişim “labirentte boyunca algılanan insanlarla iyi iletişim kurmak” dikkat çekerek bu görüşlerini;

K3 kadın spor uzmanı, “Bunlar bir zorluklar karşılaşmadığım için şimdi engelleri aşmak için ne olabilir kendinizi iyi ifade etmeniz gerekiyor. Ya da bu gerekçelerinizi insanlara iyi bir şekilde anlatabiliyorsanız o zaman

engellerin üstesinden gelebiliyorsunuz”, K5 kadın spor uzmanı, “Gerektiğinde baba-kız gerektiğinde abla gerektiğinizde abi-kardeş gerektiğinde arkadaş olmak gerekiyor insanlarla bulunduğunuz ortamlarda. meslek ve kongre üyeliğimle birlikte oradaki aynı benim gibi A Spor Kulübünü sevip onun için bir şeyler yapmaya çalışan kişilerle tanışmam. Onlarla işte birlikte maçlara gidip gelmem A Spor Kulübü için bir şey üretme hedefi ile dernek kuruluşu” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Risk almak

Liderlik becerilerinden risk alma hakkında kadın spor yöneticiler, “labirentte risk alarak ilerlemek” olarak belirtmişlerdir. Bu görüşlerini,

K4 kadın spor uzmanı, “Çıkamaz yol gibi gözüken noktalara girmiş olabilirim”. K5 kadın spor uzmanı, “Şöyle, bu risk kısa dönem sürede bu koltuğa oturup bu koltuktan düşmek en büyük risk herhalde bu” şeklinde ifade etmiştir.

Dürüst olmak

Kadın spor yönetici, astları tarafından kendisine “labirent yolculuğunda dürüst tavırlar sergiler” denildiğini söylemiştir. Bu görüşünü,

K4 kadın spor yönetici, “Dürüst davranır. Bu yüzden de, o bir şey söylüyorsa veya o bir şey istiyorsa öyle olması gerektiği içindir diye geri dönüş var” şeklinde belirtmişlerdir.

Takım çalışması

Kadın spor yöneticileri, takım kurmak/takım çalışmasına yönelik olarak “labirent yolculuğunda aynı fikirleri paylaştığınız yol arkadaşlarınızı bir araya getirmek ve beraber ilerlemek” şeklinde ifade etmişlerdir. Bu görüşlerini,

K7 kadın spor yönetici, “Çok önemli bir sunum mu hazırlanıyor ya verin

beş sayfasını powerpointe ben yapayım, derim” olarak belirtmişlerdir.

Takım arkadaşlarına güvenme ile ilgili, “labirentte ilerlerken takım arkadaşlarına güvenmeyi öğrenmesi” olarak belirtmiştir. Bu görüşünü,

K7 kadın spor uzmanı, “Ama sonra delege etmem gerektiğini düşünerek, daha fazla delege ettiğim insanlara güvenmeyi öğrendim. Ama hep şunu da bildiler kontrol edecek ve büyük ihtimalle de yanlış yakalayacak. Bunu için ben iyisi mi bunu adam gibi yapayım diye” sözlerle ifade edilmiştir.

4.1.4. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) yapan kadın yöneticilerde, spor özgeçmişinin rolü

Görüşme yapılan katılımcıların, görüşme formu sorularına verdikleri yanıtlara ilişkin, içerik analizi yapılarak aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Veri analizi sonucunda elde edilen “etkili liderlik (yönetsel beceri gelişimi)” ana tema ve bu temaya ilişkili olarak “kişisel gelişime katkı sağlaması” ve “olumsuz motivasyon” alt temaları sırasıyla sunulmuştur. Sunulan ana tema; Tablo 4-15’de verilmiştir.

Labirentte yolculuk (kariyer süreci) yapan kadın yöneticilerde, spor özgeçmişinin rolü

Tablo 4.15: Sporun Özgeçmişinin Rolü

SPOR ÖZGEÇMİŞİNİN ROLÜ			
	Kodlar	Temalar	Ana Tema
Spor Özgeçmişinin Olumlu Etkisi	a)Deneyim kazanmak b)Kendini gerçekleştirmek c)Kendini geliştirmek d)Model olması e)İsteklilik/İşe bağlılık f)Hedefe odaklanmak/amaç farkındalığı g)Kritik düşünmek/ Seçim yapabilmek h)Eğitmenlik ı)Bilinç kazanımı k)Zorluklarla başa çıkmak l)Güven kazanımı m)İçsel motivasyon n)Uzmanlık alanında yeterlilik kazanmak o) Çok yönlü olmak	Kişisel gelişime katkı sağlaması	Etkili Liderlik (Yönetsel Beceri Gelişimi) (K1,K2,K4, K5,K6,K7)
Spor Özgeçmişinin Olumsuz Etkisi	p) Spor branşının; aşırı baskıcı, disiplinli ve katı kuralları olması	Olumsuz motivasyon	Spor Branşının Özelliği (K3)

Spor özgeçmişinin rolü (bireysel ve takım sporları)

Tablo 4.16: Sporun Özgeçmişinin Rolü (Bireysel ve Takım Sporları)

SPOR ÖZGEÇMİŞİNİN ROLÜ (Bireysel ve Takım Sporları)			
Deneyim	Kodlar	Temalar	Ana Tema
Bireysel Spor Deneyimi	Centilmenlik	Kişisel gelişime katkı sağlaması	Etkili Liderlik (Yönetsel Beceri Gelişimi) (K1,K2,K3, K4,K5,K6,K7)
	Hoşgörü		
	Amaç edinme		
	Disiplinli olmak		
	Saygılı olmak		
	Çalışkan olmak		
	Düzenli olmak		
Takım Sportu Deneyimi	Ekip olmak		
	Liderlik yapmak		
	Özverili olmak		
	Disiplinli		
	Zamanı yönetebilmek		
	Olumlu motivasyon sağlaması		

Katılımcıların, spor özgeçmişinin rolüne ilişkin olarak belirttikleri görüşleri şunlardır,

- a) *Deneyim kazanmak: K1 kadın spor yönetici: “o kademenin en altını da yaşadım, bir spor kulübünde yaşanacak en üstünü de yaşadım. Dolayısıyla o en alt kademeyi çok iyi bildiğim için o çocukların ne ihtiyacı olduğunu çok iyi biliyorum”, “Çünkü biz alt yapı sporcularına topta taşıdım, suya da taşıdım. Bir takımda takım kaptanı da oldum. En üst 1. Ligdeki takımda da oynadım. En düşük ligdeki bir takımda da oynadım. O sürece baktığınızda o basamakların hepsinde bulundum”, “Dolayısıyla onu ne kadar yaşadysam ne kadar dezavantajlı, doğru yönlerini birleştirip bu kulüpte olmaması için büyük bir çaba verdim. Ve olmadı da gerçekten. Dolayısıyla spor geçmişim benim için çok büyük artıydı. K7 kadın spor yönetici: “Ekip oyunu, takım ruhu, bireysel olarak çalışmamak ama ben takım kaptanlığı da yaptığım için o da gene liderlik açısından da bir tecrübeydi”.*
- b) *Kendini geliştirmek: K1 kadın spor yönetici: “spor geçmişim olmasa bu üniversitede, bu eğitimi alamazdım”, “Bu eğitimi almasaydım da spor bilgimi bu kadar birleştiremezdim. Hangisi birbirinden üstün deseniz bi bilsem pay çıkmaz yani böyle bir. Halkalar böyle kesişim noktası”. K6*

kadın spor yönetici: “sporla ilgili kazandığınız şeyler var daha önce de bahsettim işte rakibine saygı, kazanabilme, kaybedebilme”.

c) Kendini gerçekleştirmek: K1 kadın spor yönetici: “Yani benim eğitim hayatımda öğrendiklerim şeyleri sporla birleştirmek bana başarıyı getirdi. Ne onu onsuz düşünebilirim ne onu onsuz düşünebilirim. O yüzden hani bu lisans eğitim süreci, sonra yüksek lisans, doktora sonrası yılları bi kenara koysam. Sadece branşım olduğum için bu kulübe gelsem. Bu başarıları elde edemezdim”. K4 kadın spor yönetici: “O yüzden spor yaptığım sürece boyunca lider oldum, lider olmaya da devam edeceğim yani. Sporun etkisi çok oldu”.

d) Model olması: K2 kadın spor yönetici: “Şutlarım iyiydi çok hızlıydım. Ve çok iyi halk oyuncusuydum”, “Evet onu yapmaya çalıştım. Mesela ben Devlet Halk Danslarında oynayamadım ama benim kaç tane öğrencim İTÜ girdi. Ben ondan çok mutlu oluyorum”, “Kişisel yaşantımda yapamadıklarımı çocuklarla yapmaya çalıştım ben”.

e) İsteklilik/İşe bağlılık: K1 kadın spor yönetici: “Benim hayatımda, o serüvenimde benim o sürecimde, ne o onsuz ne o onsuz olabilir diye düşünüyorum”.

f) Hedefe odaklanmak/amaç farkındalığı: K4 kadın spor yönetici: “Branşım bizim hayatımızı şekillendiren en önemli olgulardan bir tanesi. O branşı yapan insanlar genelle de branşa hayatlarını veriyor, hayatlarını kazandırıyor”.

g) Kritik düşünmek/Seçim yapabilmek: K3 kadın spor yönetici: “Ben devam etsem belki daha başarılı bir sporcu olabilirdim. Ama benim hedefim hep daha öncede söylemiştim üniversitede bir yer edinebilmektir”, “üniversitedeki yaşantı ile tekvandodaki yaşantı arasında büyük farklılıklar vardı. Ben onu kaldıramadığım, kaldıramadığım için demeyeyim de bana uymadığı için devam etmedim”.

h) Eğitimlik: K2 kadın spor yönetici: “Olacağım dedim yani. Ama gerçi o zaman çalıştırdığım antrenörlüğe geçti artık”.

ı) Bilinç kazanımı: K4 kadın spor yönetici: “Kendinin bilincinde olması. Yani ne olduğunu anlıyorsun orada. Ne olabileceğini de anlıyorsun branşı

yaparak”.

- k) Zorluklarla başa çıkmak: K6 kadın spor yönetici: “düzenli olarak çalışmanız antrenman yapmanız, hayatınızı başka alanlarında da düzenli olarak çalışıp çabalamanıza, disipline olmanızı gerektiriyor”.
- l) Güven kazanımı: K2 kadın spor yönetici: “Faydası olmaz olur mu. Spor özgüven geliştiriyor”, “ben Türkiye şampiyonu olacağım dedim”. K3 kadın spor yönetici: “İlk başladığımda bu kadar çok özgüvenim yoktu ama yapılan çalışmaların değer kazandığını gördük gittikçe belli bir özgüven artıştı ya da”.
- m) İçsel motivasyon: K2 kadın spor yönetici: “Ben iş yaşantımda daha başarılıyım. Başarılı olduğumu düşünüyorum”. K4 kadın spor yönetici: “Çünkü branş bireysel bir spor dalı ve kendi kendinin farkında olmanı gerektiriyor insanın”.
- n) Uzmanlık alanında yeterlilik kazanmak: K1 kadın spor yönetici: “Branşa tekrar söylüyorum, branşa hakim olmanızla alakalı bir şey. Branşta söz sahibi olarak kendinizi kabul ettirdiğiniz için o öğrencileri de sizinle birlikte kabul ediyorlar. Mesela şimdi bir organizasyon var hemen arıyorlar hocam öğrencilerinizi katacaksınız değil mi? Sizden sadece beklentimiz öğrenci diyorlar”, “Bizim farkımız tek spor. Bence bizim kariyerimizdeki herkes bir işyerini çok rahat yönetebilecek bir backgrounduna sahip şu anda. Sadece biz sporu yöneten kitleyiz. Spor backgroundumuzda olduğu için. Ama diğer alanda çok faydası oldu. Yani %100 her alanda oldu. Girişinde, mesleğe başlangıcında bi kere spor geçmişim fayda oldu. Sonra da devam etti”.
- o) Çok yönlü olmak: K7 kadın spor yönetici: “liderlik, disiplin. Çünkü her sabah, her akşam, her haftasonu başka şeyler yapabilecekken onun yerine antrenmana gitmek gerçekten çok büyük özveri ve disiplin gerektiriyor. Zaman yönetimi. Kendim de yanıma eleman bakacağım zaman mutlaka bir spor geçmişi olması veyahut ta sadece hobi olarak bile spor yapıyor olması benim için hep önemli bir kriter oldu”.
- p) Spor branşının; aşırı Baskıcı, disiplinli ve katı kuralları olması: K3 kadın spor yönetici: “Tamamen hani baskıcı, ne bileyim bir antrenörün

direktifinde. Ona sormadan bir yere bile gidemediğiniz ya da özel yaşamınıza aşırı bir şekilde kontrolcu bir şey vardı benim o branşı yaptığım dönemde. Onun içinde özgüvenimi ya da şeyimi orada kazandım demem çok doğru olmaz.”

4.1.5. Ana tema: Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin, toplumsal cinsiyet rolleri nelerdir?

Katılımcıların, BEM Cinsiyet Envanteri’nin maddelerine verdikleri yanıtların betimsel istatistik (meydanları) bulguları Tablo 4-17’deki gibidir.

Tablo 4.17: BEM Cinsiyet Envanteri Analiz Sonuçları

Katılımcı	kadınsılık	medyan 111	erkeksilik	medyan 104	BEM envanteri	Cinsiyet
K1	105	düşük	102	düşük	belirsiz	
K2	115	yüksek	130	yüksek	androjen	
K3	93	düşük	103	düşük	belirsiz	
K4	101	düşük	117	yüksek	erkeksilik	
K5	120	yüksek	126	yüksek	androjen	
K6	120	yüksek	111	yüksek	androjen	
K7	104	düşük	114	yüksek	erkeksilik	

Araştırma sonuçlarında kadın spor yöneticilerinin; üçü androjen, ikisi belirsizlik ve ikisi erkeksilik, özellik gösterdiği bulunmuştur.

4.2. Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın bulgularından elde edilen temalar ana ve alt boyutlarıyla birlikte verilmiş ve tartışılmıştır. Araştırma bulgularından ortaya çıkan verilerin sonuçlarına ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

-Yöneticilik görevinde yükselmiş/yükselmeye çalışan kadın spor yöneticilerin;

4.2.1. Ana tema: Labirent (spor örgütü) ve labirentin yolları (örgüt iklimi) ile ilgili *metaforik tanımların* yorumları

- a) Labirent (spor örgütü) ile ilgili metaforik tanımların yorumları
- b) Seçilen mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli ile ilgili yorumlar
- c) Labirent ortamı (örgüt iklimi) ile ilgili görüşlerin sonuçlarına ilişkin yorumlar

a) *Labirent (spor örgütü) ile ilgili metaforik tanımların yorumları*

Yapılan görüşmelerde katılımcılar çalıştıkları örgütü metaforik olarak tanımlarken; kız çocuk, dikenli huzurevi, sahne, panter, aile holding şirket ve canlı bir varlık olarak ifade etmişlerdir.



