AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Lütfiye İŞLER

TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ BAĞLAMINDA SAĞLIK ALANINDA KADIN YÖNETİCİLER

Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Lütfiye İŞLER

TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ BAĞLAMINDA SAĞLIK ALANINDA KADIN YÖNETİCİLER

Danışman

Doç. Dr. Şerife Gözde YİRMİBEŞOĞLU

Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

T.C.

Akdeniz Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Lütfiye İŞLER'in bu çalışması, jürimiz tarafından Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	:	Doç. Dr. Emine UÇAR İLBUĞA	(İmza)
Üye	:	Yrd. Doç .Dr. Duygu ÇELİKER SARAÇ	(İmza)
Üye (Danışmanı)	:	Doç. Dr. Ş. Gözde YİRMİBEŞOĞLU	(İmza)

Tez Başlığı: Toplumsal Cinsiyet Rolleri Bağlamında Sağlık Alanında Kadın Yöneticiler

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 21 / 06 / 2017

Mezuniyet Tarihi : 13 / 07 / 2017

(İmza)

Prof. Dr. İhsan BULUT

Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Toplumsal Cinsiyet Rolleri Bağlamında Sağlık Alanında Kadın Yöneticiler" adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımca yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Lütfiye İŞLER

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	**Lütfiye İŞLER**
Öğrenci Numarası	**20145246006**
Enstitü Ana Bilim Dalı	**Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet**
Programı	**Tezli Yüksek Lisans**
Programın Türü	**(x) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans**
Danışmanının Unvanı, Adı-Soyadı	**Doç. Dr. Ş. Gözde YİRMİBEŞOĞLU**
Tez Başlığı	**Toplumsal Cinsiyet Rolleri Bağlamında Sağlık Alanında Kadın Yöneticiler**
Turnitin Ödev Numarası	**815352401**

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 117 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 04/07/2017 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 15

alıntılar dahil % 25 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

04/07/2017

(İmza)

Doç. Dr. Ş. Gözde YİRMİBEŞOĞLU

İ Ç İ N D E K İ L E R

TABLOLAR LİSTESİ **iii**
KISALTMALAR LİSTESİ **iv**
ÖZET **v**
SUMMARY **vi**
ÖNSÖZ **vii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL VE KURAMSAL YAKLAŞIM

1.1. Tarihte Kadın Liderliği 5
1.2. Cinsiyet, Toplumsal Cinsiyet, Ataerkillik Kavramı 9
1.3. Kuramlar 11
1.4. Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar 17
1.5. Dünyada ve Türkiye'de Kadın Liderler 23
1.6. Türkiye'de Sağlık Sektöründe Kadın ve Erkek Lider Oranları 24

İKİNCİ BÖLÜM
TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ BAĞLAMINDA SAĞLIK ALANINDA KADIN YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Yöntem 27
2.1.1. Problem 27
2.1.2. Araştırmanın Amacı 28
2.1.3. Araştırmanın Önemi 28
2.1.4. Sayıltılar 29
2.1.5. Sınırlılıklar 29
2.1.6. Araştırma Modeli 30
2.1.7. Evren ve Örneklem 31
2.1.8. Verilerin Toplanması 33
2.1.9. Verilerin Analizi 34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADINLARIN LİDER OLMASINDAKİ ENGELLERİN İNCELENMESİ, BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. Kadının Lider Olamamasındaki Temel Nedenler 35

3.1.1. Ataerkil Anlayış 35

3.1.1.1. Toplumsal Cinsiyete Dayalı İş Bölümü ve Cinsiyet Rolleri 39

3.1.1.2. Kadın ve Erkek Meslekleri Ayrımı 44

3.1.1.3. Cinsiyete Dayalı Ayırımcılık 50

3.1.1.4. Cam Tavan Kavramı 54

3.1.1.5. Kraliçe Arı Sendromu 57

3.1.1.6. Mobbing 60

3.1.1.7. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları 64

3.1.1.8. İş Bulma ve Terfide Eşitsizlik 67

3.1.1.9. Cinsel Taciz 69

3.1.1.10. Kadınların Ücret Eşitsizliği 72

3.1.2. Çalışan Kadının Aile Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar 74

3.1.2.1. Rol Çatışması 74

3.1.2.2. Ev İşleri 77

3.1.2.3. Çocuk Bakımı 79

3.1.2.4. Gebelik ve Emzirme Dönemi 81

SONUÇ 83

KAYNAKÇA 87

EK 1- Yüz Yüze Görüşme Soru Formu 103

EK 2- Görüşme İzni 105

ÖZGEÇMİŞ 106

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Türkiye'deki Üniversite Hastanelerinde Yönetici Sayıları 24
Tablo 2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Verileri 31

KISALTMALAR LİSTESİ

akt.	:Aktaran
ILO	:Uluslararası Çalışma Örgütü
KAGİDER	:Kadın Girişimcileri Derneği
KEFE	:Kadın Erkek Fırsat Eşitliği
KEİG	:Kadın Emeği ve İstihdamı Girişimi
KSGM	:Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü
TBMM	:Türkiye Büyük Millet Meclisi
TİSK	:Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TÜBA	:Türkiye Bilimler Akademisi
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	:Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
WHO	:Dünya Sağlık Örgütü

ÖZET

Günümüzde yaşanan gelişmelerle kadınlar, çalışma yaşamında daha çok yer almaktadırlar. Ancak Türkiye'de toplumun ataerkil anlayışı ve toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak üst düzey yönetici kademelerinde yeterince kadın lider bulunmamaktadır. Liderliği her disiplin kendi açısından tanımlar ve toplumsal kültür, bilgi ve bakış açısına göre farklı anlamlar yükler. Yönetim kademesindeki faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için önemli olan, yöneticilerin liderlik özelliklerini sürdürebilmeleri ve yönetimde kadın erkek eşitliğine özen gösterilmesidir.

Bu çalışmanın amacı, sağlık alanında yer alan kadın ve erkek yöneticilerdeki liderlik bulgularını kadın çalışmaları ve toplumsal cinsiyet perspektifinde açıklayarak, liderlik özelliklerinde kadın erkek farkını ortaya koymaktır. Bu kapsamda öncelikle liderlik, kadın liderliği, ataerkillik, cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları açıklanmış ve asıl araştırmaya temel oluşturacak diğer bir çalışma ile Türkiye'de üniversite hastanelerindeki yönetici sayılarına yer verilmiştir. Sonrasında bir nitel veri toplama tekniği olan derinlemesine görüşme tekniği ile Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde yönetim kademelerinde yer alan başhekim yardımcılığı ve müdürlük yapan 11 kadın 11 erkek olmak üzere toplam 22 kişi ile görüşülmüştür. Elde edilen bulgular feminist kuramlar çerçevesinde yorumlanmıştır. Araştırmamızın bulguları göstermektedir ki; toplumsal cinsiyet ve aterkil anlayışın etkileri yönetim kademelerinde de görülmektedir. Kadın ve erkek katılımcıların, ataerkil anlayışın hakim olduğu toplumsal yapılarda, kadınların çalışma yaşamının olumsuz etkilendiği ve lider olmasının zorlaştığı konusunda hemfikir olduğu tespit edilmiştir. Toplumsal algı, kadının kendini algılayışını da etkilemekte, kadınlar kendilerini öncelikli olarak bir eş ve bir anne olarak görebilmektedirler. Ancak araştırmaya katılan tüm erkek ve kadın yöneticiler, liderliğin cinsiyetinin olmadığını, yönetsel başarının kişinin kendi çaba ve isteği ile gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Toplumda her alanda olması gerektiği gibi iş yaşamında da kadın erkek eşit olmalıdır. Bu toplumsal algı ile kadınlar yönetimde daha çok söz sahibi olabileceklerdir.

Anahtar Kelimeler: Kadın, Lider, Yönetici, Toplumsal Cinsiyet, Ataerkillik.

SUMMARY
WOMEN MANAGERS IN THE CONTEXT OF GENDER ROLES

With recent developments women are more involved in working life. However, depend on patriarchal understanding of society and gender roles, there are not enough female leaders in the senior manager levels in Turkey. Every discipline defines leadership its own point of view and it had carries different meanings according to social culture, knowledge and perspective. In order to managerial activities to be carried out healthy manner, its essential managers have leadership qualities and gender equality must be ensured in management

Aim of this study is reveal to difference between men and women' leadership styles by explaining findings of men and women managers in health care system in terms of women's studies and gender perspective. In this context, firstly the concepts of leadership, women leadership, patriarchy, sex and gender are explained and with another study that will make base for actual research including number of managers of university hospitals in Turkey was carried out. Turkey featured results of the study that carried out among managers of university hospital in Turkey. Subsequently, interview was conducted with a qualitative data collection method, in-depth interviewing technique for total of 22 people, 11 female and 11 male, who served as assistant chiefs and managers at management levels of Akdeniz University Hospital. Results are interpreted in the context of feminist theories. According to the results, negative effects of gender and patriarchal understanding are also seen in managerial levels and women's job life can be negatively affected. It has been found that male and female participants agree that in social structures where patriarchal understanding prevails, working life of women is adversely affected and it is difficult to become a leader. Social perception also affects women's self-perception, and women can see themselves primarily as a partner and a mother. But both male and female managers participant of our survey stated that leadership is not about gender, but that managerial success can be achieved with his or her own efforts and desires. Men and women in business must be equal as should be in every area in society. With improvement of society's perception, women will have more say in management.

Keywords: Woman, Leader, Manager, Gender, Patriarchy.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında yorum ve görüşleriyle yardımını esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Ş. Gözde Yirmibeşoğlu' na, çalışmamın nitel araştırma aşamasında görüşmeyi kabul ederek verdikleri samimi cevaplar ile katkı sağlayan yöneticilere teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm eğitim hayatım boyunca anlayış ve fedakarlıklarıyla yanımda olan, manevi desteklerini her zaman hissettiğim çok değerli babam Ali İşler'e, kıymetli annem Hatice İşler'e, biricik abim Ender İşler ve sevgili eşi Çiğdem İşler'e, anlayışlı yeğenlerim Ali İşler ve Kayra İşler'e, ayrıca Yüksek Lisans tez çalışmam sırasında her türlü destek olan tüm dostlarıma en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Lütfiye İŞLER

Antalya, 2017

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada yaşanan ekonomik, kültürel ve sosyal değişimlerle beraber kadınlar çalışma yaşamında daha çok yer almaya başlamışlardır. Kadınlar Dünya nüfusunun yarısını oluşturmasına rağmen, çoğu ülkede olduğu gibi Türkiye'de de çalışma yaşamında yönetici pozisyonunda yeterince yer alamamaktadırlar. Toplumun cinsiyet anlayışının yüklediği rol ve sorumluluklardan ve sırf cinsiyetlerinden dolayı birtakım tutum, davranış ve önyargılar nedeniyle birçok engelle karşılaşmakta ve yöneticilik kademelerinde yeterince temsil edilememektedirler. Dolayısıyla üst düzey yönetici ve lider pozisyonlarında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde değildir.

Yönetim açısından önemli bir kavram olan liderlik ile ilgili olarak çok sayıda tanım yapılmıştır. Yukl (1989: 255) liderlik için; "bireyin, grupla yapılan faaliyetleri ortak birçok sayıda hedefe ulaşma doğrultusunda organize etmesi veya yönlendirme yapması durumunda, grupta yer alan bireyler üzerinde sahip olduğu ve gönüllülük esasına dayalı olan davranışsal etkidir" derken, Eren (1998: 35) liderliği, "belirli bir grup insan topluluğunu önceden planlanmış belirli hedefler etrafında toplayabilme, bu hedefleri gerçekleştirmek için grubu harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin tamamı" şeklinde tanımlamıştır.

Tüm resmi kurum ya da özel işletmelerin başarılı olabilmesi, yönetim kademesindeki faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi yöneticilerin liderlik vasfına bağlıdır. Günümüzde kadınların çalışma yaşamında yer almasına, özellikle 90'lı yıllardan sonra iş yaşamında yer alan kadın sayısının artmış olmasına rağmen kadınların erkeklere göre yönetim kademelerinde daha az bulunduğu görülmektedir. Bunun nedeni, kadınların erkeklerden daha az bilgi, beceri, eğitim ve yetenek sahibi olmaları değil, Türk toplumunun ataerkil anlayış yapısında olması ve cinsiyete bağlı ayırımcılıktır.

Heidi Hartmann ataerkilliği, erkeklerin kadınlar üzerinde tahakküm kurdukları, maddi temelli hiyerarşik ilişkiler ve erkek erkeğe dayanışmanın yer aldığı toplumsal ilişkiler dizisi olarak tanımlamaktadır. Erkeklerin, hem ev içinde hem de ücretli işlerde kadınların üretkenliğini denetim altında tuttuğu ataerkil sistem, erkeklerin kadınları sömürdüğü, baskı uygulayıp egemen olduğu toplumsal yapılar ve uygulamalar sistemidir. Bu sistemin oluşturduğu toplumsal ilişkilere bağlı olarak kadınlar, evde ve çalışma yaşamında ikincil konumda yer almaktadır. Çünkü ataerkil sistem, erkeği daha güçlü kılarak toplum içinde gelişen sosyal ilişkilerde erkeğe üstünlük tanır. (Ecevit, 2011: 17).

Slyvia Walby (1990: 110), kapitalist bir toplumda var olan ataerkil ilişkilerin temel alanlarını; kültür, din, ev içi işler, devlet, ücretli emek, cinsellik ve erkek şiddeti olarak

tanımlamıştır. Toplumsal cinsiyet ilişkilerinin belirlenmesinde oldukça önemli olan ev içindeki işlerin yapılmasına bağlı sosyal ilişkiler ataerkil sistemin tekrar üretilmesine neden olur. Bununla birlikte ataerkillik kapitalist üretim biçimi ile yapılandığında, ücretli emek alanındaki ataerkil ilişkiler sistemin devamlılığı açısından çok önem kazanır (Ecevit, 2011: 18).

Kadınların örgütlerde üst makamlara gelmelerini ya da erkekler kadar kolay ve hızlı bir şekilde ilerlemelerini engelleyen çok sayıda faktör vardır. Kadınların kariyer gelişimlerine engel olan nedenlerin araştırılması ve ortadan kaldırılması oldukça önemlidir. (Özyer ve Azizoğlu, 2014: 98-99). Kadınlar çalışma yaşamının başlangıcında işe alınma aşamasından, ücretlendirme, terfi, eğitim ve gelişim programlarına katılmaya kadar birçok süreçte ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Taşkın ve Çetin, 2012: 19).

Özellikle ev içi görevler ve sorumluluklar kadına yüklenmekte, bu durumun kadının ev dışında, çalışma yaşamına sınırlılık getireceği düşünülmektedir. Her ne kadar kadın hem ev içi hem ev dışı sorumlulukları kabul etse de, çoğu zaman toplumsal baskıya bağlı olarak kadın geri adım atabilmektedir. Kadının aile içindeki bu görev ve sorumlulukları nedeniyle, örgütlerde kadınlara daha az sorumluluk gerektirecek roller verilir. Bu durum da yönetimde erkeklerin sayısının kadınlara oranla daha fazla olmasına neden olmaktadır (Uluslararası Çalışma Örgütü [ILO], 2012).

Günümüze değin ataerkillik bağlamında kadına atfedilen toplumsal cinsiyet rolleri ve bundan kaynaklı kadının çalışma yaşamında sınırlı yer alması konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Konuya ilişkin yapılan tez çalışmalarından biri Gizem Uzun (2005)'a aittir. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarının bankacılık sektöründe incelendiği araştırmada, literatür taraması ve alan araştırması ile cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonunda; Adana ilinde yöneticilerin çoğu, kadın ve erkek yönetici arasında liderlik becerileri açısından fark görmemektedir sonucu ortaya konmuştur.

Ayper Tunalı 2006 yılında yaptığı çalışmada kamuda yer alan kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Türkiye'deki kadın ve erkek kaymakamlara anket uygulamıştır. Ankette yer alan sorular kaymakamların kişisel özelliklerini ve astlarına karşı tutumlarını tespit etmeye yöneliktir. Elde edilen veriler, kamu yönetimindeki kadın ve erkek liderlerin liderlik davranışları arasında herhangi bir ölçülebilir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Yani liderlerin kişilik ve astlara karşı tutumuna dair cinsiyet farkının yarattığı herhangi bir farklılık bulunmamaktadır.

Yapılan tez çalışmalarından bir diğeri de Aylin Karakaş (2010)'ın "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıkların Analizi: Sağlık Sektörü'nde Bir

Uygulama" adlı çalışmasıdır. Araştırmada, sağlık çalışanlarının bakış açısıyla kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; farklı cinsiyette ve eğitim düzeylerindeki bulunan sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarının benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Günümüze dek yapılan tez çalışmalarında farklı sektörlerde yer alan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışlarındaki farklılıkların astların bakış açısıyla yada astlarına yönelik tutumlarının incelendiği görülmektedir. Son yıllarda kadınları ve kadın yöneticileri ilgilendiren farklı konular üzerinde araştırmalar ve çalışmalar artmış olmasına rağmen, hala kadının üst yönetim kademelerinde yer alamamasının nedenlerinin toplumsal cinsiyet perspektifiyle irdelendiği çalışma bulunmamaktadır. Ataerkil bakış açısının kadınların çalışma yaşamında ne şekilde etkili olduğunu, toplumsal cinsiyet yaklaşımının kadınların bugün geldikleri noktayı, sosyal ve toplumsal yaşamlarını nasıl etkilediğini ortaya koymanın önemi bu çalışmanın çıkış noktası olmuştur ve bu anlamda alana özgün bir katkı sağlayacaktır.

Çalışma yaşamında yer alan kadınlar artık pek çok alanda başarılı olan, topluma önemli katkılar sağlayan bireylerdir. Yaptığımız bu çalışmanın amacı, sağlık alanında yer alan kadın ve erkek yöneticilerdeki liderlik bulgularını kadın çalışmaları ve toplumsal cinsiyet perspektifinde açıklayarak, liderlik özelliklerinde kadın erkek farkını ortaya koymaktır. Bu kapsamda bir nitel veri toplama tekniği olan derinlemesine görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bu sayıya ulaşılabilecek Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde yönetim kademelerinde yer alan tüm yöneticiler ile görüşülmek istenmiş, başhekim yardımcılığı ve müdürlük yapan 11 kadın 11 erkek olmak üzere toplam 22 kişiye ulaşılarak görüşmeler tamamlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; çalışma yaşamında kadın liderliği kapsamında literatür incelemesi yapılarak, liderlik, cinsiyet, toplumsal cinsiyet, ataerkillik kavramlarına ve feminist kuramlara değinilmiştir. Sonra da günümüze kadar Dünyada ve Türkiye'de yer almış kadın liderlere ve liderlik konusunda yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında yapılan bir diğer çalışma da, kadın liderliği ve yönetim kademeleri konularına ilişkin olarak bir takım istatistiki verinin değerlendirilmesidir. Buna yönelik olarak 2016 yılında Türkiye'deki toplam 51 üniversite hastanesinde yer alan yönetici sayıları tespit edilmiş ve sağlık sektöründeki kadın ve erkek lider oranları belirtilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki ayrım göz önünde bulundurularak araştırma konusunu oluşturan problem durumu belirtilmiş, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın yöntemi ele alınarak, araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin ve veri

toplama aracının özellikleri açıklanmış, verilerin değerlendirilmesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular ataerkil anlayış çerçevesinde yorumlanarak, Toplumsal Cinsiyete Dayalı İş Bölümü ve Cinsiyet Rolleri üzerinde durulmuştur. Kadınların lider olamamalarına yönelik temel nedenler olarak gösterilebilecek; Kadın ve Erkek Meslekleri Ayrımı, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, İş Bulma ve Terfide Eşitsizlik, Ücret Eşitsizliği konuları irdelenmiş, Cam Tavan, Kraliçe Arı Sendromu, Mobbing ve Taciz kavramlarına açıklık getirilmiştir. Ayrıca çalışan kadının aile yaşamında karşılaştığı problemlerden Rol Çatışması, Ev İşleri, Çocuk Bakımı, Gebelik ve Emzirme Dönemi konuları yönetici liderlerden alınan veriler doğrultusunda kadın çalışmaları ve toplumsal cinsiyet perspektifinde tartışılmıştır.

Son olarak çalışmanın dördüncü bölümünde; yapılan araştırmanın genel değerlendirmesi sonuç başlığı ile yer almış, temel alınan kuramlar çerçevesinde elde edilen sonuçlar yorumlanarak, varılan sonuçlara uygun öneriler getirilerek çalışma tamamlanmıştır

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL VE KURAMSAL YAKLAŞIM

Liderlik ve yöneticilik konusunda yapılan incelemeler insanlık tarihi kadar eskiye dayanır. Sosyal bir varlık olması nedeniyle insanlar, gruplar halinde yaşamayı tercih etmişlerdir. Bu yaşam tarzı da insanoğlunun hedeflerine ulaşabilmesi için bulunduğu grup içinden grup üyelerini hedeflere motive edip yönlendirebilecek birinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu bölümde; literatür kapsamında liderlik, cinsiyet, toplumsal cinsiyet, ataerkillik kavramlarına ve feminist kuramlara değinilmiştir. Sonra da liderlik konusunda yapılan çalışmalar açıklanarak, geçmişten günümüze Dünyada ve Türkiye'de yer almış kadın liderlere yer verilmiş, 2016 yılında Türkiye'de sağlık sektöründeki kadın ve erkek lider oranları belirtilmiştir.

1.1. Tarihte Kadın Liderliği

Liderlik kelimesi, ilk olarak dünya literatüründe 14. yüzyılda kullanılmış olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla karşılaşılmaktadır (Bass, 1981: 3). Özellikle 1950'lerde başlayan çalışmalarla 5000'den fazla liderlik araştırması ve 350'den fazla tanım yapılmıştır (Zel, 2001: 90). Kelime anlamı olarak, yol gösterici, öncülük eden, öğretici anlamına gelen liderlik için ünlü düşünür ve filozoflardan Sokrates; "iyiyi kötüden ayırma yeteneği, neyi yapıp neyi yapmayacağını bilmek", Platon ise; "sürecin içerisinde yer alması veya çevreyi dolaşarak yönetmek" olarak tanımlama yapmışlardır (Dural, 2002: 33-34). Günümüze değin yapılan diğer liderlik tanımları ise şöyledir (Erçetin, 1998: 5; Koçel, 2005: 583; Zel, 2006: 110):

- Sosyal eylemlerin denetlenmesinde, grup içinde bir kişinin öne çıkmasıdır (Mumford, 1906: 370).
- Kişi ve grup olguları dahil, birden fazla kişinin zihinsel olarak etkileşimde olduğunu ve bu esnada bazı bireylerin, diğerlerini etkilediği varsayımını içeren bir süreçtir (Bogardus, 1934: 52).
- Grubun tüm ihtiyaçlarını karşılayan, kontrol eden ve düzenleyen kişi ile grup üyeleri arasındaki işlevsel ilişkidir (Knickerbocker, 1948: 27).
- Ortak amacı en iyi şekilde gerçekleştirmek için grubun davranışlarını yönlendiren kişinin yaptığı eylemlerdir (Hemphfill ve Coons, 1957: 38).

- Grubun eyleme geçmesini ve bu eylemi devam ettirmesini sağlamak için tüm üyelerin davranış ve fikir birliği içinde olmasıdır (Stogdill, 1974: 143).
- Fikir, hareket ve yönelimlere tesir etmek, kendi isteği doğrultusunda yönlendirmek ve yönetmektir (Bennis ve Nanus, 1985: 123).
- İnsanların kararlaştırılmış amaçlar doğrultusunda yöneltmeye ikna edilmesidir (Davis, 1988: 72).
- Grup dinamiği ve grup içi süreçlerde; karakter, gücü kullanma, itaat etme, amacı gerçekleştirme ve etkileşim yardımıyla kendi başına karar verme özelliklerinin bir ya da birkaçının birlikte bulunmasıdır (Bass, 1990: 23).
- Gruptaki bireyleri belli bir koşul ve zamanda, örgüt hedeflerini gerçekleştirmeleri için gönüllü çalışmaya özendiren, ortak hedeflerin başarılmasına yardım eden, bu konuda tecrübelerini paylaşan ve liderlik tarzından grup üyelerinin memnun olduğu etkileme sürecidir (Werner vd., 1987: 808).
- Örgütün var olmasını sağlayan; stratejik hedefler, örgüt kültürü, örgüt amaçları ve diğer önemli süreçlerin yönetilmesi, geleceğin şekillendirilmesi ve ekip kurulmasıdır (Sullivan, 1996: 134).
- Kararlaştırılmış kişisel ve grupsal hedeflerin ortaya konulması için belirli koşullar altında, bir kişinin diğerlerinin etkinliklerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001: 45).
- Hedeflerin gerçekleştirebilmesi için örgüt üyelerinin coşkulu bir tutumla desteklenmesi ve etkilenmesi sürecidir (Newstrom ve Davis, 2002: 92).

Liderlik ile ilgili yapılan bütün tanımlara bakıldığında liderin, beraber olduğu grubu etkileyerek, süreci başarılı şekilde yöneten kişiler olduğu görülmektedir. Başarılı bir grup çalışması için liderlik belirleyici bir etkendir. Lider ekibi olan bir takım oyuncusu, bir koordinatör olmaktadır. Bu bağlamda lider ekibiyle çalışmaktadır, ekibine danışmakta ve ekibiyle karar almaktadır (Güney, 2000: 500). Liderlik davranışlarındaki başarılar, örgütün ve etkilediği grubun başarısını da beraberinde getirmektedir. Liderin başarılı ya da başarısız olması sadece yönetim biçimi ile ilgili değildir. Liderin sahip olduğu birtakım özelliklere, diğer bir deyişle durumsal faktörlere yani liderin nasıl davrandığı ve davranışının farklı koşullarda nasıl değiştiği olgusuna da bağlanmıştır (İbicioğlu, 2009: 12).

Liderlik ve yöneticilik kavramları benzer ifadelerdir ve çoğu zaman birbiri yerine kullanılmaktadırlar. Her ikisi de örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi için insanlarla çalışmayı gerektirir ve her ikisi de insanları etkiler. Günümüz kurumlarında yönetimde yer alan liderler; yönetici, müdür, başkan, şef, koordinatör, idareci, süpervizör gibi kavramlarla

isimlendirilmektedir (Akiş, 2004: 41). Yöneticiler, hiyerarşik yapıda atama ile belirlenirken, liderler sosyal etkileme sürecinde, insan ve davranışlarla ilgili olarak oluşurlar. Liderlik rolü, yöneticilerde bulunması gereken birçok rolden yalnızca biridir ve bu rol de çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edilir (Keçecioğlu, 2003: 25).

Liderlik ve yöneticilik iki ayrı kavram olmasına rağmen bir örgütün başarısı için birbirini tamamlayan önemli unsurlardır ve liderlik, yöneticilikten daha geniş bir kavramdır. Liderler ve yöneticiler düşünme ve çalışma tarzlarıyla, katılımlarıyla ve uyum sağlayışları ile birbirlerinden farklıdırlar. Her şeyden önce ve önemlisi de liderler ve yöneticiler farklı kişiliklere, deneyimlere ve çocukluklarından yetişkinliklerine kadar farklı gelişimsel davranış tarzlarına sahiptirler (Ertürk, 2008: 25-26). Liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler olduğu gibi yöneticilik özelliklerine sahip olmayan liderler de olabilir. Ancak yönetim kademelerinde olması beklenen, yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olarak işleri yürütmeleridir.

Liderlik konusundaki ilk ciddi araştırmalara temel oluşturan en önemli malzeme, zamanın başarılı devlet adamları ve askeri yöneticileri olmuştur. Mustafa Kemal Atatürk (1881-1938), Napolyon Bonapart (1769-1821), Mahatma Gandi (1869-1948), Adolf Hitler (1889-1945) gibi liderlikleriyle gerek bulundukları toplumun gerekse etkileşim içinde oldukları diğer toplumların tarihi değişimlerine sebep olan kişilerin özellikleri dönemlerinin liderlik tanımlarına ışık tutmuştur (Zel, 2001: 97).

Yazılı tarih sayesinde geçmişten bugüne elimize geçen bulgular, savaşların liderlik uygulamalarında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Akad İmparatorluğu'ndan Büyük Sargon, Mısır Firavunu 2. Ramses, Girit Medeniyeti ya da İndus Vadisi Uygarlığı dönemlerine ait bulgulara bakıldığında; liderliğin belirleyiciliği için büyük savaşlar verildiği ve imparatorların bu savaşlarda gösterdikleri başarılar sayesinde uygarlıkları idare etme güçlerini aldıkları görülmektedir. İnsanlık tarihinden günümüze gelen liderliğin oluşmasına yönelik bu bulgular kesin olmamakla birlikte, yazılı metinlerden oluşturulan çıkarsamalar olarak ifade edilebilir (Grint, 1997: 4).

Klasik Liderlik çalışmalarında; Kautilya (M.Ö. 371-283)'nın Arthrasastra'sı, günümüz iş dünyasında uzmanlar tarafından faydalanılan Sun Tzu (M.Ö. 400-320)'nun Savaş Sanatı, Plato (M.Ö. 429-347)'nun Devlet (Republic)'i, Aristoteles (M.Ö. 384-322)'in Retorik (Rhetorica) adlı eseri ön plana çıkan önemli eserlerdir (Grint, 1997: 5). Bilinen ilk kadın liderlerden biri olan 'Hatşepsut' Mısır'ın ilk ve tek kadın firavunu olma özelliğini taşımaktadır. M.Ö. 1472 – 1457 tarihleri arasında hüküm sürdüğü öne sürülmektedir. Tarihe adını yazdırmayı başaran bir diğer ünlü kadın lider de 18 yaşında Antik Mısır'ın son

Helenistik kraliçesi olmayı başaran VII. Cleopatra (M.Ö. 69-30)'dır. Ayrıca İngiltere Kraliçesi I.Elizabeth (1533-1603), Büyük Britanya'nın tek kadın başbakanı Margaret Hilda Thatcher (1925-2013), iki kez Pakistan Başbakanlığı yapmış olan Benazir Butto (1953-2007) ve iki kez Hindistan Başbakanlığı yapmış olan Indira Gandhi (1917-1984) akla gelen önemli kadın liderlerden bazılarıdır. Yine tarihe adını altın harflerle yazdıran bir başka kadın lider ise, bilim alanında ilk Nobel ödülünü alarak kadınlara önderlik etmiş olan Marie Curie olmuştur (www.sabah.com).

Tarihte önemle adı geçen kadınlara verilebilecek örneklerden bazıları; feminizm ifadesini ilk kullananlardan olan ve kadın haklarının kanunlaşması gerektiğini savunan yazar Mary Wollstonecraft (1759-1797), savaş dönemlerinde yaralanmış askerlerin tedavi ve bakımlarını üstlenen ve modern hemşireliği kuran Florence Nightingale (1820-1910), kadınlara seçme hakkı verilmesi ve kölelik sisteminin ortadan kaldırılması için çaba sarfeden Susan B.Anthony (1820-1906), yaşamını aciz, yardıma ve bakıma muhtaç kişilere adayarak, Kalküta'da binlerce kişiyi kurtaran din kadını Rahibe Teresa (1910-1997), Kanada'da kadınların insan olarak kabul edilmediği ifadelerin yer aldığı yasanın değiştirilmesini sağlayan ve ülkenin ilk kadın yargıcı olan Emily Murphy (1868-1933), Uluslararası İnsan Hakları Bildirgesi'ni Birleşmiş Milletler Genel Kuruluna sunan ve kabul edilmesini sağlayan dünyanın ilk First Ladysi Eleanor Roosevelt (1884-1962) olarak sayılabilir. Bu kadınlar bu görevleri sadece güzellikleriyle değil, zeki, akıllı ve başarılı kadınlar olmaları sayesinde elde etmişlerdir (Ünal, 2015: 39-40).

Türk tarihine baktığımızda da tarihe önemli bir kaynak teşkil edilen VIII. Yüzyılda dikilen Orhun Kitabelerinde Türk kadınından övgü ve saygıyla bahsedilir. Kitabelerde 'Devleti İdare Eden Han' ve 'Devleti Bilen Hatun' ifadeleri geçmektedir. Han ile Hatun Türk toplumunda aynı yetkiye sahiptir. 93 Harbi sırasında henüz 20 yaşında bir gelin olan Nene Hatun (1857-1955)'un savaş alanında gösterdiği azim ve hırslı mücadelesi yöre halkına örnek olmuş ve onları peşinden sürükleyip, tarihimizdeki hizmetkâr bir lider olarak askeri alanlarda da kadın liderlerin olduğunu göstermiştir. (Fındıkçı, 2009: 428-429).

Yine Cumhuriyet dönemi Türk edebiyatının en çok eser veren yazarlarından olan, eserlerinde kadının özellikle toplum içindeki statüsüne ve eğitilmesine yer vermiş, yazıları ile kadın hakları savunuculuğu yapmış Halide Edip Adıvar (1884-1964), ilk Türk kadın siyasetçi ünvanlı, Osmanlı feminist yazınının öncülerinden ve ilk kadın yazarlarımızdan öğretmen Emine Semiye Önasya (1864-1944), Cumhuriyetin 70. yılında seçilen ve Türkiye Cumhuriyeti tarihinin ilk ve tek kadın başbakanı olan Tansu Çiller (1946-..), döneminde TBMM Kadının Statüsünü Araştırma Komisyonu Başkanlığı yapmış, ilk kadın vali Lale

Aytaman (1944-..), 1982 yılında Hollanda Lahey Büyükelçisi görevine getirilerek Türkiye'nin ilk kadın büyükelçisi ünvanını almış Filiz Dinçmen (1939-..) Türkiye'nin yakın tarihindeki liderler için verilebilecek örneklerden sadece birkaçıdır.

Kadınlar, günümüze dek birçok alanda başarılı çalışmalar yürütmüşler ancak cinsiyetleri nedeniyle çok fazla eleştiri de almışlardır. Liderlikte cinsiyetin etkisinin olup olmadığını anlamlandırabilmek için tez içinde de çokça bahsedilecek olan; cinsiyet, toplumsal cinsiyet, ataerkillik kavramlarının bilinmesinde fayda vardır. Bundan sonraki bölümde bu kavramlar ve kuramlar açıklanacaktır. Ayrıca feminist kuramların tarihsel olarak ortaya çıkışı ve geçmişten günümüze nasıl bir süreç izlediğine yer verilmesi görüşmelerin kuramlarla ilişkilendirilmesi açısından önemlidir.

1.2. Cinsiyet, Toplumsal Cinsiyet, Ataerkillik Kavramı

Cinsiyet (sex) kavramı, kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünü, insanın doğuştan getirdiği fiziksel ve genetik özelliklerini ifade eder. Ancak kadın ya da erkeğin farklılıklarını sadece biyolojik cinsiyetlerine göre açıklamak yetersizdir. Her toplumda ve kültürde kadın ve erkek için uygun görülen farklı roller vardır. Bu roller, bireylerin çalışma yaşamından aile yaşamına kadar tüm hayatını etkilemektedir.

Toplumsal cinsiyet (gender) tanımı ilk kez Amerika'da Robert Stoller tarafından yapılmıştır. Stoller, yaptığı ayrıntılı araştırmaları neticesinde 1968 yılında çıkardığı 'Sex and Gender' (Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet) adlı kitabında, toplum içinde kadın ve erkeklerin konumlarının farklı olduğuna vurgu yapmak için bu kavramı kullanmıştır. İngiltere'de de 1972 yılında Ann Oakley, 'Sex, Gender and Sociey' (Cinsiyet, Toplumsal Cinsiyet ve Toplum) adlı kitabında toplumsal cinsiyete bağlı rollerin sosyal hayatta ne şekilde öğrenildiğini açıklamış, cinsiyetin zeka ve kişilikle olan bağlantılarını anlatmıştır (akt.Ecevit, 2011: 6).

Toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetten farklı olarak sosyal hayatta şekillenir, kadın ve erkeğin toplum içindeki konumuna bağlı olarak görev, rol ve yükümlülüklerini belirler. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet bireylerden beklenen davranışları ve toplumun onları nasıl görüp algıladığını kapsamaktadır (Sancar vd., 2006: 11). Yani toplumsal cinsiyet rolleri, kadınlık ve erkeklik için kültürel beklentileri ifade eder. Toplumun kültürü, kadın ve erkeği sosyal olarak yapılandırarak, davranış ve düşüncelerini etkiler ve yönlendirir (Akın ve Demirel, 2003: 74). Simone de Beauvoir'in 1949'da söylediği gibi "kadın doğulmaz, kadın olunur" (Beauvoir, 1993: 19) ifadesi, toplumsal cinsiyet kavramının, cinsleri birbirinden ayıran fizyolojik ve biyolojik özellikler dışındaki özellikleri tanımladığını göstermektedir.

Kadın ve erkeğin toplum içinde sosyal konumuna bağlı olarak şekillenen tüm bu görev, rol ve yükümlülükler, sosyal yapılanmanın bir sonucudur. Kültürden kültüre ve zaman içinde farklılık gösterebilir, değişebilir ve değiştirilebilir (WHO, 1998: 15). Bununla bağlantılı olarak, hangi hak ve güce kimin ne kadar sahip olacağına, kadın ve erkeklerin hangi davranış ve faaliyetleri yapabileceklerine ilişkin toplumsal beklentiler geliştirilir. Bu beklentiler, toplumdan topluma ve aynı toplum içinde bir toplumsal kesimden diğerine değişiklik gösterse de ortak noktası, toplumsal cinsiyet temelli asimetrinin yani farklılıklar ve eşitsizliklerin varlığıdır (Ecevit, 2003b: 83).

Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki güç ilişkilerinin eşitsizliğine vurgu yaparak biyolojik cinsiyet farklılığını açıklar. Biyolojik cinsiyetten ayrı olarak toplumsal ve kültürel olarak belirlenen, buna bağlı olarak içeriği zamana ve topluma göre değişebilen cinsiyet konumu olarak açıklanabilecek toplumsal cinsiyet (Berktay, 2013: 8), bir süreç içinde cinslere aktarılmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolünün bireyin hayatına dahil olması; rolün öğrenilmesi, toplumsallaşma ve içselleştirme aşamaları ile gerçekleşir. Bu üçlü ilişkinin sürekliliğini ve tekrar üretilmesini sağlayan da bireyin ailesi (anne, baba, kardeşler vs.), sosyal çevresi (arkadaşlar, öğretmenler vs.) ve medyadır (Connell, 1998: 79).

Toplumsal cinsiyet kavramı kadın ve erkeğe biçilen farklı toplumsal ve kültürel rolleri ifade eder ve bu kavramın ataerkillik ile de yakından ilişkisi vardır. Anaerkil dönemden ataerkilliğe, ataerkillikten günümüz modern dünyasına uzanan süreçte oluşan toplumsal cinsiyet kavramı, bu süreçlerin her birinde meydana gelen toplumsal değişimlerle, toplumsal cinsiyet algısını da değiştirmiştir (Saraç ve Gültekin, 2013: 27). Ataerkil sistem, kadınların erkekler tarafından sömürüldüğü, baskılandığı, hem ev içinde hem de ev dışında ücretli işlerde üretkenliklerinin denetim altında tutulduğu toplumsal yapılar ve uygulamalar sistemidir. Bu toplumsal yapıya bağlı olarak erkekler sosyal ilişkilerde daha üstün ve daha güçlü olduklarından kadınlar evde ve çalışma yaşamında ikincil konumda yer almaktadırlar (Özçatal, 2011: 25).

Chris Weedon'ın, kadın çıkarlarının erkek çıkarlarına bağlı olduğu güç ilişkisi olarak ifade ettiği ataerkillikte, soyun temelinde baba alınır ve aile içinde çocuklar baba soyuna mal edilir. Ataerkil güç sosyal anlamlara dayanmaktadır ve ataerkil söylemde kadının sosyal rolü eril normlara göre tanımlanır. Ataerkil ilişkilere cinsiyete dayalı iş bölümünden üremenin toplumsal örgütlenmesine kadar hayatın her alanında karşılaşılmaktadır (Aktaş, 2013: 63).

Ataerkil yapıda kadın ve erkek tanımları birbirine karşıt gibi algılanır ve bu karşıtlık içinde oluşturulur. Bu karşıtlık, bir tarafın diğerine üstün ve egemen olduğu hiyerarşik bir yapıyı ifade ederken, başka hiyerarşik karşıtlıkların varlığı için de model oluşturmaktadır.