Şekil 4.6: Labirent (Spor Örgütü) İle İlgili Metaforik Tanımların Sonuçları

a) **Kız çocuk:** Katılımcının kız çocuk metarofu kullanması, örgütünde kendini sevgi ve huzur dolu bir ortamda hissettiğini gösterebilir. Örgüt içinde herkes için geçerli olan değerler uyumlaştırıldığında, çalışana örgüt içinde psikolojik bir rahatlık ve huzur sağlandığı düşünülürse katılımcının metaforu anlam kazanmaktadır. Edwards ve

Rothbard'ın (1999:92) yaptığı bir araştırmada, değer uyumu yüksek olan bir örgüt ortamında, düşük olan bir ortama göre çalışanın daha huzurlu olduğu ve stresin düşük olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmada kız çocuk metaforunun anlamını desteklemektedir.

b) Dikenli Huzurevi: Katılımcı örgüt ortamını huzurlu ama acıtıcı hissettiği için bu metaforu örgütü için kullanmıştır. Bu metaforun, örgüt içindeki takım çalışmasının eksikliğini ve çalışanların farklı kişilikte olmalarının olumsuz yansımalarını ifade ettiği söylenebilir. Ekip çalışması üyelerin birbirilerine destek vermelerine, koordine olmalarına, bağlılık duygularının gelişmesine, aidiyet duygusunun gelişimine, keyifli bir ortam sunulmasına ve en önemlisi ortak amacı paylaşmaya imkan sunduğu düşünülürse, dikenli huzurevini metaforunun, örgüt ortamını olumsuz ve zor koşullarda bir ortam olarak tanımladığı söylenebilir (Baltaş, 2008: 40). Borthers; kişiliği, her insanı diğerinden farklılaştıran davranış özellikleri olarak belirtmektedir. Her bir insanın kişilik yapısı diğerlerinden farklıdır. Kişilik yapılarının farklı olması, insanların davranış özelliklerini ve olaylara bakış açıları farklılaştırmaktadır. Kişilik farklılıklarının, işletmelerde çeşitli çatışmalara sebep olabilecek bir niteliğe sahip olduğu konusunda farklı araştırmacıların da görüş birliği vardır (Akt: Akın, 2004: 60). Örgüte farklı üyelerin katılmasının örgüt ortamında yaşanan olumsuzluklara neden olacağı düşünülerek, katılımcının bundan dolayı acı hissettiğinden dikenli tel benzetmesinde bulunduğu sonucuna varılabilir.

c. Sahne: Araştırmada ortaya çıkan sahne metaforu örgüt ortamının, örgüt üyelerini olumlu etkilediği, çeşitlilik ve motivasyon sağladığı söylenebilir. Katılımcının örgütü hakkında yaptığı bu tanım, literatürde çeşitlilik yönetimi olarak geçmektedir. Çeşitlilik yönetimi; insanlar arasındaki kültürel ve diğer farklılıkları öğrenmek ve onların verimli olacakları, tüm çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunma ve kişisel gelişim deneyimi yaşamalarına izin veren, bir çevre yaratmaktadır. Çeşitlilik pozitif bir şekilde yönetilirse; problemler üzerinde farklı bakış açıları sağlayarak karar alımını düzelttiği gibi, bir örgütteki yenilik ve yaratıcılığı arttırabilir (Ulusoy, 2007: 50). Araştırmada ortaya çıkan sahne metaforunun, olumlu örgüt iklimini yansıttığı söylenebilir.

d. Panter: Katılımcı örgütü, panter metaforuyla dile getirmiştir. Bu metaforun, örgütü sürekli hareketli ve dinamik olarak tanımladığı düşünülebilir. Örgütün bu hareketliliği, değişen koşulları sürekli takip etmesiyle mümkün olacaktır. Bu düşüncüyü ifade eden araştırmada, sürekli değişen koşullar, sürekli değişen ihtiyaçları yaratır ve bu anlamda sürekli öğrenme bir zorunluluk halini alır. Edinilen bilgiler insan ve örgüt yaşamını ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmıyorsa hiçbir işe yaramaz. Oysa ki her şey sürekli bir değişim süreci içindedir. Bu sürekli değişim süreci içinde insanın sürekli bilgilenmesi ve sürekli öğrenmesi onun amaçlarına ulaşabilmesi için bir zorunluluktur (Özalp, Uzun, Yelkikalan, 1998:19).

e. Aile: Araştırmada ortaya çıkan aile metaforu örgüt ikliminin, katılımcıların huzurlu bir örgütte ruhen ve kalben bağlı olduğu, atmosferden olumlu etkilendiği söylenebilir. Aile ortamı metaforunu destekleyen araştırmada, yöneticinin işletme ortamında, bir aile atmosferi yaratmasının, çalışanların gerek profesyonel gerekse kişisel yaşamlarında rehberlik etmesinin, çalışanların özel/iş yaşamlarında korumasının ve ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer oluşturmalarının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Erben, 2004: 351, Soylu, 2010:4).

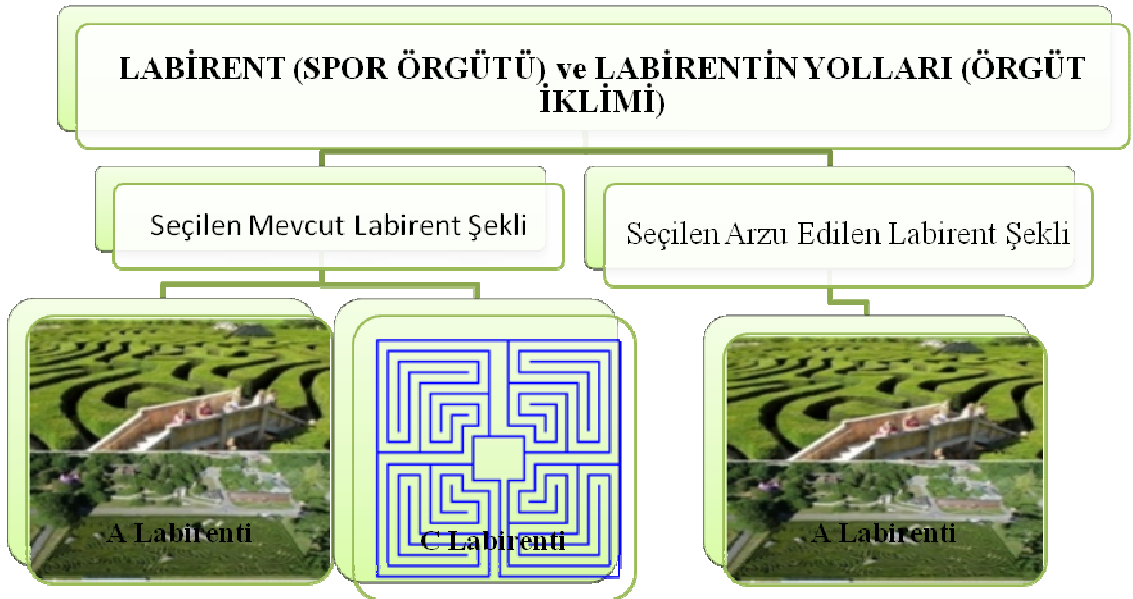
f. Holding Şirket: Katılımcı bu metaforda, örgütü bir obje olarak, çok yönlü ve çok branşı olan ve herşeye refleks verebilen, hareketlere yön verebilen ve topluma önderlik edebilen profesyonel bir kuruma benzetmiştir. Bu özelliklere göre, örgütün geleneksel bir yapısı olmadığı söylenebilir. Bazı araştırmacılar, geleneksel olmayan örgüt yapılarını, bağlamsal ve yapısal öğelere göre açıklamaktadır. Örneğin; bağlamsal koşullar içerisinde yaş, büyüklük veya çalışan sayısı, büyüme oranı veya rakiplere göre büyüklük, satışların büyüme oranı, çevre hareketliliği ve türdeşliği, sektörün konumu yer almaktadır. Yapısal koşullar için ise; biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma, profesyonelleşme ve büyüklük yer almaktadır. Metaforun ifade ettiği profesyonellik için, çalışanların resmi eğitimleri ve hizmet-içi eğitimlerinin derecesine işaret ettiği, büyüklük için ise, çalışan sayısına ve üretim kapasitesini içerdiği vurgulanmıştır (Akt: Sağsan ve Medeni, 2009: 562).

Katılımcının ifade ettiği “topluma önderlik edebilen örgüt” tanımına göre örgütün; toplumsal değeri olan, nitelikli iş yaşam veya örgütsel değişim koşulları olan bir örgüt olarak tarif edildiği söylenebilir. Bu durumu destekleyen Schein, toplumsal değerlerin işgören davranışlarının ve beklentilerinin kanıt olduğunu söylemiş ve nitelikli iş yaşam beklentisini, örgütsel değişimi ve kaliteli iş yaşamını geliştirmesinin önemini ayrıca vurgulamıştır (Akt: Demir ve Elma, 2004: 128).

g. Canlı bir varlık: Katılımcı, örgütü canlı bir varlık metaforuyla dile getirmiştir. Bu metaforun, örgütün hem çalışanları hem de yaptığı faaliyetleriyle dinamik olarak tanımladığı düşünülebilir. Bu durumu görüşüyle destekleyen Baltaş (2008), “sadece insanlar düşünebilir ve hissedebilir. Öyleyse, işletmelerinde insani duygu dünyasının bütün özelliklerini gösteren canlı organizmalar olduğunu düşünmek yanlış olmaz” diyerek açıklamıştır.

b) Seçilen mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli ile ilgili yorumlar

Yapılan görüşmelerde katılımcılardan, mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli olarak A labirenti ve C labirenti seçilmiştir (Şekil 4.7).



Şekil 4.7: Seçilen Mevcut Labirent Şekli Ve Arzu Edilen Labirent Şekli Sonuçları

Yedi katılımcıdan dördü (K1, K3, K4, K5), yolculuk yapılan labiretin tanım olarak, A labirentini tercih etmiştir. Üç katılımcı (K2, K6, K7) ise C labirentini seçmiştir.

Yolculuk yapılması arzu edilen labirent olarak dört katılımcı (K1, K3, K4, K5) A labirentini seçmiştir. Üç katılımcı (K2, K6, K7) ise “labirentte olmak istemediğini” söyleyerek labirent seçimi yapmamışlardır.

A labirentini seçen katılımcılar, seçim nedenleri olarak; labirente yukarıdan bakıp seyredebildiklerini, yeşil gibi renkleri tercih ettiklerini, zorluğu olmadığını, aralarda nefes alarak mola verdiklerini ve labirente tekrar yukarıdan baktıklarını, nereden nereye geldiklerini ve ileride daha ne engeller olduğunu görerek, değerlendiklerini belirtmişlerdir. Bu konuyla ilgili Eagly ve Carli (2007), yaptıkları çalışmada, kadınların yer seviyesinden labirentte baktıkları zaman, ilerlemeye yönelik her bir hareketin, belirsiz hale geldiğini söylemektedirler. Fakat labirente yukarıdan bakıldığı zaman, labirentin engellerinin daha fazla geçilebildiğinin görüldüğünü belirtmişlerdir. Liderlerin kendi alanlarında etkili olabilmeleri, büyük oranda içinde bulundukları sistemleri panoramik bakış açısıyla (geniş açılı) değerlendirmelerine bağlı olmaktadır. Panoramik bakış açısı kazanmak için yönelimleri okuma yeteneğinin olması gerekmektedir (Özden, 2002:115). Eğer kadın yönetici, labirentin başlangıç noktasını ve hedefin duvarlarının dizilişini bütün görebilirse, çözümlerin kendiliğinden gelmeye başladığını ayrıca vurgulamışlardır. Bu sonuçlara göre, katılımcıların seçtikleri labirentin, amaca ve hedefe odaklanmayı kolaylaştıran bir labirent olduğu söylenebilir.

Ayrıca Krotee ve Bucker liderin düşünsel becerisini, organizasyonun ya da organizasyonun işlev görmek durumunda olduğu ortamın veya kültürün “bütünsel resmini” görme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, katılımcıların labirente bütünü görme istekleri onların düşünsel becerilerini de ortaya koyduğu görülebilir.

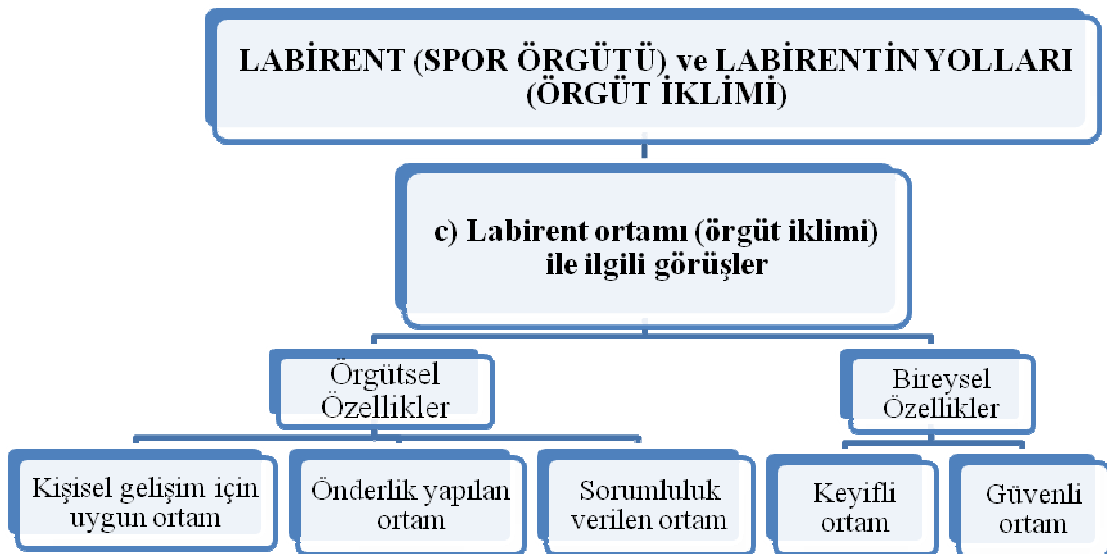
C labirentini seçen katılımcılar, labirentin içinde hem kapalı hem de açık yolların olduğu, farklı bölümlere veya dönüşlere geçiş yaptıkları ve ne yöne

gideceklerini bilemedikleri için bu labirenti seçtiklerini söylemişlerdir.

Zemke, (2000:80) yaptığı çalışmada, örgütteki belirsizliğin, çalışanlar üzerinde bir güvensizliğe yol açtığını söylemektedir. Bu durum göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği, örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine neden olabilecektir. Ayrıca örgüt çalışanlarının, geleceğe yönelik hedeflerini belirlemesinde “bireysel vizyonlarının” olması, örgüt çalışanlarını cesaretlendirme için önemi büyüktür (Akt: Demir ve Elma, 2004: 98)

c) Labirent ortamı (örgüt iklimi) ile ilgili görüşlerin sonuçlarına ilişkin yorumlar

Örgüt iklimi ile ilgili, katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde alt temalar iki başlık altında Şekil 4.8’de ele alınmıştır.



Şekil 4.8: Labirent Ortamı (Örgüt İklimi) İle İlgili Görüşlerin Sonuçları

Kişisel gelişim için uygun ortam: Katılımcılar, kişisel gelişime yönelik uygun şartları ve imkanları örgütlerinde yakalayabildiklerini belirtmişlerdir. Baltaş (2008:1991), “kişisel gelişimi bir motivasyon aracı olarak kullanan bir yönetici, çalışanların yaptıkları işe bakış açısını değiştirir, onların daha da yetkin hale gelmesine yardımcı olur ve çalışanların işe gelmede anlamlı bir amaçlarının olmasını sağlar”

ifadesini kullanmıştır. Kişisel gelişim için uygun ortamın yaratılmasına yönelik Richard (1993), “örgütlerde çalışanların kişisel gelişimine yönelik eğitimler verilmesi hem örgüte hem de işgörenlere yararlar sağlamaktadır” der. İşgörenler kendilerine yeni fırsatlar ve kazanç sağlayacak, mesleki anlamda geliştirici beceriler kazanırken; örgütler yarışmayı artıran, örgütsel edimi geliştiren yüksek düzeyde becerili işgörenler kazanmak olduğu belirtmiştir (Akt: Pehlivan, 1997: 108). Araştırmada yer alan katılımcıların, çalıştıkları örgütlerinde, kendi alanlarında kişisel becerilerini geliştirebilme imkanları buldukları söylenebilir. Bu durum, kadın yöneticilerin ilerlemelerine yardımcı olabileceği gibi, kadın olarak toplumda değer görmelerine de etken olabilecek, aynı zamanda motivasyonlarını da arttırabilecektir.

Önderlik Yapılan Ortam: Katılımcılar, kendilerine yol gösteren yöneticilerinin olmasının, kariyer yolunda başarılı ilerleyebilmelerinde etken olduğunu belirtmişlerdir. Yol gösterme, yöneticiye ve çalışanlara pek çok avantaj sağlamaktadır (Baltaş, 2008:181). Yöneticilere, üst yöneticileri tarafından mentorluk yapılması kariyerlerinde ilerlemelerini kolaylaştıracağı söylenebilir.

Sorumluluk Verilen Ortam: Katılımcılara, yöneticileri güvendikleri için sorumluluklar vermiştir. Bu durumu destekleyen araştırmalarda, işletmeler açısından güven duygusunun önemli ve temel taşlardan biri olduğu görülmektedir. Genel olarak kişilerin sözlerini tutmaları ve beklentileri karşılamaları ayrıca önemlidir. Tüm bunların yanında, kişilerin davranışlarının dürüst, ahlaklı ve önceden kestirilebilir olması ve kişiliklerinin bütünlük göstermesi de, güven kazanımında büyük önem taşımaktadır (Baltaş, 2008: 59-60).

Keyifli Ortam: Akademik bir spor örgütünde olan katılımcı (K1), örgütte mutlu, huzurlu ve keyifli bir çalışma ortamı bulunduğunu belirtmiştir. Akademik bir ortamın, yüksek oranda eğitilmiş nüfusa sahip olduğu ve etkili hizmet sunduğu düşünülürse branşlaşma ve uzmanlaşma düzeyi yüksek olacağından, böyle bir örgüt ortamının kişiye olumlu motivasyon sağlayacağı da öngörülebilir (Elma ve Demir, 2003:24).

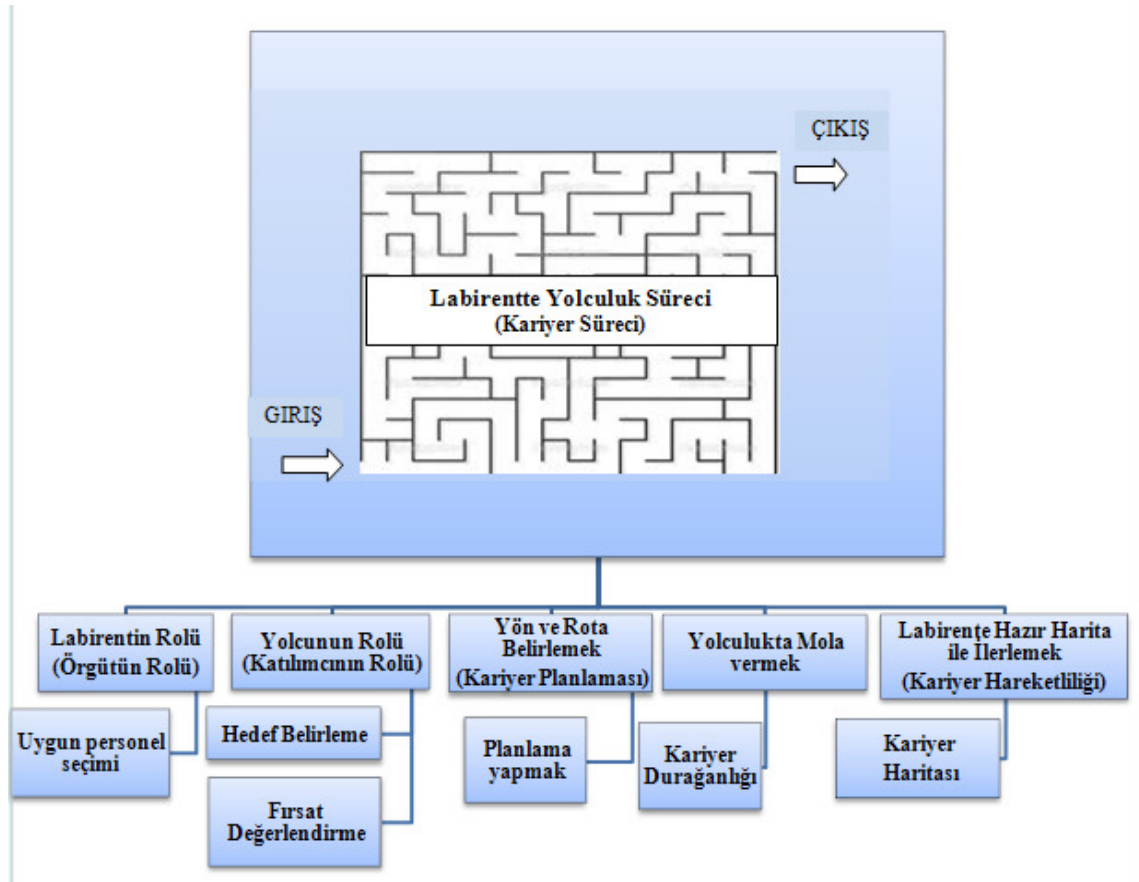
Güvenli Ortam: Katılımcı, güvenli hissettiği bir örgüt ortamında çalıştığını ifade

etmiştir. Sayın (2009:51) örgütteki güvenin, kendiliğinden ortaya çıkmadığını, güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu, tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu görüşe göre, katılımcının bulunduğu örgüt ortamının, yönetici tarafından güvenli hale getirilmiş olabileceği söylenebilir.

4.2.2. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süreci ve algılanan *engeller* ile ilgili yorumlar

Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süreci ile ilgili yorumlar

Katılımcıların, labirentte yolculuk (Kariyer Süreci) süreci ile ilgili yorumlar Şekil 4.9’da verilmiştir.



Şekil 4.9: Labirentte Yolculuk Süreci (Kariyer Süreci)

Labirentin rolü (örgütün rolü)

Uygun personel seçimi: Katılımcı, örgütünde sporcu olarak bulunurken, kendisine iş teklifinde bulunulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin, en temel ve başlangıç fonksiyonunun, işe eleman seçimi yapmak ve işe almak olduğu söylenebilir. Örgüte personel alınırken, işe ve örgüte uygun çalışanın bulunmasına, takım arkadaşlarıyla çalışmasının uyumlu olmasına dikkat edilirse, örgütün verimliliği yükseltilebilir. Katılımcı, sporcu olduğu spor örgütünde, takım arkadaşlarıyla uyumlu çalışması ve yüksek iş performansı göstermesinden dolayı, örgüt tarafından işe devam etmesi istenmiş olabilir. Altın (1997:57), doğru insanın seçilmesinin, organizasyonun başarısını arttıracaklarını vurgulamaktadır. Bu görüşe göre spor örgütleri, başarılı kadın spor yöneticilerine fırsat verip etkin işe yerleştirirlerse, örgütün başarı ve verimliliğinin artacağı düşünülebilir.

Yolcunun rolü (katılımcının rolü)

Hedef Belirleme: Katılımcılar, bulundukları pozisyondan yükselebilmek için hedeflerinin olduğunu ve bu hedeflerine ulaşmak içinde fırsatları değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Aldemir ve ark. (2001:29) hedef belirlemeye yönelik çalışmalarında; işletme içi ve dışı fırsatları değerlendiren bireylerin, elde ettiği bilgileri bu aşamada değerlendirdikleri; kendi kuvvetli ve zayıf yönleri, ilgi alanları, becerileri, kapasitesi ile karşılaştırarak kariyer hedeflerini belirlediklerini vurgulamıştır. Katılımcıların, belirledikleri hedeflerin, kendi kariyer gelecekleri açısından önemli olduğu bir gerçektir. Kişi, kendi kapasitesi ile fırsatlar arasında uyumlu bir değerlendirme yaparsa hedeflerine ulaşabilecek ve başarılı olabilecektir.

Fırsat değerlendirme: Katılımcılar, kariyer sürecinde örgüt içindeki veya dışındaki olanakları değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Aytaç (2005, 138), fırsat değerlendirme aşamasında, kişinin sahip olduğu değerlerini, yeteneklerini, ilgilerini, bireysel yaşam öykülerini, amaçlarını ve geçmişe ilişkin iş deneyimlerini gözden geçirmesi gerektiğini belirtmiştir. Spor örgütleri, eğer kadın yöneticilere fırsatlar

sunabilirse, kadınlar bu fırsatları iyi değerlendirerek hem kendi kariyerlerinin hem de örgütün verimliliğini yükseltebilecekleri düşünülebilir.

Yön ve rota belirlemek

Planlama yapmak: Kariyer planlamasının; bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesinde etki olduğunu söyleyen Taşçı (2004: 122), kariyer planlamasını ayrıca örgüt içindeki yükselmenin planlanması olarak da tanımlamaktadır. Katılımcılar, genç yaşta kariyerinin ne olması gerektiği hakkında karar verdiklerini ve bu doğrultuda kendilerini yetiştirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, kariyer planlaması yaptıklarında, spor alanında başarılı bir yönetici olarak kendilerini geliştirebileceklerdir.

Yolculukta mola vermek

Kariyer Durağanlığı: Eryiğit (2000) kariyer durağanlığını, bireyin kariyer hayatında meydana gelen duraklama periyotları olarak belirtmektedir. Katılımcılar, kariyer hayatlarına doğum nedeniyle ve tekrar kariyer planlaması yapabilmek için ara verdiklerini söylemişlerdir. Profesörlere yönelik olarak yapılan bir anket çalışmasında, kadınların kariyer aşamalarını ortalama olarak daha geç ve uzunca ara vererek tamamlayamadıklarını ortaya koymuştur (Neusel ve Ecevit, 1996:69). Fakat araştırmamıza katılan katılımcılar, kariyerlerine kısa süre ara verdiklerini ve kaldıkları yerden devam ettiklerini belirtmişlerdir. Spor alanında çalışan kadınlara, spor örgütleri uygun ortam yaratabilirse, kadınlar doğum yüzünden verdikleri moladan erken dönebileceklerini ortaya koymuşlardır.

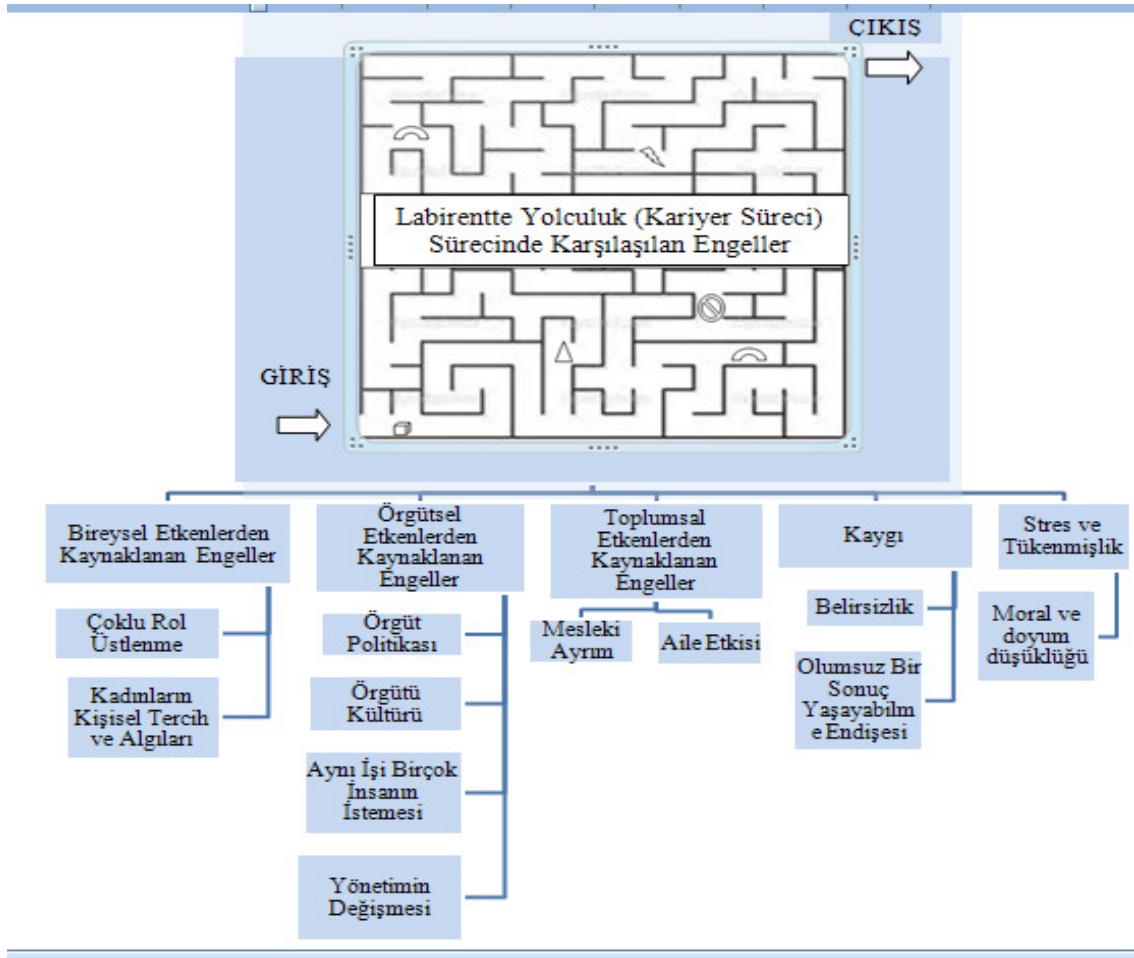
Labirentte hazır harita ile ilerlemek (kariyer hareketliliği)

Kariyer Haritası: Şimşek (2004) kariyer haritasını, örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yolları olarak belirtmiştir. Araştırmamıza katılan katılımcılar, bazı spor örgütlerinde kariyer haritalarının belli olduğunu (akademik örgütlerde), ayrıca bazı örgütlerden kariyer olarak ilerleyemeyeceklerini düşündükleri anda örgütü

değiştirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların kariyerlerinde yükslebilmeleri için örgüt değiştirmekten kaçınmadıkları söylenebilir.

Labirent yolculuğu (kariyer süreci) süresince algılanan engeller ile ilgili yorumlar

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda, araştırmada “Kadın Spor Yöneticilerin Labirent Yolculuğu Süresince Algılanan Engelleri” beş ana tema olarak tespit edilmiştir. Bunlar; “Bireysel Etkenlerden Kaynaklanan Engeller”, “Örgütsel Etkenlerden Kaynaklanan Engeller”, “Toplumsal Etkenlerden Kaynaklanan Engeller”, “Kaygı” ve “Stres ve Tükenmişlik” başlıkları altında toplanarak Şekil 4.10’da verilmiştir.



Şekil 4.10: Labirentte Yolculuk (Kariyer Süreci) Süresince Algılanan Engeller

İlk olarak “Bireysel Engeller” temasında yer alan bulgulara değinilmiştir. Daha sonra, sırasıyla “Örgütsel Engeller”, “Toplumsal Engeller”, “Kaygı” ve “Stres ve Tükenmişlik” temalarında yer alan bulgular tartışılmıştır.

Bireysel etkenlerden kaynaklanan engeller

Katılımcıların, bireysel etkenlerden kaynaklanan engellerine ilişkin bulgular tartışılırken, “çoklu rol üstlenme” ve “kadınların kişisel tercih ve algıları” alt temaları ele alınmıştır.

Çoklu rol üstlenme: Katılımcı, evli ve çocuk sahibi olduğundan, işyerinde yöneticilik gibi sorumluluk gerektiren işlerin yanında evin ve çocukların bakımı görevini de üstlendiğini söylemiştir. Katılımcılar, işyerinde yöneticilik sorumluluğuna ek olarak, evde anne ve eş rolünü üstlenmelerinden dolayı kendilerine zaman ayırmada zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bu sonucu destekleyen, Barutçugil’in (2002) de ifade ettiği gibi, kariyer sahibi evli kadınlardan, hem ev işlerini yürütmeyi, hem de tam gün çalışmayı başarabilen “süper kadınlar” olmaları beklenmektedir. Bu araştırmada da, katılımcılar, iş ve evde mükemmel olabilmek için çalıştıklarını ve kendilerine ayıracak zamanlarının olmadığını vurgulamışlardır. Aynı düşüncayı savunan, Örüçü ve arkadaşları (2007) ise, yaptıkları araştırmada, sosyal hayatta kadınların iş hayatı yanında, birçok ailevi sorumluluklarının (çocuk bakımı, ev işleri v.b.) olması, onların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelememelerinde, önemli derecede etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcılar, çoklu rolleri ve sorumlulukları, koşullar değişse de, üstlenmek zorunda kalabilmektedirler.