Hiyerarşik yapı içinde kadın ve erkek rollerinin bu karşıtlığı da, kadın ve erkeklerden farklı rol beklentilerine, kadın ve erkeğe ilişkin farklı toplumsal algılamalara neden olmaktadır. Bu yapı, kadın ve erkeği, toplumsal rol ve kimlikleriyle sınıflandırmış, onlara ilişkin bir dizi kalıpyargı da üretmiştir. Buna göre erkek aklı, uygarlığı ve kültürü temsil etmekte ve tartışmasız daha üstün görülmekte, kadın ise bedeni, duyguları ve doğayı temsil etmektedir. Böylece kadın bedene, maddeye, doğaya indirgenerek, insanın üreme işlevi küçümsenmekte ve dezavantajlı grubu oluşturan kadınlar için ezilme ve baskı altına alınma durumu söz konusu olmaktadır (Berktay, 2004: 2).

Toplumda kadınların ezilen cins olduğu sonucunu doğuran, kültürel ve kurumsal düzenlemelerin de buna bağlı olarak değiştiği erkek iktidarını ifade eden ataerkil sistem, binlerce yıldır sürmekte ve kadını ikincileştirmektedir. Kadınlar uzun süreler ataerkil sistem ve kurumlar içinde toplumsallaşmış, yüzyıllardır eğitimden yoksun kalıp, ekonomik anlamda da erkeğe bağımlı kılınmışlardır (Berktay, 2013: 3). Buna bağlı olarak, yapılan toplumsal cinsiyet çalışmalarının gelişim tarihi feminizmin de tarihi olarak ifade edilebilir. Feminist düşüncenin gelişimine; mutlu ev kadını mitini yıkan, Amerika Birleşik Devletleri'nde Ulusal Kadın Örgütü'nün kurucularından olan Betty Friedan ve Kolombiya Üniversitesi'nde hazırladığı doktora tezinde ataerkillik konusunu çözümleyen Kate Millet'ın katkıları büyüktür (Ecevit, 2011: 11).

Ayrıca ataerkillik ve kadınlığın yeniden üretimi konusunda İngiltere'den Juliet Mitchell kitapları (Kadının Yeri- Psikanaliz ve Feminizm), Nancy Chodorow ise yaptığı tez çalışması (Anneliğin Yeniden Üretimi) ile kadınların konumlarının ve ev içi rollerinin öğrenilen bir davranış olduğunu ve aktarılan değerler ile yeniden üretildiğini ifade etmişlerdir. Yine Fransa'da Simone de Beauvoir 1946 yılında yayınlanan 'İkinci Cins' adlı kitabı çağdaş feminist anlayışının önemli bir örneğidir (Ecevit, 2011: 12).

Yukarıda açıklanan kavramlarla ilişkili olarak ataerkil toplumsal sistemin varlığı çalışma yaşamının genelinde olduğu gibi sağlık sektörünü ve özellikle de yönetim kademelerini etkilemekte ve şekillendirmektedir. Ataerkillik ve toplumsal cinsiyete ilişkin tüm bu bilgilerden sonra, bulgular ve yorumlarda da geçecek olan sentez niteliğindeki feminist kuramları incelemek yerinde olacaktır.

1.3.Kuramlar

Feminizm hem bir kuram hem de bir yöntemdir. Feminist araştırmacılar sosyal ve bireysel değişimler sayesinde kadınların yaşamlarında anlamlı bir farklılık yaratmak için bilgi üretmeye çalışırlar (Letherby, 2003: 4). Feminist teorik bakış açıları eleştirel söylemlerdir ve

feminist teori süregelen durumu eleştirir. Bu açıdan değerlendirildiğinde zaman içinde geçirdiği dönüşümle birlikte feminist teori ve yöntem sadece kadınları incelemez, kendi alanını tüm sesi kısılanları (sessiz kalanları) kapsayacak şekilde genişletir. Bu yönlüyle de daima politiktir (Calás ve Smircich, 1996: 215).

Feminist yaklaşımlarla ilgili olarak tek bir kuram yoktur ve bu konuda çok fazla çeşitlilik olduğu söylenebilir (Calás ve Smircich, 1996: 215). Literatürde liberal, radikal, psikanalitik, marksist ve sosyalist feminist yaklaşımlar ile sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bununla beraber feminist kuramlar sosyal bilimlerden biyoloji bilimine, edebiyata ve felsefeye kadar birçok disiplinden etkilenir ve bu disiplinleri içerir. Tüm bu farklı bakış açıları bir araya gelerek feminist kurama katkıda bulunurlar, çünkü her birinin odağında cinsiyetler arası ilişkiler ve sosyal değişim vardır (Flax, 1990: 75).

Mary Wollstonecraft'ın temsilcisi olduğu Liberal Feminist Kuram; hak eşitliğine vurgu yaparak, kadın ve erkeğin sahip olduğu kapasitenin rasyonel düşünce ve eylem açısından eşit olması gerektiğini ifade eder (Ecevit, 2011: 12). Wollstonecraft'a göre erkekler aklın geçerli olduğu ve hayat için önemli olarak nitelendirilebilecek işlerin olduğu kamusal alanlarda yer alırken, kadınların sorumluluk alanları daha önemsiz işler içeren, yaşadıkları özel alan yani ev ile sınırlandırılmıştır. Kadınlar eğitim olanaklarından faydalanamadıkları için eleştirel yetenekleri zayıftır ve bu nedenle iş paylaşımları da kadınların itibarını olumsuz etkileyerek akıllarını geliştirmekten alıkoyar. Ayrıca Wollstonecraft, kadınların ekonomik ve ahlaki bağımsızlıklarını kazanabilmeleri için farklı mesleklerde yer almalarına izin verilmesi gerektiğini savunur (Ecevit, 2011: 12).

Feminizm türleri içinde tarih olarak en eski ve belki de en etkilisi olan bu kuramın gelişimiyle beraber feministler, kadınlara yönelik eşitsizliğin devlet müdahalesi ile düzeltilmesi gerektiğini savunarak kamusal alanda birtakım kazanımlara sahip olmuşlardır (Berktay: 2013: 9). Liberal feminist yaklaşımın kadınların akılları sayesinde güç kazanıp cinsiyet körü yaklaşımdan kurtulabileceğini savunduğu söylenebilir. Buna göre kadın kendine dayatılmış toplumsal cinsiyet kimliklerini sorgulayacak ve erkek iktidarı karşısında güçlenecektir. Akıl ile kadın ataerkil sistemde, kendisinden beklenen sessiz, sadık, fedakar olma ve mahremiyet gibi değerler ile ev içine hapsolmayı reddedecek ve kamusal alanın imkanlarını görerek faydalanma yoluna gidecektir (Aktaş, 2013: 62).

Liberal feminist teoride, cinsiyete yönelik olarak yönetim ve organizasyon alanında yapılan araştırmalar, cam tavan çalışmaları olarak ifade edilebilecek yönetimde kadın sorunsalı kapsamında yapılmaktadır. Bu araştırmalar tüm örgütler içinde kadınlar nasıl başarıya ulaşır sorusunun dışında, yönetim ve organizasyon kapsamındaki çalışmaların

odağına kadın bakış açısını yerleştirmeye çalışır (Calás ve Smircich, 1996: 217). Kadınların seçme ve seçilme, yönetimde yer alma hakkı, tüm iş alanlarına katılma ve bunlara sahip olabilmesi adına eğitimden faydalanma hakkı için mücadele veren liberal feminist anlayış, çalışma yaşamı, tüm örgüt yönetimleri ve eğitim gibi birçok alanın toplumsal cinsiyet kavramı ile biçimlendiğini göstermektedir (Aktaş, 2013: 60).

Liberal feminist kuramcılar, çalışma hayatında kadın ve erkekler arasındaki eşitsizliğe dikkat çekerek yönetimde kadın alanına yönelik çalışmalar yapmışlardır. Bu kapsamda dikey ve yatay düzeyde çalışan kişiler arasındaki ücret eşitsizliğine ve kadınların yönetimde üst düzey pozisyonlarda yer alabilmelerine engel olan cinsiyet ayrımcılığını eleştirmişlerdir. Bu eleştiriler bağlamında ücret eşitliğinin sağlanması, performansın adaletli değerlendirilmesi, yönetimde üst pozisyonlarda yer alabilmesi ve eğitim fırsatlarından yeterince faydalanabilmesi, çalışma yaşamındaki kadın sayısının arttırılması gibi birtakım düzenlemelerle, iş yaşamında kadınlar için dezavantaj oluşturacak durumların kaldırılabileceği savunulmuştur (Irefin vd., 2012: 75).

Bedene ve cinselliğe vurgu yapan Radikal Feminist Kurama göre kadınların ezilmesinin sebebi evrensel bir olgudur ve sınıf, ırk, etnik köken farketmeksizin kadınlar sırf kadın olmalarından dolayı erkek baskısına maruz kalırlar (Berktay, 2013: 9). Simone de Beuvoir'ın İkinci Cins isimli eseri radikal feminizmin ortaya çıkmasına etki ederken, ilk feministlerden Eva Figes ve Germaine Greer da geliştirilmesine katkı sağlamışlardır. Radikal feministler kadının ikinci cinsiyet olmasının ve toplumda geri plana atılmasının nedenini, ataerkil anlayışa bağlamışlardır (Atan, 2015: 8). Ataerkil bakış açısına göre, erkekler toplumsallaşma sürecinde güç, karar alma, üretim gibi özelliklerle ifade edilirken, kadınlar ise ev işleri, çocuk ve yaşlı bakımı ile erkeğin cinsel objesi olarak görülmektedir. Aynı zamanda bu bakış açısı, kadınlarda utanma ve namus gibi nosyonları gizil olarak geliştirerek kadınları, ataerkil kültürün ikinci sınıf insanları haline getirmiştir (Yıldız vd., 2016: 1130).

Radikal feminist kuramcılar, ataerkil sistemde erkeklerin kadınlar üzerinde oluşturduğu baskının yeniliklerle düzeltilemeyecek kadar esaslı ve uzun bir tarihe sahip olduğunu ve bu sebepten ataerkil yapıyı kökten değiştirecek kültürel yenilenmenin gerekliliğini savunmuşlardır. Buna göre sadece yasal ya da politik örgütlerde gerçekleştirilecek dönüşümler değil, tüm sosyal ve toplumsal yapıların temelden değiştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Atan, 2015: 15). Radikal feministlere göre bu yeni toplumsal yapı içerisinde kadın ve erkek kimlikleri yeniden oluşturulmalı, dilde ve kültürde yer alan eril söylemler yok edilmeli, siyasi yapı kadınlara eşit haklar sağlayacak biçimde

düzenlenmelidir. Bu sayede sosyal ve toplumsal düzende etkili olan erillik ortadan kaldırılabilecektir (Irefin vd., 2012: 80).

Radikal feministlere göre ataerkil toplum yapısının sonucunda cinsiyet toplumsal olarak kurumsallaşmakta ve bu durum insanlar arasında cinsiyet çatışmasına neden olmaktadır (Demir, 1997: 22). Buna bağlı olarak, radikal feminist teorinin organizasyon içindeki etkilerine bakıldığı zaman, kadınların ataerkil sistem içinde yok sayıldığı alanlarda kadın tecrübelerini ön planda tutarak kadın alanları oluşturma çalışmaları dikkat çekmektedir. Radikal feminist kuramcılar, ataerkilliğin geride bırakılabilmesi için ailenin ve toplumsal cinsiyet rollerinin yeniden düzenlenmesi gerektiğine inanmışlardır (Walby, 1990: 113).

Radikal feministler eril meslek alanlarının da kadınlara kazandırılabilmesi için çeşitli faaliyetler düzenlemişlerdir (Calás ve Smircich, 1996: 223). Organizasyonlarda hiyerarşik, rekabet ve saldırganlık dolu, iletişimden yoksun gibi eril özelliklerden farklı olarak, ilişki odaklı, duygusallık ve empati gibi davranışlar içeren dişil özelliklerin ön planda olduğu kadın odaklı örgütler öne sürdükleri görülmektedir. Bu bağlamda radikal feminist kuramcılar, çalışma yaşamındaki yönetim ve liderlik alanlarında kadınların kendilerine has tecrübelerini kullanarak çözüm yolları üretmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir (Irefin vd., 2012: 73; Calás ve Smircich, 1996: 218).

Marksist feminist kuramcılar ataerkillik kavramını radikal feminist kuramcılardan alarak, kadınların tüm çalışmalarının erkekler tarafından kullanıldığına vurgu yapmışlardır. Marksist feminist kuramcılardan Foreman, kadınların duygusal alanın temsilcileri olarak ev içine hapsedilmelerinin kadın cinsiyetine dair olumsuz toplumsal cinsiyet algısı meydana getirdiğini savunur (Donovan, 2005: 44). Marksist feminist kuram sınıfsal ayrıma dikkat çeker ve kadınların hem cinsiyetlerine bağlı olarak erkekler tarafından ezildiklerini hem de kendi cinsleri içinde eşitsizliğe maruz kalarak, baskı yaşayabildiklerini savunur. Marksist feminizm anlayışına göre toplumda var olan, cinsiyete dayalı eşitsiz iş bölümü nedeniyle kadınlar hem çalışma hayatının hem de ev içi işlerin yükü altında ezilirler. Bir yandan emek piyasalarında düşük statülü işlerde yer alıp, düşük ücretler almaya mecbur kalmakta ve bu ücretlere de kocaları tarafından el konulmakta, diğer yandan ise ücretsiz ev içi emekleri değersizleştirilmektedir (Berktay, 2013: 11).

Michelle Barrett, kadınların ezilmişliğini ve sınıfsal sömürüyü Marksizm ile feminizmi ilişkilendirerek inceler, aralarındaki ilişkinin inşasına dikkat çeker. Kadının ezilmişliğini ve sömürüsünü yalnızca biyolojik farklılıklarla ya da kapitalist sistem ile açıklamayı yetersiz bularak, Marksist kuramı tekrar irdeleyip, analizlerin toplumsal cinsiyet bağlamında yapılmasını gerektiğini savunur (Ecevit, 2011: 12). Marksist feminist kuramcılar

çalışmalarını özellikle toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü üzerinde yoğunlaştırmış ve kapitalist üretim sistemi içerisinde ikamesi kolay işgücü olarak görülenlerin kadınlar olmasının nedenlerini araştırmışlardır. Aynı zamanda Calás ve Smircich (1996: 220), Marksist feminist kuram kapsamında iş-aile ilişkileri üzerine bir çalışma alanının da ortaya çıktığını dile getirmektedirler.

Cinsiyeti yapısal ve tarihsel anlamda inceleyen Marksist feminist kuram, bir cinsiyet analizi olmaktan ziyade bir sınıf analizi olarak ifade edilebilir. Marksist feminist kuramcılar, kadınların sömürü ve ezilmesini sonlandırmak için iş yaşamına girmeleri ve kamusal alanda yer almaları gerektiğini savunurlar. Örgüt çalışmaları bağlamında bakıldığındaysa her ne kadar temelinde bir sınıf analizi olması nedeniyle çok etkili olamasa da Marksist feminist teorisyenlerin kadınların işgücü içerisindeki konumuna ilişkin önemli çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bununla beraber Marksist feminist kuramın, sosyalist feminist yaklaşıma yol gösterdiği söylenebilir (Oruç, 2012: 25).

Sosyalist Feminizm; Marksist ve radikal feminist kuramları birleştiren daha uzlaşmacı bir yaklaşımdır. Kadınların ezilmesinde sınıfın yanı sıra toplumsal cinsiyet ve cinselliğe de yer vermişlerdir. Topluluklarda kapitalizm ve ataerkil bakış açısının birbirlerini destekleyip etkileyerek kadınların sömürülmesine sebep olduklarını ifade etmişlerdir (Berktay, 2013: 11). Sosyalist feminist kuramcılara göre, dünyanın anlaşılması güç durumlarının çok olması nedeniyle tek bir modelle açıklanması mümkün değildir. Bu sebeple marksist ve radikal feminizm kuramlarının birlikte düşünülmesi yerinde olacaktır (Atan, 2015: 8). Heidi Hartman sosyalist feminist kuram çerçevesinde ataerkilliği maddi temelli analiz ile tanımlamıştır. Kadınların toplumsal ve sosyal hayatta erkeklere göre ikinci konumda yer almalarının sebeplerini açıklamakta marksist analizin yetersiz olduğunu, ataerkil bakış açısının feminist analiz ile desteklenmesi gerektiğini savunmuştur (Ecevit, 2011: 12).

Sosyalist feminist kuramcılar, örgütlerde cinsiyet ayırımcılığının net bir şekilde yapıldığını, işlerin kadın ve erkek işi olarak sınıflandırıldığını, kadınların erkeklere nazaran daha düşük ücretlerle ve ikincil pozisyonlarda çalıştırıldıklarını kısacası kadınların dezavantajlı durumda olduklarını ileri sürmektedirler (Calás ve Smircich, 1996: 202). Buna bağlı olarak, kadının hiyerarşik yapının en alt düzeyinde yer alması, onların önemli kaynakların kontrolüne ve üst pozisyonlara ulaşmalarına engel olmakta, dolayısıyla bürokratik güce sahip olanlar hep erkekler olmaktadır (Oruç, 2012: 15).

Sosyalist feminist kuramın öncülerinden Juliet Mitchell, kadının toplumsal hayattaki konum ve işlevinin, cinsellik, çocukların bakımı ve topluma dahil edilmesi gibi yeniden üretim rolü ile belirlendiğini iddia etmiştir. Ekonomik istekler ve tekrar üretim ile uyumlu

politikaların beraber ele alınması gerektiği düşüncesini savunmuştur. Mitchell'e göre kadınların sömürü ve ezilmişliğini yok etmek için sadece kapitalizm veya ataerkillikle savaşmak yetersiz olacaktır. Çünkü kadınlara yönelik baskının nedenleri insan psikolojisinin derinliklerindedir ve bu yüzden psikanaliz ile ilgili stratejilerin de kullanılması gerekir (Ecevit, 2011: 12).

Psikanalitik feminist kuramın gelişmesine katkıda bulunan isimlerden en önemlileri Nancy Chodorow, Carol Gilligan ve Sara Ruddick'tir. Bu kuramın en mühim ve etkileyici yorumu 'Anneliğin Yeniden Üretimi' adlı kitabı ile Nancy Chodorow'a aittir. Kadınların niçin annelik yapmak istediklerine yönelik olarak o döneme dek kabul gören ve oldukça etkili olan bazı görüşler vardır. Bunlardan en önemlileri; anneliğin kadınların tabiatları gereği kaçınılmaz talihleri olduğu ve kadınların anne olmaları yönünde toplum tarafından şartlandıkları görüşüdür. Chodorow bu iki önemli görüşü de reddeder. Çünkü bu ifadelerde toplumsal cinsiyet rollerinin özgürce tercih edilebileceği iddia edilmektedir (Tong, 1989 akt. Ecevit, 2011: 20).

Freud'un insan gelişimi ve psikanaliz ile ilgili düşünceleri psikanalitik feminist kuramın çıkış noktası olmuştur. Freud'un oedipus kompleksine yönelik fikirleri, kadın ve erkek cinsiyeti arasındaki iktidar ve güç ilişkileri, cinsiyete dayalı işbölümü gibi olguları açıklayıp anlam kazandırmak niyetiyle de kullanılmıştır. Psikanalitik feminist kuramın yönetim ve organizasyon alanında daha çok örgütsel davranışa yönelik araştırmaları etkilediği görülmektedir. Özellikle kadınların değişik psikoseksüel gelişimlerinin organizasyon içinde ve yönetsel pozisyonlardaki rolleri üzerinde etkilerinin inceleme altına alındığını söylemek mümkündür (Calás ve Smircich, 1996, 224). Psikanalitik feminist kuramcıların kadınların psikoseksüel gelişimleri sonucunda erkeklerden farklı olarak elde ettikleri ilişki odaklı niteliklerin etkin bir liderlik tipi oluşturmak için bir avantaj kaynağı olarak kullanılabileceğini savundukları görülmektedir (Kutanis ve Çetinel, 2016: 11).

Calás ve Smircich (1996; 226) kadınların organizasyon içinde erkeklere nazaran daha düşük ücretli işlerde çalışmalarının sahip oldukları dişil karakteristik özelliklere dayandırıldığını belirtmektedirler. Kadınların cinsiyet rollerine göre sosyal hayatta yer almalarının sonucu olarak kazandıkları dişil özellikleri ile başarı arasında bir anlaşmazlık oluşması başarı korkusu yaşamalarına bağlanmaktadır. Benzer şekilde kadınların kariyer problemlerinin nedeni de oidipal dönemin başlangıç aşamasında sosyal hayatta pasif olarak yer almaları nedeniyle kariyere karşı birbirine zıt, karışık hisler beslemeleri olarak görülmektedir. Dolayısıyla başarılı kadın yöneticilerin varlığı da, kadınların babalarıyla atipik ilişkilere sahip olmalarına bağlanmıştır (Irefin vd., 2012: 78; Calás ve Smircich, 1996: 225).

Psikanalitik feminizm üzerine çalışma yapan son dönem kuramcılar, kadınların psikoseksüel gelişimleri neticesinde erkeklerden farklı olarak kazandıkları ilişki merkezli özelliklerin etkili liderlik tipi meydana getirmek için bir avantaj kaynağı olarak kullanılabileceğini savunmuşlardır (Kark, 2004: 170; Calás ve Smircich, 1996). Buna göre kadınların kişilerarası ilişki kabiliyetleri, empati, duyarlılık kapasitesi gibi nitelikleri organizasyonlar içinde farklılaşmaya ve ilgisizliğe engel olabilen önemli insan kaynakları yetenekleri olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak tüm bu feminist teoriler, kadınların ataerkil toplumsal yapı içerisinde ikinci cins olarak görülmeleri nedeniyle değersiz olduklarını öngörmekte ve bunun sebeplerini sorgulamaktadırlar (İmançer, 2002: 156).

Gün geçtikçe kadınlar çalışma yaşamında daha fazla yer almaktadırlar. Toplumsal cinsiyete dayalı ve ataerkil bakış açısı kamusal alanda yönetim kademelerinde de etkisini göstermektedir. Bu çalışmada, katılımcıların ifadeleri liberal feminist teoriye dayandırılarak yönetim ve organizasyonlarda kadın sorunsalına değinilmiştir. Kadın ve erkeklerin çalışma yaşamında eşitsiz yer alması, üst düzey ve karar verici pozisyonlarda yeterince temsil edilmemesi, sorumluluk alanlarının ev ile sınırlandırılmasının ataerkil sisteme ve cinsiyet ayırımcılığına bağlı olduğu ortaya konmuştur. Liberal feminist kuramcıların da savunduğu gibi kadınların yönetimde üst pozisyonlarda yer alması, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin eşit düzeyde temsil edilmesi ve kadının çalışma yaşamında karşılaştığı olumsuz durumların ortadan kaldırılması için toplumsal cinsiyete yönelik bakış açısı sorgulanmalı, kadınların erkek iktidarı karşısında güçlenmeleri için harekete geçmeleri sağlanmalıdır.

1.4. Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Liderlik konusunda yapılan çalışmaların geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Yönetim ve liderlikte ortaya çıkan gelişmeler yeni liderlik tiplerinin ve yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderliği açıklamaya yönelik yaklaşımları; özellik, davranış, durumsallık ve çağdaş liderlik yaklaşımları olarak dört temel başlıkta toplamak mümkündür. Özellikler yaklaşımı, liderin kişisel özelliklerine odaklanırken, davranış yaklaşımı, liderin davranışları üzerine yoğunlaşır. Durumsallık yaklaşımı da liderliğin koşullara ve durumlara göre değişebileceğini savunur. Son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan çağdaş liderlik yaklaşımları da etkileşimsel (transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) yaklaşımdır. (Bakan, 2008: 5). Transaksiyonel liderlik yaklaşımı daha geleneksel ve geçmişe bağlı liderlik olarak açıklanırken, transformasyonel liderlik yeniliğe ve değişime açık, geleceğe dönük liderlik biçimi olarak tanımlanmıştır (Berber, 2000: 40).

Eagly ve Johnson, 1961-1987 yılları arasındaki dönemi kapsayan meta analiz çalışmalarında liderlik tiplerindeki cinsiyet farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmanın ana sonucu organizasyonel çalışmalarda kadın ve erkek liderlerin kişilerarası liderlik ve görev odaklı liderlik tipleri arasında bir fark olmadığıdır. Diğer iki farklı çalışmalarında ise erkeklerin daha iş odaklı, kadınların ise kişilerarası odaklı liderlik tipi sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca kadınların erkeklere göre daha demokratik, daha katılımcı ve daha az otokratik bir tarza yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Eagly ve Johnson, 1990: 240). Stanford, Oates ve Flores (1995: 14), dönemin en çok okunan gazetelerinde sıkça karşılaşılan 12 kadın ile yaptıkları görüşmelerde, kadınların iletişim gücü yüksek, ekip çalışmasına yatkın, ilham alan, yüksek motivasyonlu, ortak inanç ve değerlere uyan, saygıyı koruyan bir yapıda oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Türkiye'de özellikle 1980'li yıllar sonrasında üniversitelerin kadın araştırma merkezleri tarafından kadına dair çok sayıda kapsamlı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Akiş, 2004: 3). Bu araştırmalar liderliğin temelini oluşturan otorite, kontrol, iletişim, yetki ve saygı gibi bir takım unsurları kadınların kültürel altyapı ve ataerkil anlayış ile çocukluktan itibaren öğrenmeye başladıklarını göstermiştir. Buna göre sonuçlar şunları göstermektedir: Kadınların liderliğindeki örgütlerde; kadınlar otoriteye, komuta ve kontrol sistemine dayalı kültürü ortadan kaldıracak dönüştürücü liderlik davranışları sergilemekte, kurumlarda yetkilendirme, güven, saygı, dürüstlük davranışlarını geliştirerek herkesce kabul görebilecek ortak bir vizyonu tespit ederek paylaşmakta, astlarını koruyarak desteklemekte ve onlarla beraber çalışarak ortak kararlar almaktadırlar (Akiş, 2004: 8).

Günümüz araştırmaları da genellikle kadın ve erkeklerin farklı liderlik davranışları sergilediklerini vurgulamaktadır. Rosener (1990), Park (1996), Sakallı (2001) erkeklerin transaksiyonel, organizasyon içinde kişileri harekete geçiren, çalışma odaklı tutumlar sergilediklerini, kadınların ise, bilgiyi paylaşmaya ve güdülenmeye daha fazla önem veren, katılmaya dayalı transformasyonel liderlik davranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir (akt. Bayhan ve Arslan, 2005: 102). Kadın liderlerin özellikleri ve erkeklerden farklı taraflarının belirlenmesi amacıyla yapılan başka bir çalışmada ise erkek yöneticilerin uzun dönemli hedeflere, gelir elde etme ve kararlarda etkili olma, örgüt geliştirme fırsatına öncelik verirken; kadın yöneticilerin iş çevresi, çalışma ilişkileri, anlaşabilecekleri astlarla çalışma, yükselme fırsatına öncelik verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Gülbay, 2012: 53).

Bayhan ve Arslan (2005:103)'a göre başarılı bir kadın liderin ekip çalışması yapabilme kabiliyeti bir hayli yüksektir, çevresindeki kişileri memnun etmek için davranış biçimini değiştirme gereğini duymaz, kim olduğunu bilecek öz yeterliliğe sahiptir. Ayrıca

kadın liderler erkeklere nazaran daha duygusal olma özellikleri ile çalışanlarına karşı anlayışlı davranır, kendilerini beraberinde çalıştıkları bireyleri, üzerinde hakimiyet kurulacak, güç gösterileri yapılacak duygudan yoksun insanlar olarak görmezler. Kadınların küçük yaştan itibaren öğrendikleri bir diğer özellik de organizasyon yetenekleridir. Bu sayede çalışanlarını da hızlı düşünme kabiliyetleriyle hemen organize eder, başarılı bir şekilde yönetirler.

Her ne kadar kadın ve erkeklerin IQ (intelligence quotient - ortalama zeka testi) sonuçlarının eşit olduğunu gösteren araştırmalar olsa da WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale - Wechsler Yetişkin Zekâsı Ölçeği) gibi yaygın testlerin çoğu cinsiyet bazında bazı bulgular elde etmiştir: Erkekler, görsel zekalarının yüksek olması nedeniyle buna yönelik sorularda daha iyi performans gösterirlerken, kadınlar, sözel ifadeler ve okumalar ile ilgili olarak erkeklerden daha iyidirler (Onay ve Heptazeler, 2014: 80). Duygusal zeka konusunda yapılan birtakım araştırmalarda, en çok cinsiyet değişkeni ile empati alt boyutu arasında ilişki bulunmuştur. Bulgularda erkeklerin puanları kadınlardan düşük, yani kadınların erkeklere oranla daha empatik oldukları ve buna paralel olarak da daha çok duygusal tepki gösterdikleri ortaya konmuştur (Halıçınarlı ve Bender, 2006: 23).

Cokk ve Rothwell (2004: 45) kadınların aynı anda birden çok iş yapma ve farklı şeyleri düşünme bakımından erkeklerden üstün olduğunu, erkeklerin ise kadınlardan daha aceleci olduklarını belirtmektedirler. Başarılı kadınlarda görülen kuvvetli kişilik özellikleri; baskın olma, sorumluluk, başarı isteği ve kendine güven, kariyerlerinin yönünü belirlemede yeteneklerine güvenme ve güçlü başarma güdüleridir. Ayrıca yönetimde yer alan kadınlar, geleneksel kadın niteliklerinden farklı olarak daha mantıksal ve analitik, rekabet etmeye daha açık özelliklere sahiplerdir (Bass, 1981: 498).

Kadınlar için toplumsal cinsiyet rolleri, liderlik pozisyonlarında ya da üst düzey pozisyonlarda yer alabilmeleri için gereken motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Buna bağlı olarak kadınlar, ortaya koymayı planladıkları performansdan daha azını sergileyebilmektedirler (Crandall, Katkovsky ve Preston, 1962: 650). Kadınların, tek başlarına toplumsallaşma sürecinde kendilerine olan güvenlerinin, liderlikte olması gereken çabayı gösterme isteği açısından önemi büyüktür (Bass, 1981: 496). Astin (1985: 37)'e göre ise, kadınlarla erkek cinsiyetlerinde motive edici kaynaklar arasında fark yoktur. Motivasyon, çocukluk dönemindeki sosyalleşmeden ve toplumsal şartlardan etkilenmektedir (Wilson, 1995: 125). Kadınlarda motivasyon, erkeklerde olduğu gibi, alınan eğitime ve tecrübelere bağlı olarak değişecektir (Miner, 1965: 38). Leonard Chusmir (1981:55), kadınlarda başarı ve güç isteğinin erkeklere göre daha yüksek seviyelerde olduğunu, ait olma duygu ve

gereksiniminin ise erkeklerle aynı seviyede olduğunu saptamıştır. Terborg (1977: 650)'a göre, yönetici pozisyonlarında yer alan kadınlar ile erkek yöneticiler aynı güdülere sahiptirler.

Oakley (2000: 325) örgütsel liderlik rollerinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin iş etiği meselesi olduğunu savunur. Kadınlar liderlik rollerinde giderek yaygınlaştıkça, liderlik davranışlarındaki cinsiyet farklılığına ilişkin araştırmalar daha da önem kazanmaktadır. Açıkça bunun nedeni, işyerinde kadınların performansının algılanmasını ve ödüllendirilmesini etkileyebilecek cinsiyet yanlılığını keşfetmek ve ortadan kaldırmak için müdahale ve önleme stratejilerini daha iyi anlamak ve tasarlamaktır. Böylece bir işletmenin stratejik ihtiyaçlarına uygun liderliği cinsiyete bakılmaksızın objektif olarak belirlemek için liderlik tarz ve davranışlarının daha iyi değerlendirilmesi sağlanabilecektir (Stelter, 2002: 90).

Liderlik yaklaşımlarında kadın ve erkekler arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan araştırmalarda 4 teori ortaya konulmuştur: Biyoloji ve cinsiyet, toplumsal cinsiyet rolü, nedensel faktörler ve tutumlar. Bu 4 teori erkek ve kadın liderlerin kendileri, akranları, denetçileri ve astları açısından değerlendirilmiştir. Birinci teori, liderliğin biyolojik olarak belirlendiği, erkekler için doğuştan olduğu ve bu nedenle kadınlar için ulaşılamaz olduğu öncülüne dayanmaktadır. İkinci yaklaşım, sosyalleşmenin rolünü kabul eder ve liderliğin belirleyicisi olarak toplumsal cinsiyet rolü kavramını araştırır. Üçüncü bakış açısı, liderlik etkililiğine katkıda bulunan diğer faktörlerin saptanması ve dikkate alınmasını içerir. Dördüncü teori olarak tutumlar, kadınların kendine güvenlerini, önceki deneyimlerini ve kurumsal çevreyi içerir. Tüm bunlar liderlerin ortaya çıkışında etkileyici faktörlerdir (Appelbaum vd., 2003: 44).

Liderin cinsiyeti davranış ve performans farklılıkları bakımından aslında daha az önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bir liderin etkinliği toplumsal sorumluluk duygusundan ve toplum ve örgütün çıkarlarına kişisel çıkarların ötesinde verilen dikkatten kaynaklanmaktadır (House ve Aditya'nın 1997 karizmatik liderliği teorisine göre). Bu nedenle, bir liderin cinsiyeti, yönetim davranışındaki liderlerin davranışlarında veya etkinliklerinde farklılıkların belirleyici faktörü olmayacaktır. Dolayısıyla, bir liderin cinsiyeti ne avantaj ne de dezavantaj getirir (Ciolac, 2013: 38).

Organizasyonlar hayatta kalabilmek ve hem planlamada hem de uygulamada mükemmel olabilmek için çevik, vizyoner olmalı ve kadınlar da dahil olmak üzere insan kaynaklarından maksimum fayda sağlamalıdırlar. Özellikle kadın çalışanlarının potansiyelini en üst düzeye çıkarabilen örgütler kadınların benzersiz yetenek ve perspektiften tam olarak faydalanabilirler (Oakley, 2000: 329). Kadınlar, sağlık personelinin yaklaşık % 75'ini oluşturmaktadır ve daha yüksek seviyedeki sağlık liderlik alanlarında temsilleri sınırlıdır.

Kadınların sağlıkta keşfedilmemiş potansiyeli, sağlık sistemlerinin güçlendirilmesi için etkili liderliğe yaptıkları katkıyı baltalamaktadır (Javadi vd., 2016: 229).

Zenger ve Folkman (2012: 83), sağlık alanında önde gelen liderlerin 16 yetkinliğine dayanan liderlikteki cinsiyet farklılıklarını incelemiş ve olağanüstü liderliğe giden 16 yetkinliğin 12'sinde kadınların daha yüksek olarak değerlendirildiği sonucuna ulaşmışlardır. Yine, Barsh ve Yee (2012: 12), başarılı kadın liderlerin ortak niteliklerini tespit etmeye yönelik yaptıkları araştırmada; kadın liderlerin sağlam bir iş ahlakına sahip, sonuç odaklı, esneklik gösteren ve geri bildirim almakta ısrarcı takım liderleri olma özelliklerinin ekiplerini motive ederek yüksek performans göstermelerini sağladığını bulmuşlardır (McDonagh vd., 2014: 22).

Liderlik tarzlarında erkekler ve kadınlar arasındaki stil farklılıkları olsa da biri diğerinden daha üstün değildir ve bir organizasyonun etkin bir şekilde yönetilmesi için çeşitli stiller gereklidir. Genel olarak erkekler, özel grupların vizyonu belirleyip kararlar aldığı işlemsel tarzı liderlik kullanmaya yatkındır. Kadınlar, çalışanlarını örgütsel hedeflere katkıda bulunmaya teşvik eden ve ilham veren dönüşümsel tarz liderlik uygulama eğiliminde olarak örgütlerindeki sağlık hizmetinin bir üst aşamaya geçmesini sağlamaktadırlar. (Fontenot, 2012: 15).

Kabacoff (1998: 22), kadınların empati konusunda daha fazla puan aldığını ve iletişimde başkaları için beklentilerini, duygu ve düşüncelerini net belirttiklerini, iletişim akışını rahat sürdürebildiklerini, liderlik tarzlarında daha dışa dönük ve güleryüzlü hareket ettiklerini ifade etmiştir. Erkekler, stratejik planlama ve örgütsel vizyona yönelik ölçeklerde daha yüksek puan alırken, kadınlar, iş odaklı liderlik becerileri konusunda daha yüksek olma eğilimindedirler. Genel olarak patronlar erkekleri ve kadınları eşit derecede etkili görürken, akran ve doğrudan değerlendirme kadınları erkeklerden biraz daha yüksek olarak değerlendirmektedir (Appelbaum vd., 2003: 48).

Riggio (1986: 650), kişilerarası duygusal becerinin ayrılmaz bir unsuru olan sözsüz kanallar yoluyla iletişim kurma yeteneklerinin değerlendirilmesinde, kadınların sözsüz mesajların şifrelenip şifrelenmesinde erkeklerden çok daha yetenekli olduğunu bulmuştur. Örneğin, kadınlar, kendiliğinden yüz ifadeleri yoluyla duygusal mesajlar gönderebilme ve başkalarının duygu yüz ifadelerine karşı duyarlılığını sürdürme konusunda daha iyi bir yeteneğe sahiptir. Ayrıca, kadınların yüzleri ile duyguları ifade etme, gülümseme ve yüz animasyonunda daha yüksek frekans sergileme ve yüz ifadelerini ortaya koyma üstün yetenekleri de dahil olmak üzere kadınların erkeklerden daha fazla sözsüz olduğunu ifade eden önemli kanıtlar vardır. Sözsüz kod çözme becerileri açısından, kadınlar görsel

ipuçlarına, özellikle de yüz ipuçlarına daha fazla dikkat etme eğilimindedir. Gerçekten de, bu becerilerin çoğu, güçlü retorik yöntemler ve sözsüz iletişim kullanarak vizyoner mesajların takipçilere iletilmesi gibi temel karizmatik davranışları gerçekleştirmek için gereklidir (Appelbaum vd.,2003: 45).

Appelbaum vd. (2003: 45)'ne göre kadınlar sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır ancak üst düzey yöneticilik pozisyonlarına orantılı sayıda ulaşamamışlardır. Bu dengesizlik, kadın liderliğinde uzun süren kültürel tutumlar ve kadınların zirveye yükselmesini destekleyen kurumsal stratejilere vurgu yapılmaması gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu konuyu ele alan bazı stratejiler, yürütme liderliğinde cinsiyet çeşitliliğine yönelik kurumsal önceliğin geliştirilmesi, etkili ileri dönem planlama, toplumsal cinsiyet eşitliğine odaklanan liderlik geliştirme programlarının uygulanması, objektif performans değerlendirme sürecinin benimsenmesi gibi konulardan oluşmalı, kurumsal kadın ağları, esnek çalışma programları, akıl hocalığı programları, ağ oluşturma etkinlikleri gibi kurumsal girişimlerde bulunulmalıdır.

Her ne kadar kadınlar sağlık bakım işgücünün büyük bir kısmını oluşturuyorlarsa da, binlerce yıldır klinik yönetim ve idari pozisyondakilerin büyük çoğunluğu erkektir. Bu eşitsizlik göz önüne alındığında, pek çok kişinin sağlık liderliğini erkek egemen bir alan olarak görmesi şaşılacak bir durum değildir (Fontenot, 2012: 12). Sağlık liderliğinin doğası değiştikçe, daha fazla kadın, alana önemli ve sürekli katkılarda bulunacaktır. Liderliğe talip olan yüksek eğitimli kadınların bir araya gelmesi, bu yeni liderlik tarzına olan ihtiyaçla birleşecek ve yönetici kadınların yönetimin daha üst düzeylerine yükselme fırsatları artacaktır (Fontenot, 2012: 15).

Sonuç olarak kadın liderlerin, organizasyon içinde otorite kurmak ve sürdürmek için kişisel niteliklerini, karizmalarını, duygusal yönlerini, önsezilerini ve oluşturdukları kişilerarası ilişkilerini kullanırken, erkek liderlerin pozisyonlarının getirdiği ödüllendirme ve cezalandırma yeteneklerini kullandıkları saptanmıştır. Bu nedenle genellikle yapılan araştırmalar sonucunda kadın liderlik davranışlarının, insanlarla daha rahat ilişki kurabilmelerinin alt ve üst kademeyle koordinasyonu sağlamalarında oynadığı etkin rol nedeniyle erkek liderlerin davranışlarına oranla daha olumlu sonuçlar verdiği ispatlanmıştır (Bayhan ve Arslan, 2005: 103).