Kadınların kişisel tercih ve algıları: Yapılan görüşlerin sonuçları incelendiğinde, katılımcıların karşılaştığı engeller arasında, kadının kendi kendine yarattığı engellerinde olduğu görülmektedir. Araştırmamızda katılımcı, üst yönetim tarafından teklif edilen bir üst pozisyonun sorumluluğunu almak istememesinden dolayı, kariyerinde yükselme fırsatını değerlendiremediğini belirtmiştir. Aycan’ın (2004:153) araştırmasında, Türkiye’de kadının kariyer hedefleri konusunda çok istekli ve iddialı olmadığı

vurgulanmıştır. Yine aynı araştırmada, kadınların kişisel tercihlerinin kariyer yönelimli olmadığı ve kariyer skalalarının bulunmadığı sonuçlarına varılmıştır.

Örgütsel etkenlerden kaynaklanan engeller

Katılımcıların örgütsel etkenlerden kaynaklanan engellerine ilişkin bulgular tartışılırken, “örgüt politikası (cinsiyet ayrımcılığı), aynı işi birçok insanın istemesi, yönetimin değişmesi ve örgüt kültürü” alt temaları ele alınmıştır.

Örgüt politikası (cinsiyet ayrımcılığı): Katılımcılar, örgütlerinde görevlendirmelerde cinsiyet ayrımcılığı yaşadıklarını söylemişlerdir. Çalıştıkları örgütlerde en üst makamlarda erkeklerin görev yaptığını belirterek kadın olarak sayılarını azlığından yakınmaktadırlar. ILO (2003) tarafından yapılan araştırmada, 2001 yılında Kanada’da, yönetim pozisyonunda bulunan kadınların oranı %35 iken, bu oran 1987’den itibaren %6 artış göstermiştir. Üst düzey yönetim kademelerinde ise, kadınların oranı çok daha düşüktür (%23). Tayland’da 2000 yılında, yönetici konumundaki kadınların oranı %28,7’dir. Latin Amerika ülkelerinde yönetim kademelerinde kadınların oranı %48’dir. Japonya’da özellikle üst düzey yönetim kademelerinde kadınlar yeterince temsil edilememektedirler. EOWA tarafından 2002 yılında 200 büyük şirket genelinde yapılan çalışmaya göre, Avustralya’da kadınlar üst düzey yönetim kademelerinin %8.2’sini oluşturmaktadırlar ve bunlardan sadece %1’inin (iki kişi) CEO olduğu bulunmuştur (Akt: Örüçü, Kılıç ve Kılıç, 2007:1). Bochow ve Joas (1987), çalışmalarında kadınların ilk akademik kademededen, daha ileri gitme konusunda, erkeklere kıyasla daha düşük şansa sahip olduklarını ortaya koymuşlardır (Akt: Neusel ve Ecevit, 1996:69).

Zenger ve Folkman’ın yaptığı, her düzeyden 7280 liderin katıldığı ankette, kadınlar, erkek meslektaşlarından genelde daha iyi liderler olarak değerlendirilmiştir. Fakat bunun tersine, sağlık alanında daha çok erkek liderlik modelini benimsendiği ve sağlık sistemlerinin en üst kademesinde de halen kadın yöneticinin bulunmadığı vurgulanmıştır (Akt: McDonagh ve Paris, 2013:2). Ülkemizdeki araştırmalarda, kadınların, spor kurumlarının yönetim kademelerinde yer alabilmelerinde toplumsal

cinsiyetin önemli bir rol üstlendiği görülmektedir (Koca, 2011:4). Sonuç olarak, araştırmada ortaya çıkan, katılımcıların örgüt içinde görevlendirilmelerinde cinsiyet ayrımcılığından dolayı algılanan engellere yönelik ortaya çıkan bulgular, yukarıdaki diğer bilimsel araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Katılımcılar, çalıştıkları örgütlerde, kadın olduklarından dolayı erkek yöneticiler tarafından sözlerinin önemsenmediklerini ve bu durumunda kendilerinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı fikrini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Shaw ve Hoeber, İngiliz ulusal spor kurumlarında, üst düzey yöneticilik rollerinin, erkeklik ve erkekler ile ilişkili söylemler tarafından şekillendiğini ve bu söylemlerin spor kurumlarında çok fazla değer gördüğünü, tersine kadınlık ve kadınlar ile ilgili söylemlerin spor kurumlarında değerli görülmediğini gözlemişlerdir (Akt. Koca, 2011:4). Koca, Arslan ve Aşçı (2011:592)'nın araştırmaları sonucunda, GSGM'de görev yapan kadın ve erkek çalışanların, kadının çalışmasına ve kadın yöneticilere yönelik olumlu bir tutuma sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, kadın spor yöneticisi olmalarından dolayı, üst düzey yöneticilerinden çok fazla değer görmedikleri ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığı yaşadıkları gözlenebilir.

Örgüt kültürü: Katılımcılar, bulundukları örgüt ortamında, cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılığa maruz kaldıklarını ve bunun yanında cinsiyetçi önyargıların etkisiyle de yaratılan baskıya maruz olduklarını ifade etmişlerdir. Genelde, erkeklere iş ve toplum liderliği rolü yakıştırıldığından, kadının yönetici olarak erkeğe buyurması hoş karşılanmadığından ve kadınların duygusal olmalarından dolayı iyi yöneticilik yapamayacakları ileri sürülerek kadın-erkek arasındaki eşitsizlik vurgulanmıştır. (Özan, 2009:18). Annelies E.M. van Vianen ve Agneta H. Fischer yaptıkları araştırmada, üst düzey yöneticilerini büyük bir kısmı erkek olduğundan ve erkeklerin de kadınsı değerlerden çok, erkeksi değerlere bağlı oldukları varsayıldığından, yönetim (alt) kültürlerine muhtemelen hala erkeksi normların ve değerlerin hakim olduğu sıkça tartışıldığını vurgulamaları, çalışmamızın sonucuyla paralellik göstermektedir (Akt: Güler, 2005:65). Steven H. Appelbaum, Lynda Audet, Joanne C. Miller yaptıkları çalışmada kadınların, iş yaşamında fazla istenmediklerini ve erkek egemenliğinin sonucunda oluşan baskın kültür karşısında, bir tehdit ile karşı karşıya oldukları

söylenmiştir (Akt: Güler, 2005:79). Bu nedenle katılımcıların, çalışma ortamında fazla istenmedikleri ve spor alanında erkek egemen yapıdan dolayı oluşan baskıyla karşı karşıya kalmış oldukları düşünülebilir.

Aynı işi birçok kişiyi istemesi: Akademik örgüt ortamında çalışan katılımcı, örgütünde aynı işi birçok kişinin istemesinden dolayı rekabet ortamının olduğunu belirtmiştir. Katılımcı, kariyer planının olmasından dolayı, alanında emin adımlarla ilerleyerek, rakiplerini geçerek kariyerinde yükseldiğini ifade etmiştir. Yükseköğrenime girme bakımından, kadınlarla erkekler arasında rekabet söz konusu olduğunda ise erkeklerin şansının daha büyük olduğu görülmektedir (Neusel, Ecevit, 1996:69).

Yönetimin değişmesi: Katılımcı, yeni yöneticiyle anlaşılamadığından dolayı örgütten ayrıldığını söylemiştir. İş dünyasının karmaşık yapısında, hem yöneticilik hem liderlik gereklidir. Özellikle yöneticiliğin, karmaşıklıkla başa çıkma işi olduğunu düşünürsek, insan ilişkilerini kurmada ve örgüt çalışanlarının işlerini yapmayı sağlamada önemli rol oynadığını söyleyebiliriz. Ayrıca yöneticiliğin yönerge, süreç ve uygulamaları, büyük örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olması gerekmektedir (Baltaş, 2008: 127). Katılımcıların örgüt yönetimlerinin niteliğinin, başarılı performans için gerekli olduğunu söyleyebiliriz.

Toplumsal etkenlerden kaynaklanan engeller

Mesleki Ayrım: Katılımcılar, spor yöneticiliğinin, geçmişten beri bir erkek mesleği olarak görülmesinden dolayı, kendilerinin bu alana girmek istediklerinde, toplum tarafından engellendiklerini belirtmişlerdir. Carli ve Eagly (2001) yaptıkları araştırmayla, ABD’de kadınların sadece öğretmen olabileceklerini, öğretmenlik mesleğinin kadınlara daha çok yakıştığını, kadınların üst düzey pozisyonlara ilişkin görevleri yerine getiremeyeceği ve bu pozisyonların gerektirdiği liderlik özelliklerini sergileyemeyecekleri gibi, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının günümüz toplumlarında, hala varlığını sürdürmekte olduğu sonuçlarını bulmuşlardır. Şahin (2002) yaptığı araştırmada, ankete katılan orta kademe kadın yöneticilerin, mesleğe girişte ve devamında, toplumsal cinsiyetlerinden kaynaklanan bu tür mesleki ayrımları sıklıkla

yaşamakta olduklarını vurgulamıştır. Bu sonuçlara göre, erkek egemenliğinin olduğu spor yönetiminde, kadınların kabulü ve yükselmelerinde mesleki ayrımın, kariyer sürecinde önemli bir engel olduğu söylenebilir.

Aile Etkisi: Türk kültürünün, kişinin özel ve iş yaşamını kolaylaştıran veya zorlaştıran yapısına bakıldığında, aile ön plana çıkmaktadır. Çocukluktan itibaren, bireylerin her türlü sorunları, anne ve babayı ilgilendirmektedir. Bazen evlilikle ilgili, iş seçimi ve iş yaşamı ile ilgili tüm sorunları anne ve baba üstlenmektedir. Karşılıklı bağımlılık duygusu, çocukluktan itibaren, Türk insanının, kişiliğinin bir parçası haline gelmiştir (Baltaş, 2008:45). Katılımcılar ifadelerinde, ailelerinin spora başlamalarında önce engel olduklarını, sporcu olmak için onay vermediklerini ancak sporda başarılı olduktan sonra tam tersi destek olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, araştırmalarda belirtilen tipik Türk aile yapısının, iş yaşamında olumlu ve olumsuz etkisi olabileceğini göstermektedir.

Kaygı

Belirsizlik ve olumsuz bir sonuç yaşayabilme endişesi: Katılımcıların, belirsizlik ve olumsuz bir sonuç yaşayabilme endişesi, kaygı yaşamalarına neden olmuştur. Cüceloğlu (1992), kaygının nedenleri arasında belirsizliğin, gelecekte ne olacağını bilmemenin insanlar için belli başlı kaygı nedenlerinden biri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yazar, ileride olumsuz türden olayların ne olacağını bilmemeyi, bilmeye yeğlemektedir. Bu olumsuzluğu beklemenin ve düşünmenin, kaygıya neden olacağını belirtmiştir. Katılımcıların, kariyer hayatına başladıklarında, neyle karşılaşacaklarını bilememeleri ve olumsuz bir durumla karşılaşabileceklerini düşünmelerinden dolayı kaygı yaşadıkları söylenebilir.

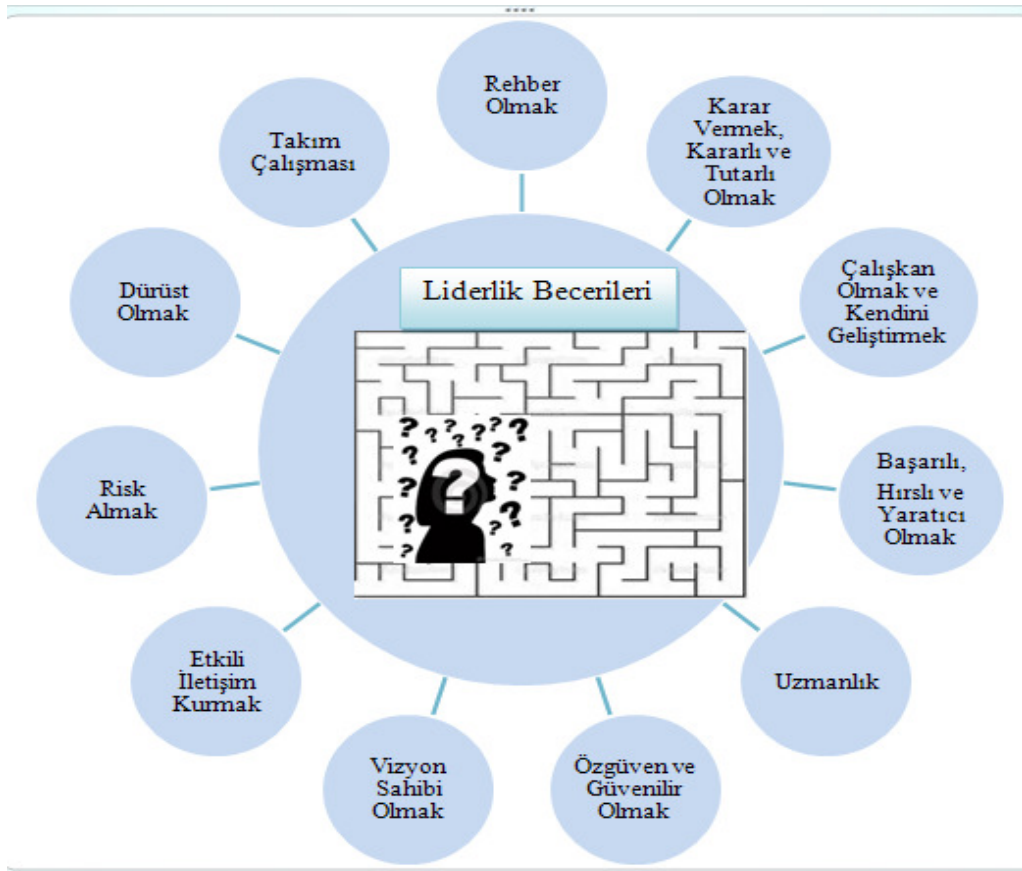
Stres ve tükenmişlik

Katılımcı, kariyer sürecinde karşısına çıkan engelleri aşarken yaşadığı stres yüzünden, çok çalışmaktan ve az doyum almaktan dolayı kendini, bitkin ve yorgunluk durumunda hissettiğini söylemiştir. Bu sonucu destekleyen Garipoğlu (1997:45) stresin

örgütsel etkilerinden tükenmeyi; bir kişinin çok çalışma ya da az doyum duyduğunda ortaya çıkan bitkinlik ve yorgunluk durumu olduğunu belirtirken, çalışanlarını strese sokan örgütlerde, iş doyumsuzluğu ve moral değişimlerinin olduğunu vurgulamıştır. Katılımcıların, zaman zaman çok çalışmaktan, ya da algıladıkları engelleri aşmaya çalışırken mücadele etmekten dolayı, stres ve tükenmişlik yaşayabilecekleri varsayılabilir.

4.2.3. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince, algılanan engelleri aşarken gösterilen *liderlik becerileri* ile ilgili yorumlar

Katılımcıların, labirentte yolculuk (kariyer süreci) süresince, algılandıkları engelleri aşarken gösterilen liderlik becerileri ile ilgili yorumlar Şekil 4.11’de verilmiştir.



Şekil 4.11: Liderlik Becerileri İle İlgili Sonuçlar

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda, araştırmada “Kadın Spor Yöneticilerin Labirent Yolculuğu Süresince Algılanan Engelleri Aşarken Gösterilen Liderlik Becerileri” onbir ana tema olarak tespit edilmiştir. Bunların; rehber gösterici olmak, karar vermek, kararlı ve tutarlı olmak, çalışkan olmak ve kendini geliştirmek, başarılı, hırslı ve girişimci olmak, uzmanlık, özgüvenli olmak ve güvenilir olmak, vizyon sahibi olmak, etkili iletişim kurmak, risk almak, dürüst olmak, takım çalışması olduğu bulunmuştur.

McDonagh ve Paris (2013:6), labirent yolculuğu için, “zorluklara ve engellere bir cevap olarak oluşturulan bir yolda, ustalıklı liderliğe giden bir rota ile kariyer merdivenleri yerine kullanılan yaratıcı bir yaklaşım” şeklinde bir tanım kullanmıştır.

Rehber olmak

Kariyer hayatları boyunca katılımcılar, başkalarına yol göstermek, rehberlik ve danışmanlık yapmak için birçok fırsat ve olanakları değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Toplum tarafından lider olarak görüldüklerini kendilerine gelen dönütlere göre ifade etmişlerdir. Çalışmanın sonucunu destekleyen Evans, liderin yönlendirici, rehber olma özelliğinin olması gerektiğini vurgulamıştır (Akt: Bilgin 1986, 188).

Gerni (2001:67); ”Yöneticinin lider olarak kabul edilebilmesinin birlikte çalıştığı kişilerin beklentilerine cevap verebilmesiyle mümkün olduğunu ve rol kuramına göre kadın yöneticinin liderlikteki rolünün meşrulaşması için otoritesinin iş arkadaşları, astları ve üstleri tarafından kabul edilmesi gerektiğini de ayrıca söylemiştir.

Karar vermek, kararlı ve tutarlı olmak

Katılımcılar, amaçlarına ulaşmak için hangi kariyer yolundan ilerleyeceklerine kendileri karar vererek iş hayatına başladıklarını belirtmişlerdir. Aytaç (1997:179), karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmamanın kariyer gelişimde ilk şart olduğunu vurgulamıştır. Araştırmamızdaki katılımcıların, aldıkları kararın olumlu ya da olumsuz olmasının getirdiği sorumluluğu, kendilerinin aldıkları görülmektedir. Güney

(2012:14)'in, kararlar olumlu ya da olumsuz boyutların neresinde olursa olsun, mutlaka bir seçim sonucunda alınmakta olduğu vurgusu, araştırmamızın sonucu ile paralellik göstermektedir.

Kariyer sürecinde algıladıkları engelleri aşarken, görüşmeler sonucunda katılımcıların hedeflerine ulaşmak için kararlı ve tutarlı bir tavır sergiledikleri söylemişlerdir. Araştırmanın sonucunu destekleyen Baltaş (2008:124), liderin özü sözü biri olduğunu ve söyledikleriyle davranışları arasında tutarlılık ve süreklilik olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Aytaç (1997:179) da, kariyerin üst basamaklarına çıkabilmek için çalışmak ve mücadele etmek gerektiğini vurgulamıştır.

Çalışkan olmak ve kendini geliştirmek

Katılımcılar, kariyerleri boyunca çok çalışarak eyleme geçtiklerini, çetin ve disiplinli olarak kararları alırken, kendi alanlarındaki araştırmaları ve gelişmeleri takip ettiklerini belirtmişlerdir. Özden, dönüşümcü liderliği; eyleme geçebilen, çetin kararları alabilen, disiplinli ve cesaretli olan, lider olarak tanımlarken, araştırmamızdaki katılımcıların ifadelerine paralel olarak bir tanımlama yapmıştır.

İlerleyen süreç içerisinde teknoloji kullanımının artması ve çalışma ilişkilerinin farklılaşmasıyla birlikte çalışanlarda aranan nitelikler de artmış, bu açıdan kadınlar da gerçekleştirmekte olan değişimden kendilerini geliştirmek ve kapasitelerini verimli kullanmak açısından etkilenmişlerdir. Kadınların kendilerini geliştirmeye başlaması ve eğitime verilen önemin de artması onların iş hayatına yoğun bir biçimde girmesine ve pek çok alanda başarılı olabileceklerini gösterebilmenin yolunu açmıştır (Türkkahraman ve Şahin, 2010:76). Katılımcıların, iş hayatında kadına yönelik olan dezavantajlarını yok etmek için, eğitim seviyelerini yükseltmeleri ve kendilerini sürekli geliştirmeleri önemli bir yaklaşımdır denilebilir.

Başarılı, hırslı ve yaratıcı olmak

Katılımcılar, alanlarında başarıları olan az sayıdaki kadınlardan biri olduklarını,

yaptıkları işlerde başarılı, hırslı ve yaratıcı olmalarından dolayı bu özelliklerinin kariyerlerine olumlu bir yansıması olduğunu belirtmişlerdir. Ardak, Kabasakal, Katrnlı, Özmen, ve Zeytincioğlu (1994)'nin 9 Eylül Üniversitesi'nde yönetici kadınların profili hakkında yaptıkları bir araştırmada; kadınların mücadeleci, hırslı, evine iş götüren ve kendileri için erişilmesi zor hedefler belirleyen yapıda oldukları ile ilgili bulgular, araştırmamızın sonucunu desteklemektedir.

Katılımcılar, yüksek performans göstererek birçok kadının cesaret edemediği çalışmaları yaparak başarılı olmuşlardır. Araştırma sonucunu destekleyen Gürsoy (2005:32), ortalamanın üzerinde performans gösteren ve başarılı olan kişilerin, diğerlerine göre daha fazla güç kazandığını ve bir örgütte de herhangi bir yöneticinin, yüksek bir performans gösterirse, pek çok kişinin yapmaya cesaret edemediği çalışmaları yaparsa, çözülmez denilen problemleri çözerse, başarıyı yakalayacağını vurgulamıştır.

Katılımcı, yaratıcı bir fikri uygulamaya koyarak, çalıştığı örgütte yeni insanları çekmeyi başarabildiğini ve bu durumunda hem kendine hem de örgütüne başarı getirdiğini belirtmiştir. Rossen (1999:101), geleceğin etkin liderlerinin önemli özelliğinin yaratıcılık olduğunu ve yaratıcı liderin, gelişmiş bir hayal gücüne sahip, araştırmacı, meraklı, hesaplı riskleri almaya istekli kişiler olarak tarif etmiştir.

Uzmanlık

Kadın spor yöneticileri, uzmanlık alanlarında en yüksek belgelere sahip olan nadir insanlardan olduklarını, alanlarında ses getirecek başarılar elde ettiklerini ve toplumla uzmanlık bilgilerini paylaştıklarını belirtmişlerdir. Kabacoff (1998:17), bireyin uzmanlık alanında derinlemesine bilgi kazanması, bilgi seviyesini geliştirmeye çalışması ve sahip olduğu uzmanlık bilgisini araştırma ve sonuçlarda kullanabilmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcıların, uzmanlık alanlarındaki gelişmeleri ve yenilikleri araştırmaları ve fırsatları iyi değerlendirmeleri spor alanında kadın olarak kabullendirmelerini kolaylaştırabilir.

Özgüvenli ve güvenilir olmak

Katılımcılar, kendi yeteneklerinin ve değerlerinin bilincinde olarak kariyer süreçlerinde algıladıkları engelleri özgüvenleriyle hareket ederek geçtiklerini belirtmişlerdir. Başkalarının beklentilerini karşılamalarının, diğer insanlarında güvenlerini kazanmalarına neden olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmamızın sonucunu destekleyen Baltaş (2008:70-71), başka insanlara beslenecek olan güven duygusunun temelinde, kendine güven yattığını ve kendine güvenmeyen insanın, başkalarına da güvenmediğini belirtmektedir. Güven duygusunun; kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak olarak ayırmaktadır. Bir insana güvenebilmek için, o insanın sizin beklentilerinizi karşılamış olması gerektiğinin önemini vurgulamıştır.

Katılımcılar, astlarına güvenmeyi kariyer sürecinde ilerlerken öğrendiklerini söylemişlerdir. Akşit (2008:159), yöneticilerin unutmamaları gereken temel noktanın, astlarına güvenmeleri gerektiğini vurgulayarak, modern yönetim anlayışında, astlara daha fazla güven duymanın ve daha fazla yetki vermenin popüler hale getirdiğini belirtmiştir. Şahin (2002) ve Gürdal (2006) yaptıkları araştırmalarında, bir yöneticide bulunması gerekli özellikler içerisinde kadın yöneticilerin en fazla önem verdiği özelliğin ise kendine güven olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Vizyon sahibi olmak

Katılımcıların, kariyerlerinde ilerleyemeyeceklerini düşündükleri zamanlarda ileriye görerek, etkili kararlarla farklı yollardan ilerlemeyi ve yükselmeyi tercih ettikleri görülebilir. Baltaş'da (2008), lider vizyonunun; liderin zihninde sağlam ve özgün ve bilgi birikimi sonucu bir dünya görüşüne dayanan geleceğe ait bir resim olduğunu belirtmiştir. Kadın spor yöneticilerinin, olaylar karşısında verdiği kararlarla ileriye görebilme yeteneklerinin güçlü olduğu söylenebilir.

Etkili iletişim kurmak

Kadın spor yöneticileri, kariyer hayatlarında algıladıkları engelleri; kendilerini,

düşüncelerini, fikirlerini, duygularını, stratejilerini daha kolay ifade edebilmeyle ve ikili ilişkileri dengede tutabilmeyle aştıklarını belirtmişlerdir. Evde eşlerin ve çocukların ilk başvurdukları dinleyiciler kadınlar olduğu görülmektedir. Kadın liderler, yüzlerce yıldır evlerinde kullandıkları dinleme becerisini iş ortamlarına taşıyarak, sayısız iletişim engellerini aşabilme yeteneklerini, büyük bir olasılıkla zenginleştireceğini düşünmektedir (Narman, 2006:38). Eagly ve Carli'ye göre, labirente zorlukları göze alarak engelleri aşan sağlık alanındaki kadın yöneticilerin bazıları rol model olarak dönüşümcü liderlik özellikleri göstermiştir. Bu özellikleri gösteren kadınların, güçlü değerlerinin ve tutkularının, iletişim becerileri ve olumlu tutumlarının olduğu görülmüştür. Bu labirenti başarıyla tamamlayan kadınların, sağlık hizmetlerinde, kurumsal kültür ve politikada kadınların önemli dayanağı olduğu ve kadının yükselişini desteklediğini belirtmiştir (Akt: McDonagh ve Paris, 2013:6).

Risk almak

Geleceğe ilişkin olaylar hakkında, bilgi sahibi olmadan çözüm seçenekleri hakkında ve olası sonuçlar hakkında karar vermek, bir lider veya yönetici için çok zor olmaktadır. Karar verilse bile, o kararın yanlış olma ihtimali yüksek olabilmektedir. Karar organları, ki bu lider olabilir, gelecekle ilgili kararlarını verirken, karar sürecinde önemli yere sahip olan risk ve belirsizlik faktörleri ile karşı karşıya kalabildiklerini belirtmiştir (Elma ve Demir, 2000). Katılımcılar, bulundukları mevki kaybetmemek için ve karar verme sürecinin getireceği olumsuz sonuçları tahmin etseler bile, bu riske girebilirler. Katılımcıların, risk karşısında attıkları adımlardan dolayı taşıdıkları sorumluluğun farkında oldukları söylenebilir.

Dürüst olmak

Katılımcılar, kariyer sürecinde gösterdikleri dürüstlük özellikleri sayesinde kendilerini izleyenlerin güvenini kazandıklarını belirtmişlerdir. Bu sonucu destekleyen Aydın (2001:50), etik davranışın, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirdiğini ve içten ve dürüst davranmayan yöneticilerin, ilişkilerde kendi sonlarını hazırladıklarını ve güven ortamının ortadan kalktığı vurgulamıştır.

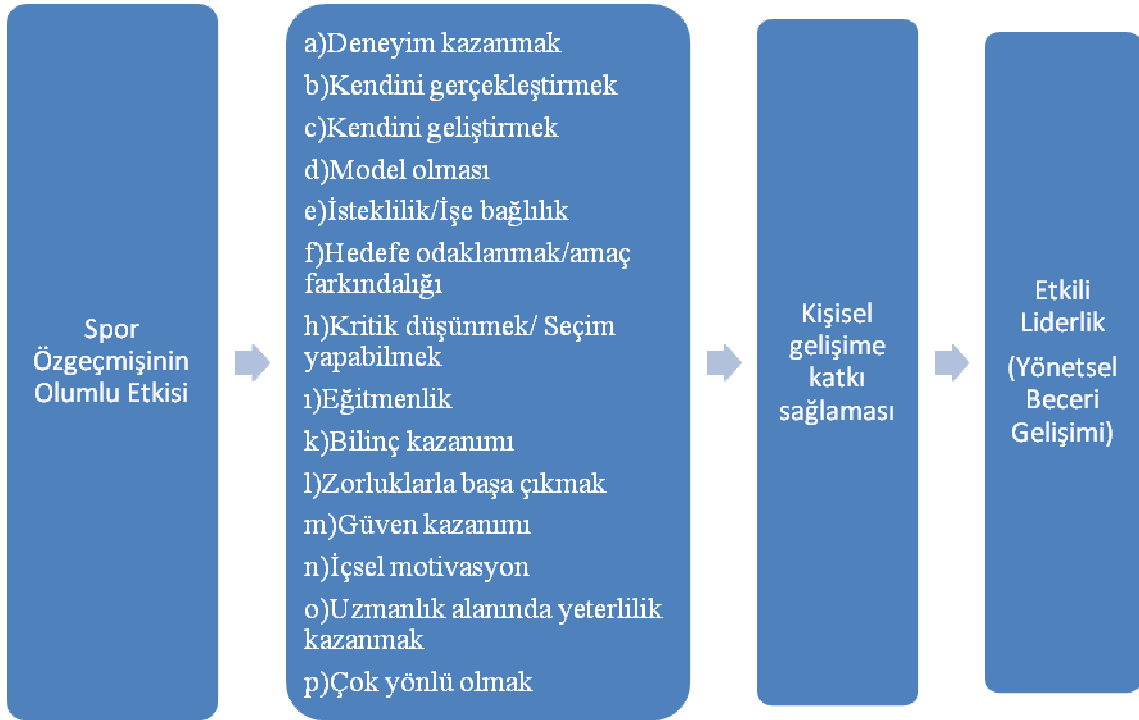
Takım çalışması

Katılımcılar, kendilerinin de görev alarak, astlarıyla birlikte çalıştıklarını belirtmişlerdir. Kurumların başarılı olabilmeleri için onları oluşturan bireylerin “sinerjik birlikteliğine ihtiyaç vardır” diyen araştırmacı Sidi, “artık başarı, kişilerin doldurdukları pozisyonların o kurumun hedeflerine yönelik çalışmalarında ortaya koydukları bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının başka bir deyişle, teknik ve davranışsal yeterliliklerinin bileşkesidir” şeklinde başarıyı tanımlamıştır. Buna ek olarak, bu başarının oluşmasında bir arada çalışan kişilerin yeterliliklerini birleştirip, onlardan sonuç alan “liderlerin” çok önemli rol oynadığını vurgulamıştır (Akt: Çelebi, 2002:20)

Takım çalışmasında, çalışanlar birbirlerini, çalışma arkadaşı olarak görür ve organizasyona yapılan her birim katkıyı organizasyonun bir parçası olan her bireye mal ederler. Takım çalışmasında çalışanların yaratıcı gücünden yararlanabilmek için örgütün gelişiminde ve sorunların çözümünde en alt kademelere kadar inilerek, insana verilen önem ortaya konulmalıdır (Baykuş, 2003:74).