Tüm bu anlatılanlardan yola çıkılarak kadın liderliği tarzı erkeklerinkinden farklıdır ancak erkekler kadınların tarzını öğrenebilir ve bunları etkili bir şekilde kullanabilirler. Etkili lider olma cinsiyete özel değildir ve diğer cinsiyetten öğrenilebilir. Kadınların liderlik stilleri

daha az etkili değildir ve günümüzde önemli olan takım temelli, uzlaşmaya dayalı örgütsel çalışmaların yapılmasıdır.

1.5. Dünyada ve Türkiye'de Kadın Liderler

Tüm dünyada ve Türkiye'de nüfusun yarısına sahip kadınlar, iş yaşamında giderek artan oranda çalışan sayısına sahip olmalarına rağmen, henüz lider ve üst düzey yöneticiler arasında istenilen seviyede yer alamamışlardır Her ne kadar gelişmiş ülkeler, cinsiyet eşitliği anlamında ilerleme kaydetmiş olsalar bile kadınlar, halen üst düzey yöneticilik ve liderlikte seyrek olarak bulunmaktadırlar.

Alman Başbakanı Angela Merkel, dünya liderleri toplantılarında fotoğraf karesine girebilen tek üst düzey lider olarak görülmeye devam etmektedir (Acker'den akt. Gül ve Oktay, 2009: 425). Uzun yıllar İngiltere'yi yöneten "Demir Leydi" ünvanlı Margareth Thatcher yazdığı kitabında yönetim görevi sırasında yaşadığı sıkıntıları "Kadın olmamı hiç affetmediler" cümlesiyle özetlemiştir. Avrupa'da yapılan araştırmalar neticesinde, dünyada kadın istihdamının en yüksek olduğu ülkenin Danimarka olduğu (% 71) görülmektedir. Danimarka'yı sırasıyla İsveç (% 70), Hollanda (% 66), Finlandiya (% 65), İngiltere (% 62) takip etmektedir. Avrupa ülkeleri arasında % 24 oranı ile Türkiye ise en düşük seviyede yer almaktadır (KSGM, 2011).

2015 yılı verilerine göre Türkiye'de işgücüne katılma oranları kadınlarda % 31,5; erkeklerde ise % 71,6'dır. 2015 yılında istihdam edilen erkek nüfus oranı % 65 iken kadınlarda bu oran % 27,5'dir (TÜİK, 2015). Türkiye'de özel sektörde kadın üst düzey yönetici oranı % 11 iken, Fortune 500'de yer alan şirketlerin tepe yöneticileri içinde kadın yöneticilerin oranı % 15,7 dir (Bible ve Hill'den akt. Besler ve Oruç, 2010: 23). TÜİK rakamlarına göre, kamuda 23 bin 585 üst düzey yönetici bulunmaktadır. Bunlardan sadece 4 bin 250'sini kadınlar oluşturmaktadır. Kamuda genel müdür seviyelerinde kadınlar % 13,4 düzeyindedir. Genel müdür yardımcılığı makamının yine % 13,4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Orta düzey yöneticilik denilebilecek şeflikten, üst düzey yöneticilik denilebilecek müsteşarlığa kadarki yönetici dağılımına bakıldığında kadınların oranı oldukça düşüktür. Yönetim derecesi arttıkça kadınların sayısı da azalmaktadır (Besler ve Oruç, 2010: 22).

Avrupa'da ve Türkiye'de kamu yönetiminde kadın oranları için yapılan incelemeler neticesinde AB Komisyonu "Karar Süreçlerinde Kadın ve Erkekler Raporu" (2007)'na göre Türkiye'de kamu bürokrasisinde kadın oranının sıfır olduğuna dikkat çekmektedir. Dünya

parlamentolarında 2007 itibariyle ortalama kadın milletvekili oranı % 17,7 iken (Besler ve Oruç, 2010: 22), Türkiye'de bu oranın 2015'de ancak % 17,6'ya ulaştığı tespit edilmiştir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün 2012 verileri ile Ocak 2015'de yayınlanan "İş Hayatında ve Yönetimde Kadın" Raporuna göre; tüm yönetici düzeylerinde toplam kadın yöneticiler dikkate alındığında % 12,2 oranı ile Türkiye, 126 ülke arasında 94. sırada yer almaktadır. Aynı raporda Türkiye'de kadın üst yöneticilerin (CEO) oranı % 2'dir. Türkiye'deki 50 şirkette kadın yönetici görev yapmaktadır. Listenin 15'inci sırasında yer alan ABD'de tüm yöneticilerin yaklaşık % 43'ü kadındır (Besler ve Oruç, 2010: 23). Tüm bu verilerde de belirtildiği üzere Türkiye'de kadınlar üst yönetimde yeterince temsil edilmemektedir.

1.6. Türkiye'de Sağlık Sektöründe Kadın ve Erkek Lider Oranları

Araştırma kapsamında, asıl araştırmaya temel oluşturması açısından önemli olan bir diğer çalışma ile kadın liderliği ve yönetim kademeleri konularına ilişkin olarak bir takım istatistiki veri de değerlendirilmiştir. Bu çalışmada Türkiye'de sağlık sektöründe yer alan kadın ve erkek liderleri belirlemeye yönelik olarak bir örneklem oluşturulmuştur. 2016 yılı nisan ayı itibariyle Türkiye'deki toplam 51 üniversite hastanesinde yer alan başhekim, başhekim yardımcısı, başmüdür ve müdür sayıları resmi web siteleri üzerinden incelenmiş ve bu sayılar Tablo 1.1 de verilmiştir. Burada önemle ifade edilmesi gereken, kadınların yoğun olarak yer aldığı bir alan olan sağlık sektöründe çalışan kadın sayılarına yönelik sayısal kaynakların bulunmamasıdır. Bu durum hem birçok araştırma için güçlük oluşturmakta hem de bu konudaki kaynakların eksik olması çalışma yaşamında cinsiyet ayırımcılığı ve kadınlara yönelik kariyer engelini göstermektedir.

Tablo 1.1. Türkiye'deki Üniversite Hastanelerinde Yönetici Sayıları

STATÜ	CİNSİYET	SAYI	YÜZDE (%)
BAŞHEKİM	KADIN	4	7,5
	ERKEK	49	92,5
BAŞHEKİM YARDIMCISI	KADIN	30	13,9
	ERKEK	186	86,1
BAŞMÜDÜR	KADIN	3	8,6
	ERKEK	32	91,4

MÜDÜR	KADIN	73	45,3
	ERKEK	88	54,7
TOPLAM	KADIN	110	23,7
	ERKEK	355	76,3

Türkiye'de tüm üniversite hastanelerindeki başhekim, başhekim yardımcısı, başmüdür ve müdür kademelerinde toplam yönetici sayısı 465 olarak tespit edilmiştir. Toplam rakamın % 23,7'si kadındır. Araştırmada dikkat çeken bir diğer nokta da; sağlık sektöründe hastanelerde en üst yönetici kademesi olarak gösterilebilecek başhekim statüsündeki kadın sayısının az olmasıdır. % 7,5 gibi küçük bir oranla başhekimlik koltuğunda yer alan kadınlar için karar alma mekanizmalarında halen temsil düzeyinde, çok düşük seviyede oldukları görülmüştür.

Yine kadınların çok sınırlı olarak yer aldığı bir diğer kademe de başhekim yardımcılığıdır. Türk toplumunun sosyoekonomik ve sosyokültürel açıdan ataerkil yapısı hastanelere de yansımış, liderlik ve yöneticilik erkeklerin işi olarak düşünülmüştür. Bu araştırmada yönetim kademesinde yer alan kadın başhekim yardımcısı oranı % 13,9, başmüdür oranı % 8,6 olarak tespit edilmiştir. Yine bu araştırmada üniversite hastanelerinde çalışan kadınların karar verici olmaktan ziyade günlük idari görevlerin sürdürüldüğü orta düzey yönetim kademelerinde yoğunlaştığı ve kadın müdür oranının % 45,3 olduğu görülmektedir.

Türkiye'de kamu sektöründe çalışan kadınların en çok bulundukları sektörler; sağlık bakanlığı ve milli eğitim bakanlığıdır. Tüm bu sektörlerde, kadın işgücü oranları her ne kadar yüksek olsa da yönetim seviyelerinde yer alan kadınların sayısı oldukça düşüktür (www.tisk.org.tr). Cumhuriyet tarihinin tek kadın Sağlık Bakanı 1971 yılının mart-aralık ayları arasında görev alan Prof. Dr. Türkan Akyol'dur. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk kadın Milli Eğitim Bakanı da 6 yıl bakanlık yaparak 'en uzun süre görev yapan kadın bakan' ünvanı alan Nimet Çubukçu'dur.

Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü (Türkiye'de Kadının Durumu Raporu-2012) ve Türkiye İstatistik Kurumu (Kadın İstatistikleri-2011)'na göre erkekler; Tıp, Mühendislik, Ziraat, Veterinerlik, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde, kadınlar ise; Hemşirelik, Diş Hekimliği, Eczacılık, Edebiyat, Dil, Tarih ve Coğrafya, Fen, Eğitim, Güzel Sanatlar, İlahiyat ve Mimarlık Fakültelerinde eğitim almaktadırlar. Bu verilerden seçilen mesleklerin niteliğinin, toplumsal cinsiyet rollerine göre ayrışmış olduğu görülmektedir.

Özellikle bilimsel ve teknik bir iş olarak kabul edilen doktorluk, cerrahlık ve tıbbi müdahale işi erkeklere, duygusal bir iş olarak kabul edilebilecek hemşirelik, ebelik ve hasta bakımı işleri de kadınlara uygun görülmektedir (Achterberg, 1992: 66). Erkeklerin tercih ettiği mesleklerin eğitim sürelerinin uzun olması ve kadın-erkek arasındaki eğitimden faydalanma eşitsizliğinin devam etmesi nedeniyle profesyonel meslek mensupları arasında kadın oranı azdır (Urhan ve Etiler, 2011: 201).

Yüksek eğitim almış kadınların en fazla bulunduğu çalışma alanının kamu yönetimi olduğu görülmektedir. Ancak kamuda yönetici konumunda olan kadın sayısı genele bakıldığında azdır ve kadınlar daha çok müdür ya da müdür yardımcısı gibi daha alt düzey yönetici konumunda yer almaktadırlar.

İKİNCİ BÖLÜM
SAĞLIK ALANINDAKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNDE KADIN ERKEK FARKI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınarak, araştırma konusunu oluşturan problem durumu belirtilmiş, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlıları ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin ve veri toplama aracının özellikleri açıklanmış, verilerin feminist metodolojiye uygun olarak değerlendirilmesine ilişkin bilgiler verilmiştir. Feminist metodoloji; kadın odaklı bir araştırma yöntemidir. Araştırma yapılırken "kadın bakış açısı" esas alınır. Modern yöntemlerdeki erkek egemen toplumsal yapı ve ön kabuller eleştirilir. Araştırmaya iştirak, bilgi ve tecrübelerin meydana getirilmesinde kadınların rolü dikkate alınır. Araştırmalarda derinlemesine mülakat gibi nitel araştırma tekniklerinin kullanılması önemlidir (Ecevit ve Karkıner, 2011: 41).

2.1.1. Problem

Günümüze değin kadının tüm alanlarda hangi konumda olduğu incelenegelmiştir. Türkiye'nin toplumsal yapısında kadının öncelikli görevlerini 'eş ve annelik' olarak belirleyen ataerkil yapı ve kadına yüklenen ev içi görev-sorumluluklar çalışma yaşamını olumsuz etkilemekte, kadınlara daha az sorumluluk gerektirecek roller verilmekte, bu da yönetimde erkeklerin sayısının kadınlara oranla daha fazla olmasına neden olmaktadır (Aktaş, 2013: 53). Kadınlar ve erkekler arasındaki ilişkilerin toplumsal olarak inşa edilmesi (Berktay, 2013: 14) anlamına gelen toplumsal cinsiyete bağlı olarak kadınlar, cinsiyetlerine yönelik toplumsal baskıdan ötürü birçok sorunla karşılaşmaktadırlar.

Kadınların eğitim seviyesinin yükselmesine ve çalışma yaşamına katılımları artmasına rağmen, kadınlar aleyhine eşitsizlik devam etmektedir. Kadınlar bazı mesleklere girmede, bu mesleklerde yükselmede zorluk çekmektedirler. Bu meslek gruplarının başında yöneticilik gelmektedir. Çalışma yaşamında kadın mesleği ve erkek mesleği ayrımı yapılmasından dolayı kadınların daha geleneksel mesleklerde yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle de kadınlar karar verici pozisyonlarda yer alamamaktadırlar (Şahin, 2007: 1).

Her ne kadar günümüze dek kadınlar ve kadın yöneticiler üzerine farklı konularda araştırmalar ve çalışmalar artmış olsa da, hala kadının üst yönetim kademelerinde yer alamamasının nedenlerinin toplumsal cinsiyet perspektifiyle irdelenip açıklandığı çalışma bulunmamaktadır. Ataerkil bakış açısının kadınların çalışma yaşamında ne şekilde etkili

olduğunu, toplumsal cinsiyet yaklaşımının kadınların bugün geldikleri noktayı, sosyal ve toplumsal yaşamlarını nasıl etkilediğini ortaya koymak önemlidir. Bu kapsamda kadın ve erkek yöneticilerin ifadelerine bakılarak, çalışma yaşamında yer alan kadına bakış açısı değerlendirilmeye çalışılmıştır.

2.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sağlık alanında yer alan kadın ve erkek yöneticilerdeki liderlik bulgularını kadın çalışmaları ve toplumsal cinsiyet perspektifinde açıklayarak, liderlik özelliklerinde kadın erkek farkını ortaya koymaktır. Bu farklılıklarda ataerkil anlayışın ve toplumsal cinsiyet rollerinin etkisini irdeleyip, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunları ve lider olmasındaki engellerin nedenlerini tespit ederek yorumlayıp, ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler geliştirebilmektir.

Araştırmada öncelikle konu ile ilgili literatür kapsamlı bir şekilde taranarak kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra ataerkil anlayışa bağlı olarak liderlikte kadın erkek farklılıklarının birçok boyutta açıklanmasını hedefleyen araştırma, toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak oluşan davranış kalıplarını, nedenleriyle ve sağlık sektöründeki farklı görünümleriyle belirleyebilmek amacıyla alan çalışmasıyla desteklenmiştir.

2.1.3. Araştırmanın Önemi

Dünyanın yarı nüfusuna sahip kadınlar Türkiye'de çalışma yaşamında birçok zorluk ve engelle karşılaşmakta ve halen yöneticilik kademelerinde yeterince temsil edilmemektedirler. Bu araştırmada; kadınların üst yönetimde yer alamamalarının gerçek nedeni olan toplumsal cinsiyet anlayışının ve ataerkil bakış açısının ortaya konması ve yöneticiliğin sadece erkek mesleği olarak görülmeyip kadınların da yönetim basamaklarında bulunması gerekliliği anlatılmaya çalışılmıştır.

Toplumsal cinsiyet rolleri öğrenilen, öğretilen ve kuşaktan kuşağa aktarılan bir olgudur. Kadınların toplumda ve çalışma yaşamında sadece toplumsal cinsiyetine uygun rollere yerleştirilmesi büyük eksikliktir. Kadınlar, hem dünyada hem de ülkemizde, toplumların gelişmişlikleri için önemli rol oynamaktadırlar. Hem toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması hem de kadın yöneticilerin kararlı, hızlı ve yaratıcı çözümler bulma, empati, duygusal zekâ ve annelik hassasiyeti gibi özelliklerinin beraberinde getireceği önemli avantajlar tüm örgütler için belirgin ölçüde kadın yönetici ve liderlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu gerçekler, kadın liderlerin yönetimde yer almalarının ve bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Günümüze kadar ki literatür taramasında kadın yöneticiler ve liderlik üzerine Türkiye'de yapılan araştırmalar incelendiğinde; genel olarak kadın ve erkek astların gözünden ya da liderlerin astlarına yönelik tutumları değerlendirilerek liderlik davranış ve özelliklerinin ortaya konulmaya çalışıldığı görülmüştür. Karakaş (2010), yaptığı araştırmada sağlık sektöründe çalışanların, yöneticilerinin liderlik davranışlarına bakış açılarını incelemiş, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırmış ve sağlık çalışanlarının bakış açısıyla kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların ortaya konulmasını amaçlamıştır.

Literatürde kadın ve erkek yöneticilerin liderliklerini ataerkil anlayış ve toplumsal cinsiyet perspektifinde inceleme yapan bir araştırmaya rastlanmamış olması ve bu boşluğu dolduracak yeni tartışma alanları açmaya imkan vermesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma bundan sonra kadın liderlere yönelik çalışmaların artması, bu konuya ilişkin hassasiyet oluşturulması ve konu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol gösterebilmesi açısından da önem arz etmektedir.

2.1.4. Sayıltılar

Sayıltı, bilimsel araştırmalarda doğru olduğu kabul edilen ve ispatlanamayan, belirli bir konuya temel olan, akla uygun önermelerdir (Sönmez, 2005: 161). Bu araştırmada yönetimde kadınların daha az temsil edildiği gerçeği dikkate alınarak kadın ve yönetim ilişkisinin aşağıdaki varsayımlar ile incelenebileceği düşünülmüştür;

- Görüşmede kullanılan soruların araştırmanın amacına uygun nitelikte olduğu,

-Yöneticilerin görüşme sorularını tam ve doğru anladıkları, sorulara verdikleri cevapların gerçek düşünce ve fikirlerini yansıttığı,

- Seçilen örneklemin doğru olduğu ve evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

2.1.5. Sınırlılıkları

Bilimsel araştırmaların belirli bir sürede tamamlanmaları nedeniyle araştırmanın sınırlandırılması önemlidir. Eğer, sınırlılıklara açıklık getirilmezse araştırılan konu ya da olayın bazı yönlerinin araştırmayı yapan kişi tarafından bilerek ve isteyerek içerik dışında bırakıldığı anlaşılmaz ve bu konuların ele alınmamış olması, araştırmanın bir eksikliği olarak görülebilir (Jupp, 2006: 115).

- Bu araştırmadan elde edilen yöneticilerle ilgili bulgular, araştırma kapsamında oluşturulan çalışma grubu ile sınırlıdır.

- Araştırma Antalya Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde yönetim kademelerinde yer alan 11 kadın, 11 erkek toplam 22 yönetici ile sınırlı kalmıştır.

- Yönetici olarak görev yapan katılımcıların yoğun çalışma şartları nedeniyle görüşme sürelerinin kısalığı ve randevu oluşturma zorluğu diğer sınırlılıklardır.

2.1.6. Araştırma Modeli

Bu araştırma ile sağlık alanındaki yöneticilerin liderlik bulguları kadın çalışmaları ve toplumsal cinsiyet perspektifinde açıklanarak, liderlik özelliklerinde kadın erkek farkı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, mülakat, doküman analizi gibi nitel veri toplama metodlarının kullanıldığı; algıların ve olayların kendi çevrelerinde gerçeklere uygun ve tam olarak ortaya çıkarılmasına ilişkin nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır. Nitel araştırmalar sayesinde, araştırmaya katılanlardan toplanan veriler derinlemesine incelenebilir, böylece neden sorusu yanıt bulur ve konuyu anlamak kolaylaşır (Şimşek ve Yıldırım, 2005: 39).

Nitel araştırmalar; insanların, kendi çabalarıyla şekil verdikleri toplumsal ve sosyal yaşamı ve kendi iç dünyalarını anlamlandırıp analiz etmesini sağlamak üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisidir (Özdemir, 2010: 326). Nitel araştırma yöntemi ile yapılması planlanan çalışmalarda irdelenecek mevzuya ilişkin ayrıntılı bilgiye varma gayreti bulunur. Bu bağlamda araştırmayı yapan kişi keşif yapar gibi düşünmeli, gerektiğinde ek sorular sorarak gerçek bilgiye ulaşmaya çalışmalı ve araştırmaya katılan kişinin kendi bakış açısını göstermesine önem vermelidir (Karataş, 2015: 63). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği kullanılarak, yapılan araştırmaya katılımcının gözünden bakılarak, bu bakış açısına nasıl sahip oldukları anlaşılabilir (Şimşek ve Yıldırım, 2005: 39). Araştırma yapılan konunun derinlemesine anlaşılmasını sağlamak için, özellikle kültür analizleri, olgubilim (fenomenoloji) ve durum çalışmaları, kuram oluşturma ve eylem araştırmaları şeklindeki çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinin tercih edilmesi uygun olacaktır (Sönmez ve Alacapınar, 2011: 78).

Derinlemesine görüşme, belirlenmiş konuya ilişkin araştırmaya dahil olan kişilerin düşünce ve hislerini ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Görüşme yapılmasında ana amaç, kişinin kendi dünyasına girip, katılımcının bakış açısıyla anlamaya çalışmaktır. Yapılan görüşmeler sayesinde, araştırılan konuya ilişkin kişilerin tecrübeleri, duygu, düşünce, tutum ve maksatları, yorumlama şekli ve tepkileri ile dışarıdan bakarak anlaşılamayacak bilgilere ulaşılmaya çalışılır. Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup

görüşmesi şeklinde farklı görüşme teknikleri vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 120; Sönmez ve Alacapınar, 2011: 108).

Bu araştırmada da derinlemesine görüşme yapılarak araştırma problemine yönelik yüzeysel bilgilerden ziyade, katılımcıların düşünce, görüş ve deneyimleriyle ilgili bilgi elde edilmek istenmiştir. Katılımcı sayısı sınırlı tutularak görüşmeler yapılmış, böylece daha fazla detaylı bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

2.1.7. Evren ve Örneklem

Nitel araştırmada en çok yararlanılan veri toplama metodları gözlem ve görüşmedir. Ancak bu yöntemlerde sayıca büyük bir örneklem grubu oluşturarak çalışma yapmak zaman ve maliyet açısından mümkün olamamaktadır. Ayrıca katılımcılardan geniş çapta elde edilen bulguları analiz ederken de güçlük yaşanabilecektir. Bu yüzden nitel araştırmalarda örneklem grubu oluşturulurken evrene genelleme yapma kaygısı yerine, mümkün olduğu ölçüde evrende yer alabilecek tüm çeşitliliğin, sıradışılığın, başkalığın bulunacağı bir tablo oluşturmaya çalışılmaktadır (Neuman, 2012: 320; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 107).

Araştırmanın evrenini Antalya ili oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda derinlemesine görüşme veri toplama tekniğine göre örneklem büyüklüğü 20-30 kişidir (Nastasi, 2015: 5). Bu araştırmada örneklem sayısı olarak kadın ve erkek yönetici sayısının derinlemesine görüşme için yeterli olduğu Akdeniz Üniversitesi Hastanesi seçilmiştir.

Araştırmanın katılımcılarını, Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde yönetim kademelerinde yer alan başhekim yardımcılığı ve müdürlük yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemi için yönetim kademelerinde yer alan tüm yöneticiler ile görüşme hedeflenmiş ancak ulaşılabilen sadece 11 kadın 11 erkek olarak 22 kişi ile görüşmeler yapılabilmiştir. Görüşme talebine hiç dönemeyen 2 kişiden biri başhekim yardımcısı (kadın), diğeri ise müdürdür (erkek). Görüşmeye katılan 22 yöneticinin kod isim, hastanedeki statü, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu ve hizmet/yöneticilik yılı bilgilerine ilişkin dağılım Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Verileri

İSİM	STATÜ	YAŞ	MEDENİ DURUM	ÇOCUK SAYISI	EĞİTİM DURUMU	HİZMET/ YÖNETİCİLİK YILI
ARDA	BAŞHEKİM YARDIMCISI	45	EVLİ	2	DOKTORA	20/5

ARİF	MÜDÜR	39	EVLİ	3	ÖNLİSANS	18/3
AZRA	MÜDÜR	36	BEKAR	-	DOKTORA DEVAM	1.5/1.5
BURCU	MÜDÜR	39	BEKAR	-	YÜKSEK LİSANS	14/4
EBRU	MÜDÜR	45	EVLİ	1	DOKTORA	18/2.5
FATMA	MÜDÜR	31	EVLİ	2	ÜNİVERSİTE	14/3
GAMZE	MÜDÜR	39	EVLİ	2	YÜKSEK LİSANS	17/1
HAKAN	MÜDÜR	47	EVLİ	1	DOKTORA DEVAM	28/3
HİKMET	MÜDÜR	50	EVLİ	1	ÜNİVERSİTE	30/3
İREM	MÜDÜR	51	EVLİ	2	DOKTORA	18/8
KEMAL	MÜDÜR	45	EVLİ	2	YÜKSEK LİSANS	19/2
KENAN	MÜDÜR	40	EVLİ	2	ÜNİVERSİTE	11/1
MELİH	BAŞHEKİM YARDIMCISI	44	EVLİ	2	DOKTORA	16/ 3 AY
MERT	MÜDÜR	43	EVLİ	2	YÜKSEK LİSANS DEVAM	19/4

MERVE	BAŞHEKİM YARDIMCISI	43	EVLİ	3	DOKTORA	5/2.5
METİN	BAŞHEKİM YARDIMCISI	38	EVLİ	-	DOKTORA	5/1
MURAT	MÜDÜR	38	BEKAR	-	YÜKSEK LİSANS	8/6
ORKUN	MÜDÜR	41	EVLİ	2	YÜKSEK LİSANS DEVAM	17/10
ŞENAY	MÜDÜR	40	EVLİ	2	ÜNİVERSİTE	26/16
TÜRKAN	MÜDÜR	33	EVLİ	1	ÜNİVERSİTE	7/1
YAREN	MÜDÜR	42	EVLİ	2	DOKTORA DEVAM	25/5
YELDA	MÜDÜR	46	EVLİ	2	ÜNİVERSİTE	19/5 AY

2.1.8. Verilerin Toplanması

Bu uygulamalı araştırmada bir nitel veri toplama tekniği olan derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın ana amacını kapsayacak şekilde 13 adet özgün açık uçlu soru oluşturularak yarı yapılandırılmış gözlem formu hazırlanmıştır. Görüşme sorularında kullanılan ifadeler direkt terminolojik kelimeler içermese de, sorular analiz aşamasında karşılaştırmalar yapılmasına imkân verecek şekilde belirlenmiştir. Görüşmeye katılan liderlere bu görüşme soruları (bkz. Ek 1) yöneltilmiştir.

Nitel veri toplama tekniklerinden biri olarak derinlemesine görüşme tekniği uygulaması basit bir yöntem gibi algılanabilir. Ancak "görüşme beceri, duyarlık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsaması açısından, hem sanat hem de bilimdir" (Şimşek ve Yıldırım, 2005: 119). Yapılan görüşmelerde amaç, kişilerin yapılan araştırmaya ait bakış açılarını, tecrübelerini, duygu,

tutum ve düşüncelerini, beklentilerini, kavrama ve değerlendirmelerini ortaya koymaya çalışmaktır (Patton'dan akt. Kıranlı, 2012: 81).

Görüşmelere başlamadan önce araştırmaya katılabilecek yönetim pozisyonundaki başhekim yardımcısı ve müdürlerin listesi oluşturulmuş, katılımcıların sekreterlerine tez çalışması ve resmi onay ile ilgili ön bilgi verilerek görüşme istemiyle randevu talebi iletilmiştir. Alınan randevulara göre belirlenen gün ve saatte yöneticilerin kendi odalarında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 15.03.2016 ile 22.04.2016 tarihleri arasında tamamlanan ve genel olarak toplamda 45 dakikayı geçmeyen görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara kayıt edilen görüşmelerin sadece bu çalışma için kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı bildirilmiştir. Görüşmeler sırasında ses kayıt cihazının kullanılmasını istemeyen yöneticilere yöneltilen sorulara verilen cevaplar hızlıca not tutularak kayıt altına alınmıştır. Ses kayıt cihazına kayıt edilen görüşmeler aynı gün içinde bilgisayara yüklenerek her kelime yazılı hale getirilmiş ve ayrıca verilerin kaybolma-silinme riski azaltılmıştır.

2.1.9. Verilerin Analizi

Veri analizi, toparlanan çok miktarda veriye anlam kazandırılabilmesi amacıyla verilerin indirgenmesi sürecidir (Kawulich, 2004: 96-97). Nitel verilerin analizinde kullanılan çok sayıda teknik vardır. Araştırmada bu tekniklerden 'Temel Yorumlayıcı Nitel Araştırma' yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşım; bir durumun, bir sürecin, görüşmeye katılanların kendi fikirleri ve algılamalarının anlaşılmaya çalışıldığı bir yaklaşımdır. Bununla birlikte araştırmacıya, katılımcıların görüşleri ve literatürden referanslarla birlikte değerlendirme yaparak çıkarsamada bulunmasına olanak sağlar (Merriam, 1995: 55).

Bu araştırmada genel kabul gören nitel araştırma veri analizi aşamaları kullanılmıştır. İlk aşamada 22 ses kaydı biçimsel bir veri tabanı halinde düzenlenmiştir. 2. aşamada düzenlenen veriler tekrar tekrar okunarak üzerinde özellikle durulan konular belirlenmiştir. 3. aşamada yöneticilerin fikirleri ve gözlenen görüşler çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek için doğrudan alıntılara yer vererek bulgular yorumlanmıştır. Son aşamada da elde edilen bulgular özetlenerek yorumlardan sonuçlar oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KADINLARIN LİDER OLMASINDAKİ ENGELLERİN İNCELENMESİ, BULGULAR VE YORUMLAR

Kadınların çalışma yaşamına katılımına ve özellikle de üst yönetim kademelerine gelmelerine engel olan çok sayıda neden vardır. Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular ataerkil anlayış çerçevesinde yorumlanarak, Toplumsal Cinsiyete Dayalı İş Bölümü ve Cinsiyet Rolleri üzerinde durulmuş, kadınların lider olamamalarına yönelik temel nedenler olarak gösterilebilecek; Kadın ve Erkek Meslekleri Ayrımı, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, İş Bulma ve Terfide Eşitsizlik, Ücret Eşitsizliği konuları irdelenmiş, Cam Tavan, Kraliçe Arı Sendromu, Mobbing ve Taciz kavramlarına açıklık getirilmiştir. Ayrıca çalışan kadının aile yaşamında karşılaştığı problemlerden Rol Çatışması, Ev İşleri, Çocuk Bakımı, Gebelik ve Emzirme Dönemi konuları yönetici liderlerden alınan veriler doğrultusunda kadın çalışmaları ve toplumsal cinsiyet perspektifinde tartışılmıştır.

Bulgulara geçmeden önce katılımcıların genel özellikleri ile ilgili bilgilerin hatırlatılması faydalı olacaktır. Bu araştırmanın verileri Akdeniz Üniversite Hastanesi'de başhekim yardımcısı ve müdür pozisyonlarında yer alan yöneticilerle 2016 yılında gerçekleştirilen görüşmelere dayanmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarihte bu pozisyonlarda bulunan toplam yönetici sayısı 24'dür. Bunların 12'si kadın 12'si erkektir. Katılımcıların sosyal profiline bakıldığında; erkeklerin yaş ortalamasının 42, kadınların yaş ortalamasının 40 olduğu görülmüştür. Erkek ve kadın yöneticilerin eğitim durumları benzerdir. Katılımcıların 6' sı doktora yapmış, 7' si yüksek lisans mezunudur. Diğerleri de üniversite mezunudur. Yine verilere göre katılımcıların medeni durumu da benzerlik göstermektdir. Erkeklerden sadece 1, kadınlardan 2 yönetici bekardır. Kadınların hepsi çocuk sahibi iken erkeklerin 1'i çocuk sahibi değildir.

3.1. Kadının Lider Olamamasındaki Temel Nedenler

3.1.1. Ataerkil Anlayış

Kadınların hem ev hem de çalışma yaşamı ataerkil anlayışa göre şekillenmekte ve bu anlayış bağlamında sürdürülmektedir. Ataerkil sistem, erkeklerin kadınlar üzerinde baskı kurarak hakimiyet sağladığı toplumsal yapılar ve uygulamalar sistemidir. Bu sistem içerisinde kadınlar erkekler tarafından sömürülerek, ev içinde ya da ücretli işlerde üretkenlikleri denetim altında tutulur. Hartmann'a göre ataerkillik, erkeklerin kadınlar üzerinde tahakküm

kurdukları, maddi temellere dayalı hiyerarşik ilişkiler ve erkek erkeğe dayanışmayı içeren toplumsal ve sosyal ilişkiler bütünüdür (Ecevit, 2011: 18).

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde direkt olarak ataerkillik kavramı değil de ataerkil anlayış ile bağdaştırılabilecek; "Sizce kadın olmak lider olabilmeyi etkiler mi?" diye sorulmuş ve 8 kişi (4 kadın, 4 erkek) olumsuz etkileyeceği yönünde cevap vermiştir. Metin Bey bu konuda; "Kadınlar da liderlik yapabilirler ama çok etkilenirler. Bu konuda dünyada da geçerli bir durum yani toplumsal etki önemlidir" sözleriyle toplumsal yapının etkili olacağını ifade etmiştir. Yine Şenay Hanım; "Kadınlar cins olarak 2. sınıf muamele görüyor. Kurumla da alakalı." ifadesiyle ataerkil anlayışın hakim olduğu bir yönetimde kadının lider konumunda yer alamayacağına vurgu yapmıştır.

Kadınlara ataerkil sistem içerisinde tanımlanan alanlar belirlidir. Bu alanların içinde en yaygın olanı evdir. Kadınların tanımlandığı roller, genelde bu ev içi yaşamın barındırdığı rollerdir. Bir kadın için annelik rolü ve eş rolü, neredeyse tüm hayatı boyunca devam etmektedir. Çalışan bir kadın bile, toplumda daha çok yaptığı işle değil, bu rollere göre yer alır. Kadının kimliğini de oluşturduğu oldukça sınırlanmış ve belirlenmiş bu alanda kadınlar belirli kurallar içerisinde yaşarlar. Bu alan için bir bütünlük ve devamlılık söz konusudur (Demren, 2001: 4).

Kadın olmanın liderlik üzerine etkisi konusunda Ebru Hanım; "Tabi kadın olmak kısmen etkiler. Özellikle kadın evli ve çocuklu ise sorumluluklarının fazla olması hem lider olmasını hem de liderliğini olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Olumsuz etkiler. Çünkü ev hayatında ağır bir şekilde roller bayana verilmiş durumda. Onların ve sorumluluklarının yerine getirilmesi liderlik başarısını da olumsuz bir şekilde etkileyebilir. İşleri yetiştirememe gibi sorun yaşayabilir. İşleri önem sırasına koymada sorun yaşayabilir. Çocuk ön plana geçebilir. Eş ön plana geçebilir. Bunlar olumsuz etkileyebilir maalesef." ifadeleriyle ev içi rollerin liderliğe olumsuz etkilerinden bahsetmiştir.

Ataerkil sistem hem kadın hem de erkek olarak her iki cinsiyete de yer veren bir alan gibi görünse de kuralların erkekler tarafından belirlediği ve erkeklerin etrafında kurulmuş bir sistemdir. Kadınlar, erkeklerin egemen olduğu bu sistem içerisinde yer almak istiyorlarsa ataerkilliğin sınırlarını çizdiği kaideleri kabul ederek, bu kaidelere uygun hareket etmek durumundadırlar. Bu sistemin getirdiği ilişkilere bağlı olarak kadınlar, evde ve çalışma yaşamında ikincil konumda iken, toplum içinde gelişen sosyal ilişkilerde erkek üstün ve daha güçlü durumdadır (Özçatal, 2011: 25).

Toplumsal cinsiyet rollerine ait vurguların sürdürülmesinin kadın liderliğini olumsuz etkilediğini düşünen diğer yönetici kadın lider Yelda Hanım konuya; "Etkilemez ama

insanların bakış açısı değişiyor. Şöyle ki: o anne, daha çok çocuklarına vakit ayırmalı deniyor. Toplumsal baskı var yani. Sanki çocuklarımızdan vakit alıyor da burada liderlik yapıyormuşuz gibi düşünülüyor. Oysa iş yapıyoruz, yaptığımız iş süresi içinde yapıyoruz ve kimsenin ne vakti alınıyor ne de farklı bir tarza uyuluyor. Belli bir saat dilimi içinde çalışılıyor. Ama toplumun bakışı var işte; kadın daha basit, pasif, evde oturan, çocuklarına bakan olmalı deniyor. Aslında liderlik konumuna gelen kadınlar bu bakışı değiştiriyor. Her kadın yapabilir hepsinin potansiyeli var bence. Zaten evde bir yönetim var. Ama toplumsal algı o yönde: ben bu işi yapmamalıyım evde oturmalıyım düşüncesi var." şekilde açıklama getirmiştir.

Eagly, Karau ve Makhijani 1995 yılında yaptıkları araştırmada cinsiyet ve lider etkililiği ile ilgili yapılmış 86 çalışmayı incelemişler, örgütsel etkililik bağlamında, kadın ve erkek arasında fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Demirbilek, 2007: 20). Yine yapılan araştırmalar kadın liderler ile erkek liderler arasında önemli bir farklılığın olmadığı, ancak cinsiyetler arasında kişilerin kabiliyet ve yetkinlikleri yönünde farklılıklar olduğu yönündedir (Onay ve Heptazeler, 2014: 83).

Kadın olmanın lider olma üzerine etkisi ile ilgili olarak katılımcılardan 14'ü (7 kadın, 7 erkek), cinsiyetin liderlik üzerine etkisi olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu konuda Gamze Hanım; "Bence lider olmakla cinsiyetin bir ilişkisi yok. Ne tür bir lider olduğumuza etki eder ama lider olup olmama yönünde bir farklılık yaratmaz diye düşünüyorum." diye görüş bildirirken, Murat Bey; "Cinsiyet etkilemez. Liderlik varsa vardır." şeklinde fikrini beyan etmiştir.

Liderlik konusunda kadın-erkek eşitliğinin önemine değinen Hakan Bey; "Artık ilkel bir toplum değiliz. İlkel toplumlarda güçlü olan lider olurdu. Beyinden ziyade kas gücüne dayalı bir güç gerekiyordu ama şu anda öyle gerekmiyor. Bence kadın ya da erkek herkesin eşit düzeyde liderlik hakkı var." diye görüş bildirmiştir. Yine Kenan Bey de; "Bence etkilemez. Ben beyin olarak bakıyorum, alt yapıyla alakalıdır bu. Kadın ya da erkek farketmez, lider olabilir." demiştir.

Yirmibeşoğlu'nun çalışmasında yer verdiği üzere, organizasyonların farklı kademelerinde hem kadınlar hem de erkekler çalışmakta ve kadınlar, geleneksel olarak erkek işi olarak tanımlanan işlerde de yer bulmaktadırlar. Geçmiş dönemlerde kadınlar yönetim kademelerinde görülmeyip, erkekler iyi liderler olarak anılmakta, kadınlar da bu liderlere itaat eden grup olarak tanımlanmaktaydı. Ancak günümüzde kadınların da yetenekli yöneticiler ve liderler olabileceği görüşü mevcuttur (Yirmibeşoğlu, 2009: 133).

Yönetsel kademelerde kadın lider ile erkek lider arasında fark olmadığını düşünen yöneticilerimizden biri olan Orkun Bey fikrini; "Kişilikle alakalı bu daha çok. Fark olmadığını düşünüyorum." diye ifade ederek bireysel farklılıkların önemini belirtmiştir. Yaren Hanım; "Hayır, lider olabilmeyi etkilemez. Cinsiyetle liderlik arasında bir etki yok bence. Yani kadın lider olamaz da erkek olur diye bir düşünce yok." derken, Burcu Hanım; "Etkilemez. Toplumsal yapıya bağlı tamamen." şeklindeki ifadeleri ile toplumsal cinsiyet rollerine ve ataerkil yapıya bağlı olarak değişiklik gösterebileceğini vurgulamışlardır.