4.2.4. Ana tema: Labirentte yolculuk (kariyer süreci) yapan kadın yöneticilerde, *spor özgeçmişlerinin* rolü ile ilgili yorumlar;

Çalışmamızda ortaya çıkan verilerde, sporun özgeçmişinin deneyim kazanmada, kendini gerçekleştirmede, kendini geliştirmede, model olmada, işe bağlılıkta, hedefe odaklanmada, kritik düşünmede, eğitimlikte, bilinç kazanımında, zorluklarla başa çıkmada, güven kazanımında, içsel motivasyon gelişiminde, uzmanlık alanında yeterlilik kazanmada çok yönlü olmada ve olumlu etkileri olduğu, katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Ancak, spor branşının; aşırı baskıcı, disiplinli ve katı kuralları olmasından dolayı, olumsuz etkisinin olduğu katılımcı tarafından ifade edilmiştir (Şekil 4.12 ve Şekil 4.13).

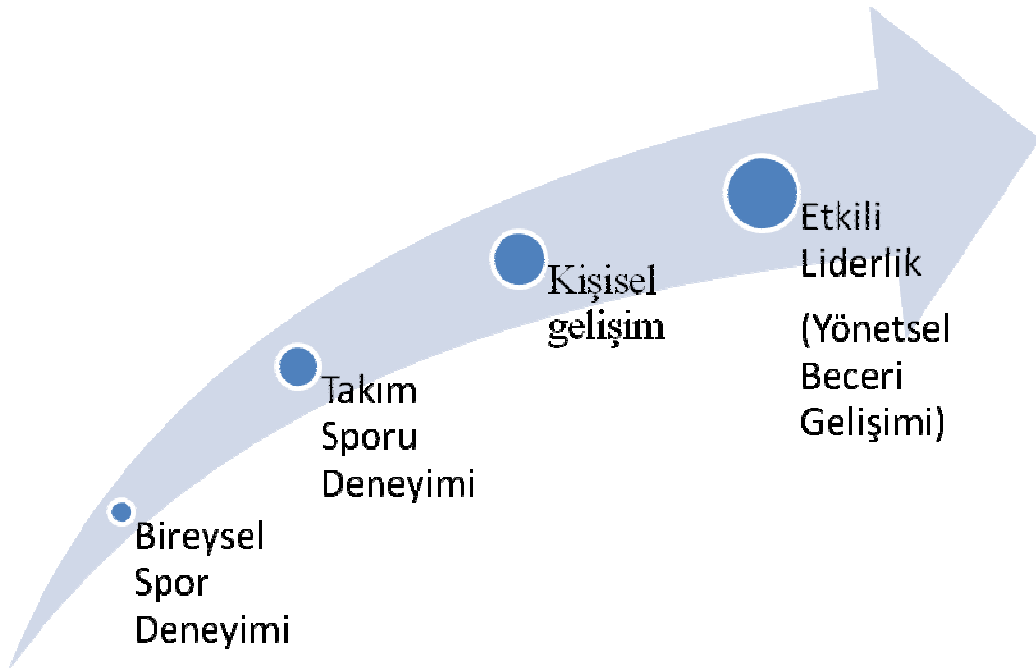


Şekil 4.12: Sporun Özgeçmişinin Rolü



Şekil 4.13: Sporun Özgeçmişinin Olumsuz Rolü

Katılımcılar, ifadelerinde söyledikleri takım ve bireysel sporlara yönelik deneyimlerinin, kendilerinin kişisel gelişimine katkıda bulunduğunu ve yönetmel becerilerinin geliştirerek etkili liderlik davranışlarına yönelebileceklerini vurgulamışlardır. Bu deneyimde; centilmenlik, hoşgörü, amaç edinme, disiplinli olmak, saygılı olmak, çalışkan olmak, düzenli olmak, ekip olmak, liderlik yapmak, özverili olmak, disiplinli, zamanı yönetebilmek, olumlu motivasyon sağlaması gibi roller ifade edilmiştir.



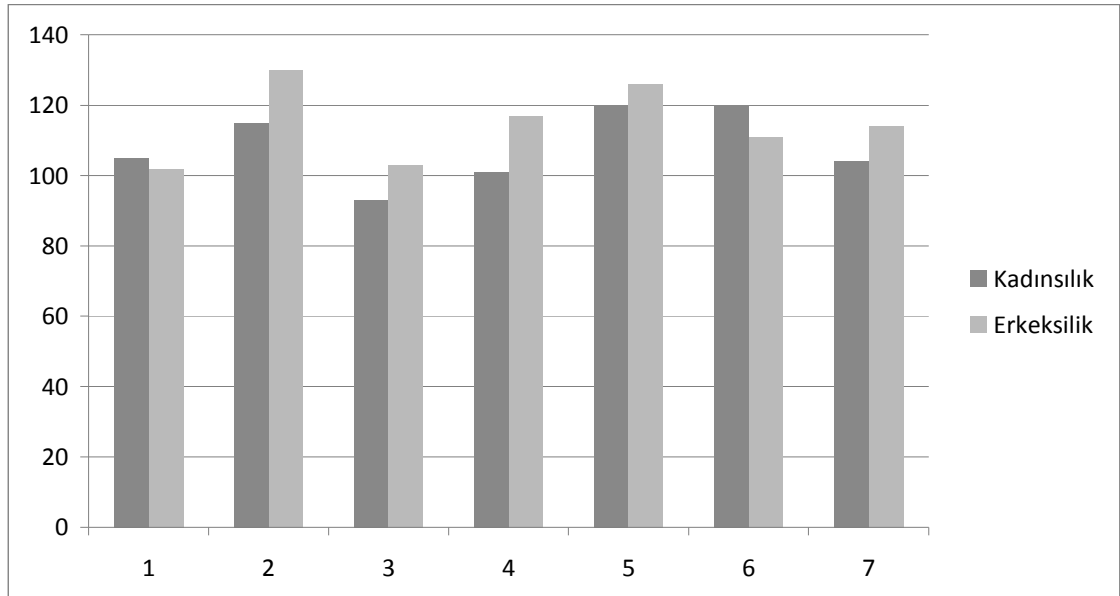
Şekil 4.14: Sporun Özgeçmişinin Rolü (Bireysel Ve Takım Spor)

Pek çok araştırma, sporun liderlik becerilerini geliştirmede, bireylerin üst kademelere yükselmelerinde yardımcı etkili bir araç olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmalardan, Naisbitt ve Aburdene (1993:78), sporun liderlik yeteneğini geliştirip kadınları üst kademelere hazırladığını söylemiştir. Liderliğe hazırlanmada özellikle sporun; korkuyu yenmeyi, özgüven ve zindelik sağlamayı, takım çalışmasını, bedenin kaynaklarını kullanmayı, disiplin ve risk duygusunu geliştirmeyi sağlayabileceğini vurgularken “sporun kadınlar için, güce giden yeni bir yol” olduğunu belirtmişlerdir. Sunay (2009:172), bir spor eğitmenisi olarak antrenörlerde bulunması gereken özellikleri; spor bilgisi (alan bilgisi), dürüstlük, örnek olma, olgunluk, değişebilirlik olarak tanımlamıştır. Cain, bir spor antrenörünün yaptığı işin yaratıcı hünerlik olduğunu belirtmiş ve antrenörlüğü bir sanat olarak değerlendirmiştir. Dyson, Yunanistan Olimpiyat Akademisinin 19. Oturumunda yaptığı konuşmada, “Antrenörlerin yalnızca sporcunun fiziksel potansiyelini geliştirmekle kalmadığını, aynı zamanda onun zihinsel kapasitesini de geliştirdiğini” belirtmiştir. İsveçli psikolog Shilling ve arkadaşları, iyi bir antrenörün birtakım özelliklere sahip olmasını istemiştir. Bu özellikler; “duygusal güçlülük”, “kendini kontrol edebilme”, “dışa dönüklük (sosyallik)”, “güçlü kişilik”, “amacını bilmek” olmaktadır. Hogg, ise yaşları 28-57 arasındaki 47

başarılı antrenör üzerinde yaptığı bir araştırmada, iyi bir antrenörün şu özelliklere sahip olması gerektiğini gündeme getirmiştir; liderlik özelliğine sahip olmak, objektif ve psikolojik dayanıklılığa sahip olmak (Akt. Sunay, 2009:173).

4.2.5. Ana tema: Çalışmaya katılan kadın yöneticilerin, toplumsal cinsiyet rolleri nelerdir?

Katılımcıların, doldurduğu BEM Cinsiyet Envanterinde, kadınsılık ve erkeksilik puan medyanları dikkate alınmıştır. Elde edilen verilerden erkeksilik ve kadınsılık ölçeğinin ayrı ayrı puanları hesaplanmıştır.



Şekil 4.15: Kadın Spor Yöneticilerinin BEM Cinsiyet Envanteri Analiz Sonuçları

Katılımcıların, doldurduğu BEM Cinsiyet Envanterinde, kadınsılık ve erkeksilik puan medyanları dikkate alındı. Elde edilen verilerden erkeksilik ve kadınsılık ölçeğinin ayrı ayrı puanları hesaplandı. Dökmen'in önerdiği medyan normlarından (kadınsılık medyanı 111 ve erkeksilik medyanı 104) hareketle yapıldı (Dökmen 1999). Bu medyanlara göre:

- * Kadınsılık puanı, kadınsılık medyanının altında ama erkeksilik puanı erkeksilik medyanının üstünde olanlar erkeksi (maskülen),
- * Kadınsılık puanı, kadınsılık medyanının üstünde ama erkeksilik puanı

erkeksilik medyanının altında olanlar kadınsı (feminen),

- * Kadınsılık puanı, kadınsılık medyanının üstünde ama erkeksilik puanı erkeksilik medyanının üstünde olanlar androjen (androgynous),
- * Kadınsılık puanı, kadınsılık medyanının altında ve erkeksilik puanı erkeksilik medyanının altında olanlar belirsiz (undifferentiated) olarak sınıflandırılır.

Araştırma sonuçlarında yedi kadın spor yöneticisinden; üç katılımcı androjen, iki katılımcı belirsiz ve iki katılımcı da erkeksi özellikler gösterdiği bulunmuştur.

Koca, Aşçı ve Kirazcı (2005) yaptıkları araştırmada, toplumumuzda sporcu ve sporcu olmayan bireylerin toplumsal cinsiyet oryantasyonu çalışması (Gender role orientation of athlets and non-athlets in patriarchal society), toplamda 463'ü sporcu 378'i sporcu olmayan kadın ve erkekler üzerinde BEM Cinsiyet rolleri Envanteri uygulanarak yapılmıştır. Aynı araştırmada kadınların, erkeksilik (maskülen) özelliklerinin, erkeklerden daha yüksek çıktığı bulunmuştur. Araştırmamızda ortaya çıkan bulgulara göre ise yedi katılımcının da kadınsılık (feminen) özellikleri düşük çıkmış olup, iki katılımcının da erkeksilik (maskülen) özelliği yüksek bulunmuştur.

Kavuncu, BEM Cinsiyet Rolü Envanterinin, Türk toplumuna uyarlama çalışmasında, kızların büyük ölçüde erkeksi özelliklere sahip çıkması ve her iki cinsiyetinde, belirsiz cinsiyet rolü puanlarının yüksek olması, Türk toplumundaki cinsiyet rolü çatışmasını vurgulamaktadır. Bu sonucu destekleyen başka bir çalışmada, Maggard (2003), iş kadınlarında, iş memnuniyetinin organizasyonlara ve kamu hizmetlerine olan etkisini araştırdığı “Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet” adlı çalışmasında, kadınların iş memnuniyetinin kişisel yapılarının gelişmesinde ve ısrarcılıklarının artmasında etkili olduğunu ve iş memnuniyeti yüksek düzeyde olan lider kadınların, kadınsılık yönü yüksek olan kadınlara göre, daha androjen ve erkeksi olduklarını saptamıştır.

Sonuç olarak, araştırmada ortaya çıkan toplumsal cinsiyet rollerinde; üç katılımcının androjen, iki katılımcının belirsiz ve iki katılımcının da erkeksi özellikler gösterdiği bulunmuştur. Bulunan bu sonuçlar birçok araştırmacının bulgularıyla

paralellik göstermektedir. Örneğin; Koca, Aşçı ve Kirazcı'nın çalışmasında, kadınların, erkeksilik (maskülen) özelliklerinin yüksek olduğu, Kavuncu'nun çalışmasında da, kadınların büyük ölçüde erkeksi özelliklere sahip olduğu ve belirsiz cinsiyet rolü puanlarının yüksek olduğu, Maggard'ın çalışmasında ise, kadınların androjen ve erkeksi özelliklerinin yüksek olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde ana temaya ilişkin sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

- 1) Spor örgütlerinin metaforik tanımı olarak; kız çocuk; “sevgi ve huzur dolu ortam”, dikenli tel; “huzurlu ama acıtıcı”, sahne; “kendini gösterme, farklı roller veya görevleri gözlem”, panter; “dinamik ve atılgan örgüt”, aile; “aile yaşantısı ve bağlılık”, holding şirket; “profesyonel ve çok yönlü örgüt”, ve canlı bir varlık; “örgüt amaçları ve çalışanların aktif olması” olarak yedi metaforik tanım yapılmıştır.
- 2) Seçilen mevcut labirent şekli ve arzu edilen labirent şekli sonuçlarında: yolculuk yapılan labiretin tanım olarak; yedi katılımcıdan dördü A labirentini, üç katılımcı ise C labirentini seçmiştir. Yolculuk yapılması arzu edilen labirent olarak; dört katılımcı A labirentini seçmiş olup, üç katılımcı ise “labirentte olmak istemediğini” söyleyerek labirent seçimi yapmamışlardır.
- 3) Örgüt iklimine ilişkin olarak katılımcı görüşleri; “kişisel gelişim, önderlik yapılan, sorumluluk verilen, keyifli ve güvenli” ortamlar olarak “labirent ve labirentin yolları” metaforik olarak tanımlanmıştır.
- 4) Kariyer sürecine ilişkin olarak (labirentte yolculuk sürecini); “1) labirentin rolü (örgütün rolü); “uygun personel seçimi”, 2) yolcunun rolü (katılımcının rolü); “hedef belirleme” ve “fırsat değerlendirme”, 3) yön ve rota belirlemek

(kariyer planlaması); “planlama yapmak”, 4) yolculukta mola vermek; “kariyer durağanlığı”, 5) labirentte hazır harita ile ilerlemek (kariyer hareketliliği); “kariyer haritası” şeklinde metaforik ifadeler ortaya çıkmıştır.

- 5) Kadın spor yöneticilerin labirent yolculuğu süresince algıladıkları engeller, beş ana tema olarak tespit edilmiştir. Bu ana temalar; 1) bireysel etkenlerden kaynaklanan engeller; “çoklu rol üstlenme” ve “kadınların kişisel tercih ve algıları”, 2) örgütsel etkenlerden kaynaklanan engeller; “örgüt politikası (cinsiyet ayrımcılığı), aynı işi birçok insanın istemesi, yönetimin değişmesi ve örgüt kültürü”, 3) toplumsal etkenlerden kaynaklanan engeller; “mesleki ayırım ve aile etkisi”, 4) kaygı; “belirsizlik ve olumsuz bir sonuç yaşabilme endişesi”, 6) stres ve tükenmişlik; “moral ve doyum düşüklüğü” olarak ortaya çıkmıştır.
- 6) Kadın spor yöneticilerin, labirent yolculuğu süresince algıladıkları engelleri aşarken gösterilen liderlik becerileri ile ilgili onbir ana tema ortaya çıkarılmıştır. Bunlar; “rehber olmak, karar vermek, kararlı ve tutarlı olmak, çalışkan olmak ve kendini geliştirmek, başarılı, hırslı ve girişimci olmak, uzmanlık, özgüvenli olmak ve güvenilir olmak, vizyon sahibi olmak, etkili iletişim kurmak, risk almak, dürüst olmak, takım çalışması yapmak” olarak ifade edilmiştir.
- 7) Çalışmamızda ortaya çıkan verilerde, sporun özgeçmişinin deneyim kazanmada, kendini gerçekleştirme, kendini geliştirmede, model olmada, işe bağlılıkta, hedefe odaklanmada, kritik düşünmede, eğitmenlikte, bilinç kazanımında, zorluklarla başa çıkmada, güven kazanımında, içsel motivasyon gelişiminde, uzmanlık alanında yeterlilik kazanmada çok yönlü olmada ve olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.
- 8) Katılımcıların, takım ve bireysel sporlara yönelik deneyimlerinin, kendilerinin kişisel gelişimine katkıda bulunduğunu ve yönetsel becerilerinin gelişerek etkili liderlik davranışlarına yönelebilecekleri ortaya çıkmıştır. Bu deneyimler de, “centilmenlik, hoşgörü, amaç edinme, disiplinli olmak, saygılı olmak, çalışkan olmak, düzenli olmak, ekip olmak, liderlik yapmak, özverili olmak, disiplinli olmak, zamanı yönetebilmek gibi, olumlu

-Labirent: Spor Örgütünün aile ortamı gibi samimi, güvenli, dinamik, aktif ve profesyonelce hazırlanmış olması gerekmektedir.