Birçok şirketin üst kademedeki yöneticisi, kadınların üst derece liderlik rollerinin gerektirdiği niteliklere sahip olmadığını düşünmektedir. Kadınların erkeklere göre daha yumuşak ve barışcıl bir iletişim tarzına sahip olmaları, onların iyi liderler olamayacağı görüşüne neden olarak gösterilir. Ancak yapılan araştırmalarda (Grant, 1988: 60) kadınların çevrelerindeki dünya ile kolay iletişim kurabilmeleri sonucunda organizasyonların sıcak, arkadaşlığı destekleyen ve daha huzurlu nitelikler kazanmalarına olanak sağladıkları görülmektedir (Yirmibeşoğlu, 2009: 134).

Liderliğin cinsiyetle ilgili olmadığını ifade eden 2 yöneticimizden Türkan Hanım; "Bence liderlik için cinsiyet önemli değil ama birazcık liderlik vasfında olmak gerekiyor. Lider olunmaz lider doğulur. Bazı özellikler doğuştan gelir. Bazı insanlar çocukluğundan itibaren hep çekip çevirir, oyun kurucusudur ve bunda bu özellik vardır dersiniz. Şimdi bu özelliklere sahip birine sen kadınsın denilmesi bence enerji ve insan kaybı. Bu insandan çok güzel faydalanabilecekken, çok güzel işler yaptırılabilecekken, o güzel olan özelliklerini baskılarsak, o zaman zaten başarılı olmasını engellemiş oluruz. Ama ortaya çıkarabilirsek bu konuda eğitimini arttırabilirsek kadın ya da erkek olması değil işini düzgün bir şekilde yürütüyor olması daha önemli olacaktır." şeklinde görüş bildirmiştir.

Yine de kadınların bu alan içerisindeki yaşamda büyük rolleri bulunmaktadır. Bu kültürleme sürecinin başaktörleri anne olarak kadınlardır. Birtakım önemli noktalarda kuvvetli ve kabul edilir ataerkil özelliklerle donanarak erkekler üzerinde tahakküm oluşturabilirler ve karar alma süreçlerinde etkili olma gücüne sahip olabilirler. Kadın ve erkekler arasında ataerkil sistem içerisinde bazen uyuşmanın sağlandığı, bazen anlaşmazlığın yaşandığı, zamanla tekrar kontrol edilerek değiştirilebilen bir pazarlık süreci söz konusudur (Kandiyoti, 1997: 114).

Genel olarak kadının yönetsel kademelerdeki ikincil konumunu belirleyen en önemli neden ataerkil anlayıştır. Toplumsal ve sosyal hayatta pekçok alanda karşılaşılan kadın erkek eşitsizliği biyolojik değil toplumsal bağlamda oluşturulmaktadır. Bu başlık altında, çalışmada yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular, radikal feminist kuram ile bağdaştırılarak ele

alınmıştır. Radikal feminist kuram, erkek üstünlüğünün evrenselliğine ve kadının ikincil konumuna dayanan toplumsal sisteme vurgu yapar. Ataerkilliği, erkeklerin toplumsal her alanda egemen ve kadınların erkeklerin hakimiyetinde olduğu evrensel bir sistemi anlatmak için kullanır (Ecevit, 2011: 14).

Ataerkil toplum düzeninde, soyun temelinde baba alınır ve aile içinde çocuklar baba soyuna mal edilir. Chris Weedon ataerkilliği şöyle ifade etmektedir; "kadın çıkarlarının erkek çıkarlarına tabi kılındığı güç ilişkisidir". Ataerkil güç sosyal anlamlara dayanmaktadır ve ataerkil söylemde kadının sosyal rolü eril normlara göre tanımlanır. Ataerkil ilişkilere cinsiyete dayalı iş bölümünden üremenin toplumsal örgütlenmesine kadar hayatın her alanında karşılaşılmaktadır (Aktaş, 2013: 63). Radikal feministlere göre ataerkil toplum yapısının sonucunda cinsiyet toplumsal olarak kurumsallaşmakta ve bu durum insanlar arasında cinsiyet çatışmasına neden olmaktadır (Demir, 1997: 22).

Yapılan görüşmelerde, ataerkil anlayışın hakim olduğu toplumsal yapılarda, kadınların çalışma yaşamının olumsuz etkilendiği ve lider olmanın zorlaştığı konusunda kadın ve erkek katılımcıların hemfikir olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'nin toplumsal yapısı göz önüne alındığında, kadın için en uygun yerin evi ve en uygun işin de çocuk bakmak olduğu düşüncesi, halen kültürel anlamda geniş yer tutmaktadır (Bedük, 2005: 107). Ancak verilen cevaplar ve çalışmanın yapıldığı hastanede yönetimde yer alan kadın sayısı gözönünde bulundurularak ataerkilliğin daha az hissedildiği söylenebilir. Sonuç olarak toplumsal algının kadının kendini algılayışını da etkilediği, kadınların kendilerini öncelikli olarak bir eş ve bir anne olarak gördükleri ancak cinsiyetin kadınların liderliği üzerinde etkisi olmadığı, aslında engellerin sadece düşünsel boyutta olduğu ifade edilebilir.

3.1.1.1. Toplumsal Cinsiyete Dayalı İş Bölümü ve Cinsiyet Rolleri

Biyolojik cinsiyet farklılığı, tüm toplumlarda doğuştan itibaren var olur. Fakat toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetten farklı olarak sosyal hayatta şekillenir, kültürel olarak yorumlanarak değerlendirilir. Bununla bağlantılı olarak, hangi hak ve güce kimin ne kadar sahip olacağına, kadın ve erkeklerin hangi davranış ve faaliyetleri yapabileceklerine ilişkin toplumsal beklentiler geliştirilir (Ecevit, 2003b: 101).

Daha önce de belirtildiği üzere toplumsal cinsiyet kavramı, toplumun kadın ve erkek cinsiyetlerini nasıl görüp algıladığı, nasıl düşündüğü ve nasıl davranmalarını beklediği ile alakalıdır. Geleneksel kadın ve erkek rolleri incelendiğinde; toplum tarafından kadından beklenen roller; annelik, çocuk doğurma, çocukların bakımı, büyütülmesi, yemek, temizlik,

bulaşık gibi her türlü ev işi, aile üyeleri için fedakar olma ve çalışma yaşamında aktif olarak yer almama gibi eşitsiz görev ve davranışlardır (Öngen ve Aytaç, 2013: 13).

Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü kapsamında kadınlar bir yandan ev içinde sorumluluklarını gerçekleştirirken diğer yandan da çalışma yaşamında yönetici basamaklarında ilerlemeye çabalamaktadırlar. Yapılan görüşmelerde yöneticilerimizden Merve Hanım bu konuda yaşadığı sıkıntıları şöyle ifade etmiştir; "Ben kendimden örnek vereyim. 3 çocuğum var ve sorumlulukları bana ait. Anne olarak benden beklenen o. Çocuklarımın da beklentisi o. Eşimle eşit paylaşmıyoruz çocuklarla ilgili görev dağılımını. Anne olmamdan ötürü devam ediyor o sorumluluk ve çalışmamdan dolayı bu beklentide azalma yok. Zaman zaman burada daha uzun saatler çalışmam, olmadık saatlerde buraya gelip gitmem gerekebiliyor. Mesleki olarak bu gerekli ama evdeki yaşantımdan dolayı mümkün olmayabiliyor ya da evde sıkıntıya sokabiliyor." Merve Hanımın dile getirdiği gibi, evde 2 ebeveyn olmasına rağmen çocuk bakımı annenin sorumluluğundadır. Her ne kadar çalışma yaşamında ve yönetim kademesinde yer alsa da toplumda ondan beklenen roller bellidir ve yöneticimiz de bunun farkında olmasına rağmen bu rolleri sürdürmektedir.

İnsanlar kadın ya da erkek cinsiyeti ile dünyaya gelirler. Fakat toplum içinde yetiştirilirken cinsiyetleri için belirlenen rollere uygun olarak büyürler ve kız ya da erkek çocuk olmayı öğrenirler (Terzioğlu ve Taşkın, 2008: 63). Kız ya da erkek çocuklar, içinde büyüdükleri ailenin, sosyal ve toplumsal çevrelerinin ve aldıkları eğitimin de etkisiyle, cinsiyetlerine uygun kimlik kazanarak, toplumsal cinsiyet rollerine sahip olmaktadırlar. Dolayısıyla kadınların toplum içindeki rolleri, çocuk bakımı ve ev içi sorumluluklar şeklinde belirlenirken, erkekler için çalışma yaşamı seçilerek, ev dışındaki roller erkek cinsiyetine uygun görülmektedir (Powell ve Greenhause, 2010: 1012).

Yöneticilerimizden Mert Bey, konuya bir örnek vererek yorum yapmış kadının yaşadığı zorluğun farkında olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir; "Evde, ailede çok sorun varsa ve özellikle eş ilgisiz olursa olumsuz etkiler. Eş faktörü çok önemli. Tanıdığım bir arkadaşlarım var mesela. İkisi de yönetici. Eşi (erkek), daha çok iş odaklı. Bütün çocukların yükü kadında. Çocukların okuldan alınmasından eve alınacak malzemelere kadar hepsi kadında. Hem ev hem işteki sorumlulukları üstüne alırsa tabi zor olur. Kendine zaman ayıramaz. Kendini unutur ve zamanla bunun üstesinden gelemez ve işine yansıtır. Burada birbirini tetikleyen durumlar var yani." Mert Beyin de söylediği gibi, kadın ve erkek çalışma yaşamında eşit düzeylerde yer alsa da toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü kapsamında eşitsizlik devam etmektedir.

Geleneksel anlamda toplumsal cinsiyet rollerinin sosyal ve toplumsal hayata olan etkileri kadınların ve erkeklerin yaşamını çeşitli şekillerde biçimlendirmektedir. Erkeklerden beklenen geleneksel tolumsal cinsiyet rolleri; ev dışında çalışma hayatında yer alarak evin geçimini üstlenme, maddi düzenlemelerden sorumlu olma, ailenin reisi olma gibi yükümlülüklerden meydana gelmektedir. Ancak olması istenen, kadın ve erkeğe toplum tarafından eşit roller yüklenerek, aile ve çalışma yaşamında kadın ve erkeğin sorumlulukları birlikte paylaşması ve eğitim olanaklarından her iki cinsiyetin de eşit olarak faydalanmasıdır (Öngen ve Aytaç, 2013: 13).

Çalışmaya katılan 2 erkek yönetici, kadınların ev sorumluluklarıyla beraber iş yaşamındaki görevlerini yerine getirme zorluğu yaşadıklarının farkında olduklarını ve bu konuda eşlerine destek olma yönünde çaba sarfettiklerini şöyle dile getirmişlerdir; "Bence sorumluluklar etkiliyor. Çoğunlukla aile ya da iş ikinci plana atılıyor, yetişemiyor çünkü. Ama eskiye göre kadınlar artık daha şanslı, erkekler paylaşmaya başladılar. Eskiden kadın hem çalışıyor hem çocuklarına bakıyor hem de yöneticilik yapıyordu ama erkek yardımcı olmuyordu. Belli bir kesimde özellikle artık paylaşım başladı. Biz eşimle öyleyiz mesela. Sorumlulukları ve çocukları paylaşıyoruz." (Kenan)

Diğer bir katılımcı Hakan Bey; "Bu eş olma anne olma belki etkiliyor ama sadece onlardan kaynaklanmıyor. Toplumun biçmiş olduğu rolden kaynaklanıyor. Belki anne olmanın getirdiği bir takım rolleri var ama bunlar lider olmasına engel olmamalı. Eşlerin de çocuk üzerinde sorumlulukları var. Emzirme gibi sadece annenin yapmak zorunda olduğu birincil görevleri var ama onun dışındakiler eşit. Ben bile bunu söylüyorum ama uygulamaya gelince farklı davranıyor olabilirim belki ben de uygulayamıyorumdur. Bunu dışarıdan biri fark edebilir. Çünkü yanlış olduğunu düşünecek mantığımız yok, biz buna alışmışız. Eğer eşitliliğe inanıyorsak destek olmalıyız eşlerimize." şeklindeki ifadeleri ile paylaşımcı olmanın önemini vurgulamıştır.

Yönetim kademelerinde yer alan kadın ve evli liderlere en büyük destek, ev ve çalışma yaşamındaki sorumlulukları kadın ve erkeğin eşit şekilde paylaşmaları gerekliliğinin farkında olan ve toplumsal cinsiyet rolleri konusunda baskı uygulamayan bir eşinin olmasıdır. Kenan Bey bu durumun farkında olarak eşine yardımcı olduğunu ifade etmiştir fakat Hakan Bey her ne kadar kadının ev içindeki sorumluluklarının sadece biyolojisiyle ilgili (emzirme gibi) kısmının mecburi olduğunu dilde ifade ederken, uygulamada üstü kapalı olarak gerçekleştiremediğini söylemiştir.

Bekar yöneticilerimizden Azra Hanım; "...sorumluluklar kadını çok etkiliyor. Bekarlar için etkilemiyor olabilir ama evli olanlar için etki var. Bu toplumun ataerkil yapısından

kaynaklanıyor. Ben kadından daha üstün olmalıyım, kararları kadın veremez gibi bir bakış açısından kaynaklanıyor. Anne ve kız kardeş liderliği kabul eder ama eş için karı koca ilişkisinde bu güç. Kız kardeş örnek alır, anne gurur duyar. Eğer eş sürekli kadının öz güvenini kırmaya yönelik davranırsa, yapamazsın edemezsin şeklinde baskı uygularsa kadın da liderlik özelliği varsa bile gösteremeyebilir. Bu öz güveni kırma olayı erkeğin egosu ile alakalı." ifadeleriyle ataerkil toplumlarda yöneticilik erkeklerle özdeşleştirildiği için özellikle evli kadınların eşinden üst kademelerde yer almasını erkeklerin kabullenemeyeceğini vurgulamıştır.

Ataerkil toplumun kadınlardan beklentisi, yaşam alanlarının sınırlarını ev, eş ve çocuklarla sınırlamalarıdır. Kadınlara verilen eğitim ve kadınların seçtiği meslekler, özel alanlarında, ailelerinde sorun yaratmayacak nitelikte olmalıdır. Çalışan kadın ev ve iş ikilemini sürekli sırtında taşımalı ve dengeleyerek ikisini de sağlıklı bir şekilde yürütmelidir (Gümüşoğlu, 2014: 40). Toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği eş, anne ya da kız kardeş olma gibi sorumlulukların kadın liderliğine etkisiyle ilgili olarak katılımcılar; kadınların ataerkil anlayış kapsamında ev işleriyle ilgili sorumluluklarına eşlerinin yardımcı olmadığına ve özellikle iş ve özel yaşamı dengelerken karşılaşılan sorunlara değinmişlerdir.

Yöneticilerimizden Fatma Hanım, çalışma yaşamındaki iş yoğunluğunun ev içi rollerine olumsuz etkisini "Anne için evde ayrı, işte ayrı yeterlilik gerekiyor. Özellikle yönetici olduktan sonra o işin tamamlanması için kafanızda sürekli o iş oluyor ve sabahlara kadar bu sürebiliyor. Bu tabi ki aileye, eşe, çocuklara yansıyor. O yüzden etkisi var tabi." sözleriyle ifade ederek toplumsal cinsiyet rollerini sürdürmede zorlandığına vurgu yapmıştır. Yine Ebru Hanım da "Kadın evli ve çocuklu ise sorumluluklarının fazla olması liderliğini olumsuz etkiler. Çünkü ev hayatında ağır bir şekilde roller bayana verilmiş durumda. Onların ve sorumluluklarının yerine getirilmesi liderlik başarısını olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Sonuçta tükenmişlik yaşayabilir. İşleri yetiştirememe, önem sırasına koyma gibi sorun yaşayabilir. Çocuk ya da eş ön plana geçebilir. Bunlar olumsuz etkileyebilir maalesef." ifadeleriyle toplumsal baskının kadını tükenmişlik sendomuna götürebileceğini düşündüğünü belirtmiştir.

Toplum tarafından belirlenen tüm bu kalıp yargılara göre herhangi bir insanla ilgili beklentilerin neler olacağı direk cinsiyete bağlıdır. Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü kapsamında, erkeklerden güçlü olmaları, sosyal ve toplumsal çevre üzerinde belirli bir takım faaliyetlerde bulunup denetim sağlamaları beklenirken, kadınlardan ev içinde belli düzen oluşturmaları istenip, sabırlı, anlayışlı olmaları ve kişiler arası ilişkileri düzenlemeleri beklenmektedir (İmamoğlu, 1991: 832). Dolayısıyla bu çalışmada yapılan görüşmelerde

katılımcılara, toplumsal cinsiyet rollerinin kadın liderliğine etkisi sorulmuş ve literatürle örtüşen bulgulara ulaşılmıştır. Kadınlar toplumun onlara biçtiği eş, anne, ev kadını gibi çeşitli rollerinin yanında iş yaşamında yer alırken cinsiyet rollerine uygun işlere yerleşmişlerdir. Ancak kadın yöneticiler kendilerine atfedilen bu roller kapsamında birçok sorumluluğu aynı anda düşünebildiklerini, organize edip, öncelik sıralaması yapmakta ve hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilme konusunda faydasını gördüklerini ifade etmişlerdir.

Kadınlarda toplumsal cinsiyet rolleri kapsamında doğal olarak gelişen birtakım özelliklerin iş dünyasında avantaj sağladığını düşünen yöneticilerimizden Ebru Hanım şunları söylemiştir; "...tabi ki eş ve anne olması anneye, kadına çok şey katıyor. Sorun çözme becerisini geliştiriyor. En önemli katkılarından biri bu. Bununla beraber sorumlulukların paylaşılması, evdeki otoritenin paylaşılması, birisiyle birlikte yapılması, bunlar da yöneticiliğine yansıyor sonuçta. Bireysel düşünmüyor çünkü. Tek merkezli düşünmüyor."

Kadınların iletişim yönünden kuvvetli yapılarının çalışma yaşamına yansımaları konusunda Yelda Hanım şunları ifade etmiştir; "…o da bir grubu yönetiyor sonuçta. Ailedekilerin de sorunları oluyor ve onları çözmek zorundasınız. Primer, anne olarak siz çözüyorsunuz. Eşiniz ne kadar sizinle paralel hareket etse de çocuklar bir sorun yaşadığında direk anneyi arıyorlar. O yüzden bir sorun, bir çözüm, bir yaratıcılık, bir alternatif düşünmek zorundasınız. Ben onun işe de yansıdığını düşünüyorum. Hep haksız eleştiriler oluyor ama avantaj var bence." Ayrıca Azra Hanım da; "Annelerin çocukları yönlendirme, planlama ve programlama özelliği işe de yansıyor, kadınlar daha planlı çalışıyorlar." şeklinde görüş bildirerek olumlu etkilerine vurgu yapmışlardır.

Literatürde yer alan tüm bilgilerden farklı olarak Atığ (1993), 'Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Sempozyumu'nda anne olmanın kadınlara ve kadın liderlere olumlu katkılarda bulunduğuna yönelik ifadeler kullanmıştır. Kadınların annelik vasfı sayesinde, aile içindeki sorunları çözerken, maddi kazançları da gözönünde bulundurup karar verdiğini ve düzenlemeleri buna göre yaparak organize ettiğini, bu sayede de takım çalışması yapma yeteneklerinin yüksek olduğunu vurgulamıştır.

Yapılan görüşmelerde de kadınların toplumda kendilerine atfedilen anne ve eş rollerinin iş yaşamına olumlu etkileri olduğu konusunda Yaren Hanım; "Özellikle anne rolü etkiler. Etkilemek yönlendirmeyle alakalı daha çok. Eş ve anne olarak kadın personelin halinden daha iyi anlar. Mesela izin konusunda. Çocuğunun bir etkinliği olan personel için daha avantajlı davranır. Onları daha iyi tolere eder." diye düşüncelerini ifade ederken Arda Bey; "Bence anne ve eş olmak olumlu etkileyebilir. Empati yapma özelliğini artırır. Anne

olanla olmayan arasında bir fark var bu anlamda." yorumunu yaparak olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Atığ (1993)'a göre kadınların, annelik rolüne bağlı olarak bir diğer önemli kazanımları da aile içindeki tüm bireylerle yakın temasta olmaları nedeniyle iletişim kabiliyetlerinin gelişmesidir. Yine kadınların önsezilerinin kuvvetli olması, sevecen bir yaklaşımla problemlere çözüm bulması, bu sırada sosyal durumları da göz önünde bulundurması, organizasyon yeteneği ile takım çalışmalarını etkilemesi diğer olumlu avantajlar olarak sıralanmaktadır (Şirin ve Yetim, 2009: 80). Bu çalışmada da kendilerine atfedilen rolleri kadınların avantaja çevirdiği ve olumlu liderlik özelliği olarak uygulamada sergiledikleri tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular psikanalitik feminist kuram ile bağdaştırılmıştır. Görüşmecilerin ifadelerine göre ev içindeki iş bölümü kadınların aleyhine eşitsiz paylaşılmaktadır. Bu konuda erkekler kendini sorumlu hissetmediği gibi kadınlar iş yaşamındaki yoğunlukları nedeniyle ev işlerini aksattıklarını düşünerek suçluluk hissetmektedirler. Chodorow da, kişinin toplumsal hayat içinde edindiği alışkanlık ve davranışlarının tümünün cinsiyete dayalı olarak ailelerin psikososyal ilişkileri içinde şekillendiği tezini savunur (akt. Ecevit, 2011:20).