-Labirent Yolları ve Ortamı: Örgüt ikliminde; kişisel gelişimi, imkanı sunulması, yöneticisinin veya liderinin önderlik yapması, yolcuya sorumluluklar verilmesi, keyifli ve güvenli bir ortam sunulması önerilmektedir.

-Rota/Yolculuk amacı: Labirent yolcusunun kişisel hedef ve amacının farkındalığı önemlidir. Bu nedenle, başarı için “neden labirent yolculuğu yapıldığı” anlaşılmalıdır.

-Labirente giriş: Labirent hakkında seçenekler ve labirentin özellikleri, yolculuğa başlamadan önce detaylı araştırılmalı ve incelenmelidir. Örneğin, aşağıdaki adımlar dikkate alınmalıdır.

- Rotanın hazırlanması (planlama)
- Harita/harita okuma bilgisi (uzmanlık için eğitim)
- Pusula/pusula kullanma bilgisi (uzmanlık alanı)
- Diğer hazırlıklar (yürüyüş ayakkabısı, yağmurluk, sırt çantası vb.)
- Yanınıza aldığınız malzemeler nelerdir?

-Labirentte yolculuk süreci: Yolcu, yolculuk süresince korkmadan, liderlik becerilerini kullanarak, ilerleyebilmek için, aşağıdaki soruları cevaplamalıdır. Bu labirentin;

- Duvarları nasıl? (geniş, yüksek, dar)
- Engelleri nasıl? (su, taş, kesici, tehlikeli, düz?)
- Mola verdiğiniz yer var mı?
- Korkutucu veya aydınlık mı? (avantajları/dezavantajları)
- Ödüller var mı? (Yol boyunca, su, meyva, yiyecek, içecek vb.)

-Labirentin duvarları: Yönetmel engeller (duvarların boyutu, ebatları, renkleri, zorlukları, özellikleri, çıkmaz sokakları vb.) ile bilgiler araştırılmalı ve incelenmelidir.

-Labirentten çıkış: Labirent çıkışında yolcunun kadın olması ve sporcu olması ile ilgili

avantajlar ve dezavantajlar mutlaka raporlandırılmalı, değerlendirilmeli ve örnek olması açısından diğer örgütler için dikkat çekilmelidir.

-İlgili Spor Örgütlerine Öneriler;

- 1) Örgütlerde, rol model (mentorluk) olabilecek kadın yönetici sayılarının artırılması önerilebilir ve rol modellik (mentorluk) kavramının örgütlerde yaygınlaştırılması sağlanabilir.
- 2) Kadınlar için üst yönetim kademelerinde belli oranda kontenjanlar ayrılabilir ve örgütsel politikalar geliştirilerek, örgütsel etkililiğin sağlanması ile kadınların yükselmelerinde kolaylaştırıcı önlemler alınabilir.
- 3) Üniversiteler, kamu kurumları ve federasyonlarda çalışan, kadın yöneticilere yönelik kariyer planlaması ve geliştirilmesi üzerine, hizmet içi eğitimler verilmeleri önerilebilir.
- 4) Çoklu rol üstlendikleri göz önünde bulundurularak, kadınlara yönelik esnek çalışma saatleri, kadınlar ve erkekler için ebeveyn izni, çocuk bakım tesisleri, ödül vb olanaklar ve iş yerinde destekleyici tedbirler, örgüt tarafından gelişim politikası olarak benimsenmelidir.
- 5) Kadınlar işler için eşit erişim hakkına sahip olmalıdır, işyerinde ayrımcılık karşıtı mevzuatın uygulanabilirliği için gerekli ölçme ve değerlendirme sisteminin örgüt içinde oluşturulması önerilebilir.
- 6) Örgütlerde çalışan kadınlara, kariyer geliştirme danışmanlığı sağlanabilir.
- 7) Örgütler, kadın ve erkek yöneticilerin deneyim ve bilgilerini paylaşacakları bir sistem geliştirilebilir.

-Kadın Spor Yöneticilere Öneriler;

- 1) Kadınların, kişisel kariyer planlamaları ve kariyer haritaları oluşturmaları önerilebilir.
- 2) Kariyer gelişimlerinde çoklu rol üstlendikleri göz önünde bulundurularak etkin zaman planlaması yapmaları önerilebilir.
- 3) Kadınların, spora ilgileri çekilerek katılımları (aktif ve pasif katılım) sağlanabilir ve kişisel gelişimlerinde, sporun her türlü avantajına dikkat çekilebilir.

-Araştırmacılara Öneriler;

- 1) Kadın spor yöneticilerin algılanan yönetsel engeller ve ortaya çıkan liderlik becerileri ile bilimsel araştırmalar görüşme, gözlem ve benzeri gibi nitel yöntemlerle detaylı yapılabilir.
- 2) Farklı spor alanlarında ve branşlarda (antrenörlük, eğitmenlik, farklı spor branşları, bireysel ve takım sporu vb.) çalışan kadınlar ile ilgili bilimsel çalışmalar kurgulanabilir.
- 3) Farklı kültür ve branşlarda çalışan kadın spor yöneticilerin özellikleri ve liderlik becerileri nitel ve nicel çalışmalarla desteklenerek incelenebilir.
- 4) Farklı örgütlerde çalışan kadın yöneticilerle, spor alanında çalışan kadın yöneticilerin yöneticilik özelliklerinin ve liderlik becerilerinin karşılaştırılması ile ilgili bilimsel çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AB ve Türkiye kadınlar için birlikte.* (2009). Lüksemburg: Avrupa Birliği Resmi Yayınlar Ofisi.
- Aburdene, P. ve Naisbitt, J. (1992). *Kadınların önlenemeyen yükselişi* (çev. H. Pekiner), İstanbul: Form Yayınları.
- Acuner, S., Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*. 26, 3.
- Akın, A., Demirel S. (2003). Toplumsal cinsiyet kavramı ve sağlığa etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi Halk Sağlığı Özel Eki*, 25(4):73-82.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde duygusal zekanın üst kademe yöneticiler ile astları arasındaki çatışma üzerindeki etkileri (Kayseri’deki büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Akşit, (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol A., Budak G. (2001). *Personel yönetimi* (2. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Altın, A. (1997), *İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri, işlevleri, önemi ve organizasyonlardaki yer.*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arbak Y., Kabasakal, H., Katrınlı, A.E., Özmen, O.T., ve Zeytincioğlu, I.U., (1994), “Women Managers in Turkey: The Impact of Personalities and Leadership Styles” Yayınlanmamış Makale.

- Arnett, R. C. (1999). Metaphorical guidance: Administration as building and renovation. *Journal of Educational Administration*, 37(1), 80-89.
- Aydın, M. (1990). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayını.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydemir, N. (1995). *2000'li yıllara doğru özel imalat sanayiinde insan kaynakları yönetimi ve kariyer arayışları*. İstanbul: TÜGİAD.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytürk, Necmi. (1990). *Yönetim sanatı: başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri*. Ankara: Emel Yayınevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, Ç., (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Balcı, A. (2001). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama* (2. Basım). İstanbul: Pegem A Yayıncılık.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik teorilerindeki gelişmeler ve organizasyon kültürü ile ilişkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik* (8.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2008). *Ekip çalışması ve liderlik* (8.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Basım, Argan, (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bass, Bernard, M. (1981), *Stogdill's handbook of leadership, a survey of theory and research*, N.Y.: The Free Press,.5.17.
- Başaran, İ.E. (1984). *Yönetim giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Barnard, C. (1994). *The functions of executive*. Cambridge: Harward University Pres

- Baransel, A (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. 21. *Yüzyılda yönetim ve kadın yönetici*. (<http://www.rcbadoor.com>, Erişim Tarihi: 09/02/2013)
- Bayhan, P. (2002). *Kadın yöneticilerde liderlik davranışlarının toplumsal roller açısından incelenmesine yönelik bir alan araştırması*. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi* (1. Baskı). Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- BEM, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 42, 155-162.
- Berberoğlu, G. N. (1991). İşletmelerde organizasyon-birey bütünleşmesini sağlayan etkili bir uygulama: kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*. 24,1: 136-137.
- Biçer, T. (1994). *Spor yönetimi organizasyonu, ekonomik olarak spor işletmeleri ve uygulamalarından bir örnek*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul: M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Bilgen, H. Nihat. (1990). *Örgüt iklimi milli eğitim bakanlığı teftiş kurulu*. Ankara: TODAİE Yayınları No:235.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınevi.
- Bucher, A. C. (1987). *Management of physical education and athletic programs*, Ninthed, St Louis.

- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik yaklaşımları ve belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, Y. (1984). *İşletme ve yönetim*. Ankara: Aslımlar Matbaası.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carli, L. L., Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: an introduction. *Journal of Social Issues*. 57 (4), 629-636.
- Cascio F. W. (1992). *Managing human resources quality of work life* (3. Basım). New York: McGraw-Hill.
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve davranış*. İstanbul: Remzi Kitapevi
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-kültür bağlamında türk yönetim modelinin saptanmasına yönelik kavramsal bir çalışma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 3. 125-148.
- Çalışkan, G. (2001). *Liderlik açısından antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerine etkisinin değerlendirilmesi (voleybol örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çelebi, M. (2002). *Doğa etkinliklerinin, liderlik becerilerinin ortaya çıkarılmasındaki rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2003). *Eğitisel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17, 2 :91-118.

- Çoban, S. (1999). *Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. ve Vanneman, R.(2001) The glass ceiling effect, *Social Forces*, 80(2).
- Daft, R. L.(1997). *Management*. New York: 4th Ed.,Dryden Press.
- Demir H., Bircan B., Tüfek H. (1985). *Yönetimsel karar verme: karar verme problemi*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Meaney, M. C. (2008). A business case for women. *The McKinsey Quarterly*. 4:26-34.
- Doğu, G., Aşçı, H., Yaman, H., Kirazcı, S., Özbey, S., Mirzeoğlu, D., Çelebi, M., Mirezeoğlu, N., Bağırhan, T. (2003). *Spor bilimlerine giriş*. N. Mirzeoğlu (ed.), Ankara: Bağırhan Yayımevi.
- Dökmen, Z. (1991). BEM cinsiyet rolü envanterinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 1, 35.
- Dökmen, Z. (1997). Çalışma, cinsiyet ve cinsiyet rolleri ile ev işleri ve depresyon ilişkisi. *Türk Psikolojisi Dergisi*. 12 (39), 39-56.
- Dökmen, Z. (1999). BEM cinsiyet rolü envanterinin kadınsılık ve erkeksilik ölçekleri Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *Kriz Dergisi*. 7 (1), 27-39.
- Dökmen, Z. (2004). *Toplumsal cinsiyet*. İstanbul: Sistem Yayımevi.
- Dönmezer, Sulhi.(1984). *Sosyoloji*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Eagly, A. H., Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.

- Edwards, J. R. ve Nancy P. R. (1999). Work and family stress and well-being: an examination of person–environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2).
- Ekenci, G., İmamoğlu, A. F. (1998). *Spor İşletmeciliği*. Ankara: Alp Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.
- Elma, C., Demir, K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yay.
- Elma, C., Demir, K., (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Emergency Management Australia (EMA), (2002), Leadership, australian emergency manual series, PART IV, *Skills for Emergency Services Personnel*, Manual 32, p. 14-25
- Erçetin, Ş. Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık Ltd. Şti.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, F. (1996). *İşletme kültürü*. Ankara:Friedrich - Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Erden, M., Akman, Y. (1997). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Arkadas Yayınevi.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eryiğit, S.(2000). Kariyer yönetimi. *Kamu-İş*. 6, 1.
- Fişek, Kurthan. (1998). *Spor yönetimi, dünyada-türkiye’de*. Ankara: Ankara Üniversite Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları no:445.
- Gerni, M. (2001).*Yönetimde kadınlar*. İstanbul. Beta Basım Yayın A.Ş.

- Güler, S. B. (2005). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların iş yerinde algılanan mesleki baskılar: trakya bölgesi imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güven, T. (2002). *Gençlik ve spor genel müdürlüğü'nün yönetsel ve örgütsel sorunları ile bütünleşik çözüm önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Goffee, R., Nicholson, N. (1994). *Career development in male and female managers- convergence or collapse? women in management: current research issues*, (Eds: Marilyn J. Davidson, Ronald J. Burke). London: Paul Chapman Publishing.
- Goldstein, L. B. (2005). Becoming a teacher as a hero's journey: Using metaphor in preservice teacher education. *Teacher Education Quarterly*. 32(1), 7-24.
- Gordon, M. (1998). *Sosyoloji sözlüğü* (çev. O. Akınhay, D. Kömürcü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Gök, E. (2000). *Kariyer yönetimi ve planlaması: bir işletme uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Gökalp, İ. E. (2008). *Türkiye'de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökşen, E. (2002). *Hızlı değişimin getirdiği belirsizlik ortamında toplumsal-örgütsel güç mesafesi ve belirsizlikle baş edebilme bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Güngör, O. (1998). *İşletme ve organizasyonu*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Güldal, D. (2006). *Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte duygusal zeka (liderlik özellikleri ile duygusal zekalı liderlere ulaşılması) Türk silahlı kuvvetlerinde örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Harvey, D., Bowin, R.B. (1996). *Human resources management : an experiential approach*, USA: Prentice Hall International.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. Ve Johson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: The McGraw-Hill Book Company.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=LABİRENT,
Erişim Tarihi:15/02/2013.
- İmamoğlu, A. F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8, 1.
- Irena Durdová “Rapid Development of Sport and Sport Management at the Beginning of the Third Millennium” World Academy of Science, Engineering and Technology 68 2012
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1982). Sex roles, family and community in Turkey. *Indiana University Turkish Studies* 3. Indiana.
- Türkkahraman, M., Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 2, (1).
- Kara, F. M. (2011). *Spor örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engelleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaküçük, S. (1988). Türkiye’de Spor Yöneticilerinin Eğitimi. *Gazi Üniversitesi Dergisi, Gazi Eğitim Fakültesi*, 1(4), 357-383.
- Kavuncu, A.N. (1978). BEM cinsiyet rolü envanterinin Türk toplumuna uyarlama çalışması. (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlık Tezi) Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavuncu, A.N. (1987). BEM cinsiyet rolü envanterinin Türk toplumuna uyarlama çalışması. (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlık Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi. kuram ve Türkiye’deki uygulamalar*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi*. Abant İzzet Baysal Yayın No:6.
- Kırım, A. (1998). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Kirman, M. A. (2004). *Din sosyolojisi terimleri sözlüğü*. İstanbul: Rağbet Yayınları.
- Koca, C., Aşçı, H., Kirazcı, S. (2005). Gender-Role Orientation of Athletes and Nonathletes in a patriarchal society: A study in Turkey. *Sex Roles*. 52,3.
- Koca, C. (2006). Beden eğitimi ve spor alanında toplumsal cinsiyet ilişkileri. *Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. of Sport Sciences*. 17 (2): 81-99.
- Koca, C., Arslan, B. Aşçı, H. (2011). Attitudes towards women’s work roles and women managers in a sport organisation: a case of Turkey, *Gender, Work and Organisation*. 18.
- Kocacık, Gökkaya, Yüksel, (2005).
- Koç, M. (1994). Karadeniz teknik üniversitesi fatih eğitim fakültesi birinci sınıf öğrencilerinin mesleki seçimlerine etki eden faktörlerin belirlenmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 19 (204), 47-56.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul:, Beta Basım A.Ş. 8.Baskı.

- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği. yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul: Beta Yayın No 405.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği* (8.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Koray, M. (2000). *Sosyal Politika*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Krotee, M. L., Bucker, C. A. (2007). *Spor Yönetimi* (Çev: S. Köseoğlu). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü). (1998). *Bankacılık sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılık*. Ankara: Cem Web Ofset.
- Kuş, E. (2003). *Nitel ve nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Luthans, Fred. 1989. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall International,
- McDougall M. ve Vaughan, E. (1996). Changing expectations of career development. *Journal of Management Developmen.*, 15,9: 36.
- McDonagh, K. J., Paris, N. M. (2013). The leadership labyrinth leveraging the talents of women to transform health care. *Nurs Admin Q.* 37,1: 6–12.
- Mathis, R. L., Jackson, J. (1988). *Personnel / HRM* (5 th Ed.). St. Paul: West Publishing Company.
- Mendi, M. Ş. (2002). *Türk medyasında spora yaklaşım*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerde metafor* (çev: G. Bulut). İstanbul:MESS Yayınları.
- Morris, M. H., Davis, D. L.; (1994). Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Iss. 1, s. 65.
- Moorhead, G. ve Griffin, R.W. (2007). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin Co 8th ed.

- Narman, G. (2006). *Kadının iş yaşamına katılımı ve kadın yöneticilik modeli*. Yayınlanmamış Yüksek. Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Neusel, A., Ecevit, Y. (1996). *Akademik yaşamda kadın kadın*. Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Noyan, İ. (2006). *Elit kadın sporcular ve kadın akademisyenler ile spor yapmayan kadınların toplumsal cinsiyet rol özelliklerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Onal, G. (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. Türkmen Kitapevi.
- Oxford, R., Tomlinson, S., Barcelos, A., Harrington, C., Lavine, R., Saleh, A., Longhini, A. (1998). Clashing metaphors about classroom teachers: Toward asystematic typology for the language teaching field. *System*. 26, 3-50.
- Önen, L. (2008). *Örgüt iklimi üzerinde kültürün etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*. 14, 2.
- Özalp, İ. Uzun, Ö. Yelkikalan N., (1998), “Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen organizasyon Olmanın Önemi”;A.Ü İ.İ.BF Dergisi C.14, S.1-2, Eskişehir.
- Özan, M. B. (2009). Okul yöneticiliğinde cam tavan sendromunun yaşanmadığı bir ada örneği: kuzet kıbrıs türk cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8,29.
- Özden, M. C. (2004). *Bireysel kariyer yönetimi*. Ankara: Profesyonelin El Kitabı.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Özgen H., Öztürk, A., Yalçın A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pipen, T. (2001). Metaphors and organizational identity in the Italian public services. *Scandinavian Journal of Management*. 16, 391-409.
- Rossen, H. Robert. (1999). *İnsan Yönetimi* (çev. G. Bulut). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Saban, A. (2004). Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 135-155.
- Sabuncuoglu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sadullah, Ö. (1999), *İnsan kaynakları yönetimi*, No:537, Eskişehir.
- Sağsan, M., Medeni, T. D. (2009). Geleneksel olmayan örgüt yapılarında bilgi haritalaması için alternatif yol arayışı. *Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi,
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi, 2.Baskı.
- Soylu, S. (2010). "Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalist Leadership on Workplace Bullying", *Journal of Business Ethics*, Published Online: (Erişim Tarihi: 24.02.2013)
- Sunay, H., Özbek, O. (1997). *Deniz harp okulu 21.yüzyılda liderlik*. İstanbul: Sempozyumu Bildiriler Kitabı, (1).
- Sunay,H., (2003) Türk spor politikasına analitik bir bakış. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. I, 1.
- Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Spitz, F.(2001): Through the looking glass teacher evaluation through self reflection. *Readington township board of education whitehouse station*. 5(18).

- Steve K. (1998). Managing the climate of TQM organization. *Center for Quality of Management Journal*, 7.1: 123
- Şahin, N. D.. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve muğla örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Tan, M. (1996). Eğitim yönetimindeki kadın azınlık. *Amme İdaresi Dergisi*. 29,33.
- Taşcı, D.(2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. 1. Baskı (6.-7. Bölüm). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H.(2003) *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Terzioğlu, F., Taşkın, L. (2008). Kadının toplumsal cinsiyet rolünün liderlik davranışlarına ve hemşirelik mesleğine yansımaları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 12(2)
- Tokat, B. (1990). *Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Tortop, N. (1993). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tortop, N., İşbir, E., Aykaç, B. (1999). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tosun, K. (1987). *İşletme yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.

- Tunalı, A. (2006). *Kadın kamu yöneticilerinin liderlik özellikleri (Türkiye’deki kadın kaymakamlar örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunç, A., Akyay, U. (2001). *Kariyer*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkel, A. U. (1999). *Globalleşen dünyanın lider yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitabevi Yayınları.
- Ulusoy, E (2007) *Örgütlerde İşgücü çeşitliliği ve insan kaynaklarına yönelik ayırımcılık uygulamaları: Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usluer, L. (2000), *Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi: “Ankara ili örneği”*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üçok, T. (1993). *Yönetim ilkeleri*. Ankara: Gazi Büro Kitabevi.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. s.55
- Üzüm, H. (2005). *Gençlik ve spor genel müdürlüğü’nde görevli spor uzmanlarının örgütsel bağlılığı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- White, B., Cox, C. ve Cooper, C. (1992). *Women’s career development: a study of high flyers, blackwell publishers, Oxford*.
- Yalçın, K. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınevi.

- Yaman, M. (2000). *Spor örgütünün yönetsel iklimi*. Ankara: Desen Ajans Yayınevi.
- Yerlisu, T., İmamoğlu, A.F. (2006). Gençlik ve spor genel müdürlüğü'ndeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından uygunluğunun değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. XI(2).
- Yıldırım, V. (2000). *Genel İşletmecilik I-II* (1. Baskı). Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Werner, Isabel. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (çev: V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- William, B. W., Keith, D. (1993). *Human resource and personel management* (4. Basım). Singapore: McGraw Hill.
- Zalenzik, A., (1977), Managers and leaders: are they different?'. *Harvard Business Review*, May-June: 67-78.
- ZEL, U. (2002), İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35, 2.

EKLER

EK 1: Ses Kayıt Cihazı İzin Belgesi

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği
Anabilim Dalı Doktora Tez Araştırma Kapsamında geliştirilen Görüşmelerin
Kullanımına Dair Sözleşme

Aşağıdaki sözleşme Zühal KILINÇ .ile arasında
..... tarihinde imzalanmıştır.

“Kadın Spor Yöneticilerinin Labirentteki Yolculuğu: Algılanan Engeller, Liderlik
Becerileri ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından İncelenmesi” konulu bilimsel
çalışma kapsamında tarihinde ile
yaptığımız görüşmenin, görüntü, ve ses kaydının, bant çözümünün bilimsel çalışma
amaçlı korunmasına, yayın, belgesel vb. projelerde değerlendirilmesine, araştırmacı
kullanımına açılmasına izin veriyorum.

İzin Sahibi

Araştırmacının/Kurumun Adı:

EK 2: Bilgi Formu**GÖRÜŞME FORMU**

Bu formda kişisel bilgileriniz istenmektedir. Lütfen size uygun olarak doldurunuz.
Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Zühal KILINÇ

Tarih:

Saat:

- 1) Adınız Soyadınız:
- 2) Yaşınız:
- 3) Medeni Durumunuz:
- 4) Mezun Olduğunuz Son Eğitim Kurumu:
- 5) Eğitim Düzeyiniz:
- 6) Kurumunuzdaki Pozisyonunuz:
- 7) İş Deneyiminiz : yıl

EK 3: Görüşme Soruları

Görüşme Soruları

1.2.1. Yönetiminde yöneticilik görevinde yükselmiş/yükselmeye çalışan kadın spor yöneticilerin;

GİRİŞ ISINMA SORUSU

SORU 1) Çalıştığınız örgütü canlı veya cansız bir varlığa, bir nesneye ya da herhangi bir şeye benzetmeniz istense mecazi olarak neye benzetirsiniz? Nedenlerini açıklar mısınız?

AÇIKLAMA: Kariyer hayatınızı başarılı olduğunuz ilk nokta (zaman) ile şu anda bulunduğunuz noktayı (zaman) düşünün.

SORU 2) Lütfen kariyer hayatınızı kısaca anlatabilir misiniz?

AÇIKLAMA: Örgüt ortamınız, örgütte geçirdiğiniz süre veya yaşantı, örgütte yükselme/kariyerinizde yönetsel çalışma sürenizi lütfen bir kez daha düşünün.

1) Örgütünüzü bir labirent olarak hayal edin.

2) Örgütteki çalışma sürecinizi labirentin yolları olarak düşünün.

3) Örgütte çalışmaya başlangıcınızı labirentin giriş noktası olarak düşünün.

4) Bugün elde ettiğiniz kariyerinizin/başarınızın bulunduğu noktayı çıkışı olarak düşünün.

(ÖRGÜTSEL İKLİM)

SORU 3) Kariyer hayatınızda labirente girdiğinizi düşündüğünüz dönem ne zaman?

- Hayal ettiğiniz bu labirenti kısaca tarif eder misiniz?

- Bu labirentin;

- *Duvarları nasıl? (geniş, yüksek, dar)*
- *Engeller nasıl? (su, taş, kesici, tehlikeli, düz?*
- *Mola verdiğiniz yer var mı?*
- *Korkunç mu? Aydınlık mı?*

(PSİKOLOJİK ORTAM/ÖZELLİKLER)

SORU 4) Labirentte girmeden hemen önceki labirentle ilgili duygularınız/hisleriniz nasıldı?

- *Bilinçli miydiniz? Neden?*
- *Korkulu muydunuz? Neden?*
- *Güvenli miydiniz? Neden?*
- *Endişeli miydiniz? Neden?*

- Labirente girmeden önce neler yaptınız?

- Rotanız var mıydı? (planlama)*
- Harita/harita okuma ... (uzmanlık için eğitim)*
- Pusula/pusula kullanma ... (uzmanlık alanı)*
- Diğer hazırlıklar (yürüyüş ayakkabısı)*
- Yanınıza aldığınız malzemeler nelerdir?*

(ÖNGÖRÜ-VİZYON-YARATICILIK-GİRİŞİMCİLİK)

SORU 5) Labirente girmeyi neden istediniz?

SORU 6) Bu labirentin kadınlara yönelik olup olmadığını düşündünüz mü?

-Labirente girmeniz hakkında çevrenizden nasıl görüşler geldi? Bu görüşlere karşı tavrınız nasıl oldu?

- Bu labirentte risk sizce neydi?

(ÖRGÜTSEL SÜREÇ)

SORU 7) Labirente (örgüt ortamına) girdikten sonra karşılaştığınız SÜREÇ nasıldı? (Neler yaptınız, iş yaşamınız nasıldı?)

SORU 8) - Labirentte ilerlerken yaşadığınız ve çok etkilendiğiniz anılarınız ve öyküleriniz var mı? Anlatır mısınız?

(ENGELLER-BARİYERLER-ZORLUKLAR VE LİDERLİK BECERİLERİ)

Labirentte yolculuk (örgütsel yükselmede yönetsel çalışma süreci) süresinde, kadın spor yöneticilerinin algılanan engelleri aşarken gösterdikleri liderlik becerileri nelerdir?

SORU 9) Labirentten ilerlerken size en çok yardım eden özellikleriniz nelerdir? (kişisel, örgütsel özellikler ...)

- Labirente ilerlerken kadın olmanızla ilgili bir durumla karşılaştınız mı?

Evet ise; Anı yada öykünüzü anlatır mısınız?

- Labirentte çıkış yolunu görmeyi denediniz mi? Neler yaptınız?

- Size göre labirentten çıktığınızı düşünüyor musunuz?

- Nereye çıktınız?

- Ne elde ettiniz? Neden?

- Yaşadığınız ya da duyduğunuz cinsiyet ayrımcılığına ilişkin bir anı, bir öykü bir olay var mı?

SPOR İLİŞKİSİ

SORU 10) Labirentte yolculuk (örgütsel yükselmede yönetsel çalışma süreci) yapan yöneticilerde, spor nasıl rol oynamaktadır ?

- Sporla ilgili geçmiş deneyimleriniz nelerdir?

- Labirenti tamamlamanızda spor geçmişiniz veya tecrübelerinizin size göre (olumlu-olumsuz) nasıl bir etkisi oldu ?

SORU 11) Paylaşmak istediğiniz başka bir şey var mı?

EK 4: Anket**BEM CİNSİYET ROLÜ ENVANTERİ**

Kendinizi Tanımlayınız. Buradaki tanımlar, sizin kendinizi nasıl gördüğünüzü anlatmaya yarayan tanımlardır. Hiçbir maddeyi atlamadan, size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Teşekkürler.

		Bana göre kesinlikle doğru değil	Bana göre genellikle doğru değil	Bana göre bazen doğru	Bana göre arasıra doğru	Bana göre çoğunlukla doğru	Bana göre genellikle doğru	Bana göre kesinlikle doğru
1	Ağırbaşlı, ciddi							
2	Ailesine karşı duyarlı							
3	Anlayışlı							
4	Baskın, tesirli							
5	Başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı							
6	Boyun eğen							
7	Cana yakın							
8	Cömert							
9	Çocukları seven							
10	Duygularını açığa vurmayan							
11	Duygusal							
12	Erkeksi							
13	Etkileyici, güçlü							
14	Fedakar							
15	Girişken							
16	Gönül alan							
17	Gözüpek							
18	Haksızlık karş. tavır alan							
19	Hassas							
20	Hırslı							
21	İdealist							
22	İncinen duyguları tamir etm. istekli							
23	Kaba dil kullanmayan							
24	Kadınsı							
25	Kendi ihtiyacını savunan							
26	Kendine güvenen							
27	Kuralcı, katı							
28	Lider gibi davranan							
29	Mantıklı							
30	Merhametli							
31	Namuslu							
32	Otoriter							
33	Riski göze almaktan çekinmeyen							
34	Sadık							
35	Saldırgan							

		Bana göre kesinlikle doğru değil	Bana göre genellikle doğru değil	Bana göre bazen doğru	Bana göre arasıra doğru	Bana göre çoğunlukla doğru	Bana göre genellikle doğru	Bana göre kesinlikle doğru
36	Sevecen							
37	Sıkılgan							
38	Sözünde duran							
39	Tatlı dilli							
40	Yumuşak, nazik							
41	Kıskanç							
42	Güvenilir							
43	Karamsar							
44	Konuksever							
45	Dedikodu yapan							
46	Uyum sağlayabilen							
47	Kibirli							
48	Etrafına saygılı							
49	Ne yapacağı belli olmayan							
50	İşinde ciddi sorumlu							
51	Asık suratlı							
52	Yardımsever							
53	Bencil							
54	Hoşgörülü							
55	Sistemsiz, plansız							
56	Dostça davranan							
57	Yapmacık davranan							
58	Samimi							
59	Dürtüst							
60	Tutucu							