Erkeklerde bağımsızlık ve rasyonel davranış, kadınlarda ise bağımlılık ve duygusal yoğunluk olarak ayrıştırılabilecek cinsiyete dayalı kişilik özellikleri, insanları toplum ve ekonomi içindeki rollerine hazırlamaktadır. Erkeklere atfedilen kişilik özellikleri onları kapitalist üretim dünyasına hazırlarken, kadınlardan beklenen kişisel özellikleri ise ona yeniden üretim dünyasında bir yer açar, özellikle de onu anneliğin yeniden üretimine yöneltir. Chodorow, cinsiyete yönelik kimliklerin gelişimiyle ilgili kuramında, ebeveynliğin toplumsal olarak inşa edilmesinde geleneksel ve modern değerlerin önemli etkisi olduğunu savunmaktadır (akt. Ecevit, 2011: 20).

Çalışmaya katılan erkek yöneticilerin büyük çoğunluğu eşlerine yardımcı olduklarını, görevleri paylaştıklarını ifade ederken, kadın yöneticiler bu konuda destek görmediklerini belirtmişlerdir. Bu durumda erkek görüşmecilerimizin toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü kapsamında eşitliğin öneminin farkında oldukları ama uygulamada yetersiz kaldıkları ifade edilebilir.

3.1.1.2. Kadın ve Erkek Meslekleri Ayrımı

Kadın ve erkeklerden toplumun beklentisi, cinsiyetlerine göre birtakım davranış, tavır ve özellikleri barındıran rolleri benimseyip sergilemeleridir. Bu kapsamda çalışma yaşamı da

toplumun beraberinde getirdiği cinsiyet rol modellerinin etkisi altında kalmaktadır. Bu etkilenme, mesleki cinsiyet ayırımı kavramı altında karşımıza çıkmaktadır (Öğüt, 2006: 59).

Çalışma yaşamında mesleklere yönlendirmedeki kadın işi, erkek işi ayrımı cinsiyete dayalı ayrımcılıktan kaynaklanmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcılara; "Kadın ya da erkek liderliğine toplumun bakış açısı farklı mıdır?" diye sorulmuş ve 15 yönetici (8 kadın, 7 erkek), toplumumuzda ataerkil yapıya bağlı olarak cinsiyet ayrımcılığının hüküm sürdüğünü ve bu yüzden de liderlik denince ilk olarak erkeklerin akla geldiğini söylemişlerdir. Gamze Hanım; "Evet bence hala kadın lidere pek alışık değiliz. Bu ta Tansu Çiller döneminden beri böyle. Sanki erkek halen toplumda daha güven veren gibi geliyor." ifadeleriyle kadın yönetici olarak lider konumunu erkeğe uygun görmektedir. Yine Yelda Hanım; "Toplumumuz çok ataerkil bence. Erkek liderliği daha çok önemseniyor. Şu an topluma bakarsak da erkek liderlik daha önemli görünüyor." ifadelerini kullanarak benzer düşündüğünü göstermiştir.

Geleneksel ataerkil yapı nedeniyle, çalışma yaşamında kadınlar çoğunlukla kadın meslekleri olarak atfedilen işlerde yer almışlardır. Bunun nedeni kadının, annelik görevi, eş rolü ve ev kadını konumlarını muhafaza ederek ve kadınların emeklerinin yer almasının gerekli olduğu mecburi hallerde çalışma yaşamına dahil olmalarıdır (Arat, 1994: 45).

Türkiye'de kadın ve erkek meslekleri ayrımının var olduğuna vurgu yapan Şenay Hanım; "...var tabi var ama söylenmiyor bazı şeyler ifade edilmiyor. Kadın liderler işyerinde kadın olmanın verdiği evin hanımı olma modelini taşıyor. Daha çok yarım kalan, eksik kalan işler, görevi olsun olmasın kadının üzerinde. Erkekler bu konuda daha şanslı. Eğer sen sınırını koyuyorsan tamam ama koyamıyorsan kadın olarak sana belli görevler veriliyor ve sorun oluyor." ifadeleri ile yorumlamıştır.

Şahin (2007: 1)'e göre kadınlar bazı mesleklerde yer bulmaları, bu mesleklerde üst düzeylerde yer almaları, aynı meslekte yer alan erkek çalışanlara göre daha zordur. İş yaşamında yönetimde daha çok erkek yöneticilerin bulunduğu ve çoğu zaman kuralların da onlar tarafından belirlendiği bir ortam bulunmaktadır.

Melih Bey'in konuyla ilgili literatürü destekleyen görüşleri; "Toplumsal cinsiyet rolü diyorsanız, erkek olduğunuz zaman doğrudan lidersiniz demektir. Doğrudan başkansınız, yöneticisiniz, bu roller vardır. Kadınların böyle rolleri yoktur." şeklinde olurken, yine Murat Bey; "Toplum normu yüzünden. Toplum bir kadını görmek istemiyor. Kadın liderle çalışmak istemiyorlar. Bir kadının ona bakmasından, bir kadının onu yönlendirmesinden rahatsız oluyorlar. Şu kıza bak diyor, ufak bir kız bana bunu nasıl söyler. Böyle durumlar var." şeklindeki sözleriyle erkeklerin kadın liderler tarafından yönetilmek istemediğine vurgu yapmıştır.

Ataerkil anlayışın etkin olduğu konusunda hemfikir olan diğer yöneticilerimizden İrem Hanım bu konudaki tecrübelerini; "Tabi ki farklıdır. Çünkü biz yine de toplum olarak ileri toplum seviyesinde değiliz. Mesleğe ilk başladığım yıllarda gözümün içine baka baka müdür bey dediklerini bilirim. Şimdi tabi çok diyen yok. 15 yıl önce filan. Erkek görmek istiyorlar. Hala da var bu ama eskisi kadar değil tabi." şeklinde ifade ederken, Kenan Bey; "Farklı. Erkeği daha çok görmek istiyorlar. Bir hegemonya var zaten. Biraz kırılmak üzere gerçi." şeklindeki ifadeleri ile az da olsa bir değişimin olduğunu düşündüklerini söylemişlerdir.

Toplumsal cinsiyet anlayışına göre meslekler, dikey ve yatay olarak ayrılabilmektedir. Buna göre kadınların yaptıkları işler erkeklerin yaptıkları işlerden farklıdır (Yatay Ayırım). Mesleki sıralamada kadınlar erkeklerden daha alt seviyede yer alır ve genel olarak erkeklerle eşit olmayan statülerde istihdam edilirler (Dikey Ayırım). Yatay mesleki ayırıma yönelik olarak erkekler; yönetici, müdür, doktor, mühendis gibi statüsü yüksek olan meslekleri tercih ederken, kadınlar; hemşire, sekreter ve öğretmen gibi daha düşük statülü olarak nitelendirilen mesleklerde yer almaktadırlar (Wallace, 2001: 433).

Toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak liderliğin erkeğe uygun görüldüğünü düşünen yöneticilerimizden Ebru Hanım; "Toplum daha çok erkeği lider görmek istiyor. Geçmişten günümüze gelen bir şey bu. Çok başarılı kadın liderlerimiz var. Onlar da öncülüğü temsil ediyor zaten. Artık kadın da hem sağlık hem de diğer sektörlerde ön plana geçmeye başladı bence. Bir değişim var artık." ifadesiyle değişime değinmiştir. Fatma Hanım ise, "Müdür ile lider arasında fark var. Erkekler daha çok liderliğe değil de müdürlüğe yatkınlar, onu gördüm ben. Bence kadın daha çok lider olma, erkekler müdür olma isteğindeler." yorumunu yapmıştır. Müdürler yönetim tarafından seçilmiş kişiler iken liderler bir makama sahip olmayabilirler. Liderlik izleyenler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme işidir (Paksoy, 2008: 24). Fatma Hanım, erkeklerin statüye sahip olma eğiliminde iken, kadınların liderlik vasfına sahip olma isteğinde olduklarına vurgu yapmıştır.

80'li yıllarda yapılan araştırmalar (Morrison vd., 1987: 23; Berberoğlu, 1989: 287) kadınların çok ender olarak üst yönetim pozisyonlarında yer alabildiklerini, sadece erkek işi olarak düşünülen teknoloji ve mühendislik örgütlerinde değil, sayıca üstün oldukları sağlık ve eğitim gibi toplumsal hizmet verilen örgütlerde bile alt yönetim kademelerindeki temsil oranının yeterli düzeyde olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca kadınlar erkeklere göre daha düşük ücretli, daha düşük yetkili ve düşük statülü pozisyonlarda bulunmuşlardır. Üst yönetim pozisyonlarındaki kadın yönetici azlığı kadın yöneticilerle ilgili olumsuz basmakalıp yargıların sürdürülmesinden kaynaklanmaktadır.

Konuya ilişkin Burcu Hanım; "Bizim toplumumuzda erkekle çalışmak istiyorlar." ifadesi ile ve Hakan Bey; "Toplumdaki genel olarak seçilmişlere baktığımızda durum ortada. Liderlik özellikleri açısından toplum öyle bastırmış ki kadınları, bayanlar da liderlik özelliklerini ortaya çıkaramamışlar. Kadınların bu özelliklerini biz toplum içinde zayıflatmışız." diyerek toplumsal baskının çalışma yaşamında da varlığını vurgulamıştır. Arif Bey de erkek liderlerin tercih edildiğini "...tabi bizim toplum artık fazla dejenere olduğu için karşısındaki bayana hükmetme gücü var. Bayan lideri daha basit görüyorlar ama erkek yöneticiye aynı tepkiyi göstermiyorlar." sözleriyle ifade ederken erkek liderlerin kabul gördüğüne vurgu yapmıştır.

Ataerkil anlayış bağlamında kadın denilince ilk akla gelen özellik biyolojik farklılıklarına bağlı olarak doğurganlıkla bağdaştırılan annelik özelliğidir. Toplumsal cinsiyet rollerinin liderlik özelliklerine etkisi denince de kadınların annelik rolüne uygun duygu yoğunluğu, sevgi, sahiplenme, duyarlılık, daha yüksek duygusal zeka gibi özellikleri akla gelmiş ve kadın liderliği de bunlarla bağdaştırılmıştır.

Kadın olmaya bağlı olarak yönetim kademelerinde verilen sorumlukların değiştiğini, kadına atfedilen özelliklere uygun görevlendirmelerin yapıldığını ifade eden katılımcılardan Yelda Hanım bu durumu; "...İş sorumluluklarının paylaşılmasında, organizasyon, iletişim gibi rolleri benden bekliyorlar. Halkla ilişkiler yapıyorum bir nevi yani. Kadın liderlerden öyle bir beklenti var. Seçerken de öyle; daha güler yüzlü olma, sertliği kırma, daha fazla iletişim becerisi, daha anaç yapıyla iletişim kurma gibi beklentiler var. Aydınlık bir yüzün de temsilcisi oluyorsunuz. Kadın olarak şöyle bir durum var ki beklentiler daha farklı. Mesela bir yere gittiğiniz zaman orada personel yoksa çay size kalır. Bardakların kenara konulması vs." şeklindeki ifadesi ile ev odaklı işlerin çalışma yaşamına yansıdığını ve bu tip işlerin kadınların sorumluluğu olarak görüldüğünü vurgulamıştır.

TÜİK'in 2010 yılı istatistikleri meslek gruplarına göre istihdam verileri incelendiğinde Türkiye'de cinsiyete dayalı işbölümünün sürdüğü görülmektedir. Birçok meslek grubunda istihdam edilen kadın ve erkek sayıları arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır ve genel bir eğilim olarak nitelik ya da mesleki vasıf gerektirmeyen işlerde istihdam edilen kadınların sayısı erkeklerden daha fazladır.

Sonuç olarak çalışma yaşamında kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı, belirli meslek gruplarında ve yüksek ücretli, güvenceli, yükselme ve kariyer olanağı veren işlerin cinsiyetler arasındaki dağılımı konusunda da ortaya çıkmaktadır (KEİG, 2013: 14). Tarım hariç hemen hemen hiçbir sektörde işler kadınlar ve erkekler arasında denk olarak paylaşılmamıştır (TÜSİAD ve KAGİDER, 2008: 139). Ayrıca verilen iş ilanlarında da cinsiyet ayırımcılığı

açık bir şekilde görülmektedir. Bu durum erkeklere atfedilen tüm çalışma alanlarında ve hatta kamu kuruluşlarına personel alımlarında dahi gözlenebilmektedir (TÜSİAD ve KAGİDER, 2008: 143).

Tüm bu açıklamalardan yola çıkılarak çalışma yaşamında kadınların rolü belirlenirken toplumsal cinsiyet özellikleri ile bağ kurulduğu söylenebilir. Kadının evdeki ikincil ve yardımcı konumunun çalışma yaşamında da uzantısının bulunduğu, işyerlerindeki görevlendirmelerde, ataerkil yapıya paralel ve toplumda kadına atfedilen rollerin göz önünde bulundurularak işlerin yatay ve dikey olarak ayrıştırıldığı ortadadır. Çoğunlukla kadın yöneticiler; finans, insan kaynakları, reklamcılık, halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri gibi alanlarda tercih edilmektedirler.

Geleneksel toplumlarda liderlik ve yöneticilik kavramları hep erkeklere uygun olarak düşünülmüş, ataerkil anlayış içerisinde kadının rolleri ev içinde anne ve eş olma olarak belirlenmiştir. Yöneticilik erkek işidir ve kadının evi yeridir. Bu düşünce küçük yaşlardan itibaren hem kız hem de erkek çocuklarına öğretilmektedir. Cinsiyet kalıp yargıları içinde kadınlar çalışma yaşamında yönetici sorumluluğundan kaçmakta, erkekler de kendilerine öğretilen bu bilgi ve içinde yaşadıkları kültürün etkisinde kalarak kadınlara engeller koymakta ve onunla çalışmak istememektedir (WHO, 1998: 16). Bu kısır döngü günümüzde yine kadınların çabasıyla bir miktar kırılmış olsa da halen devam ettiği gözlemlenmektedir.

Ataerkil anlayışın hüküm sürdüğü toplumlarda yöneticilik "erkek işi" olarak düşünülmektedir. Bununla bağlantılı olarak araştırmaya katılan yöneticilere "Ataerkil bir toplumda kadın liderler karar alma süreçleri konusunda zorluk çekiyor mu?" diye sorulmuş ve 11 yönetici (4 kadın 7 erkek) evet cevabını vermiştir. Hakan Bey, erkek egemen kültürün kadını, karar alma süreçlerinde nasıl dışladığını; "Kesinlikle evet. Kararlarını kabul ettirmede bir erkek kadar rahat değillerdir. Bayanlar bir toplantıda kendilerini daha iyi dinletebiliyorlar belki fakat kararların kabul edilmesi aşamasında erkeğin sözü daha çok geçiyor. Özellikle erkeklerin yoğun olduğu liderlik ortamlarında kararın nihai aşamasında genelde erkekler söz sahibi olur." sözleriyle ifade etmiştir.

Yöneticilik tecrübesi, kadın yöneticilerin çalışma yaşamında yer alması ile ilgili olarak üniversitedeki cinsiyete yönelik birtakım kalıp düşüncelerle ve yapısal olarak yerleşmiş eril dille savaşmayı da beraberinde getirmektedir. Kadın çalışanlar, hem ev içindeki aile yaşamlarında hem de çalışma hayatında, bu kalıp yargılar ve eril dil ile çok kapsamlı olarak karşılaşmaktadırlar. Ev içi yaşam alanında ataerkil bakış açısı ve eril dil, kadın çalışanların yöneticilik görevi üstlendiklerinde, aile ve özel yaşamlarını, evlerini ihmal edeceklerine ilişkin suçlamalarla belirmektedir. Kadın çalışanlar, yönetici kademesine geldiklerinde yoğun

bir iş yükünü omuzlamalarının yanında, ev ortamından kendilerine yöneltilebilen bu duygusal baskının da üstesinden gelmeye çabalamaktadırlar (Ankara Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İklimi ve Kültürü Araştırma Raporu, 2013: 16-17).

Yine karar alma süreçlerinde erkek egemen toplumda kadınların sorun yaşayabileceğini vurgulayan yöneticilerimiz şunları ifade etmişlerdir. Ebru Hanım; "…çalıştığın ekip de önemli bu konuda. Eğer ekip erkek ağırlıklı ise, üst yöneticiler benim dediğim olur, ben buna karar verdim siz bunu uygulayacaksınız şeklinde bir yönetim tarzı sergilerlerse maalesef o yönde gelişebiliyor, zorluk çekilebiliyor." sözleriyle, Kenan Bey de; "Çekiyordur. 10 yöneticinin olduğu yerde 9'u erkekse sorun yaşayabilir." ifadeleriyle yönetimde kadın sayısının azlığının karar alma süreçlerindeki olumsuz etkisine vurgu yapmışlardır. Yine İrem Hanım; "Çekiyor. Toplum mutlaka etkiliyor" sözleriyle iktidarın toplumsal cinsiyete göre inşa edildiğini belirtmiştir.

Kadınların karar alma süreçlerinde sorun yaşamadığını düşünen 11 yöneticiden 6'sı kadın, 5'i erkektir. Karar mekanizmalarında kadının işe verdiği önemin ve titizliğinin, zeka ve ikna kabiliyetinin, iletişimdeki başarısının önemine vurgu yapılmış ve ekip çalışmasına uygun hareket etmenin gerekliliği üzerinde durulmuştur; "O konuda da kadının parlak zeka ve ikna kabiliyeti işe yarar bence. Ama bunu yaparken kadınlığınızı kullanarak değil, sadece kendiniz olarak bir şeyler yaparsanız çok daha hızlı yol alırsınız. Benim bu zamana dek yaptığım hiçbir proje reddedilmedi. Sen kadınsın bu işlere elini bulaştırma denmedi ama ben hep sağlam temeller üzerine oturttum. Ciddi araştırmalar yaptım hep ve hatta mümkün olduğunca görsel verilerle hazırlandım. Yaptığım işte detaycılığımı, ince zekamı, işe ne kadar hakim olduğumu ortaya koydum. O yüzden ben bu konuda sorum yaşamadım ama kurumdan kuruma yöneticinizin bakış açısına, eğitime, aileye göre bunlar değişkenlik gösterir." (Türkan)

Kadınların bir diğer özelliği de anne olmasının verdiği duyguyla, ailesinin bütün problemlerine yönelmek, aileye olacak bir kazancı sadece kendisi için düşünmeyip bunları güzel organize edip, dağıttığından; ekip çalışması yapabilme kabiliyetinin bir hayli yüksek oluşudur. Bir kurumun başındaki kadın, genellikle kurumun her detayını, ekibini çok güzel organize ederek tek bir hedef doğrultusunda yönlendirebilir (Toprak, 1993: 21).

Morsink 1966 yılında yaptığı çalışmada lider davranışı tanımlama anketini kullanarak, kadın ve erkek yöneticileri önce birbiriyle sonra da diğer kadın ve erkek çalışanlar ile mukayese etmiştir. Elde edilen bulgular; kadın liderlerin erkeklere göre ikna etme gücünün ve temsil kabiliyetinin daha yüksek olduğu, daha üretime yönelik hareket ettikleri, grubu bir arada tutarak takım çalışmasını yürütme ve üstlerini etkileme konularında daha üstün oldukları yönündedir (akt. Bass, 1981: 499-500). Yapılan görüşmelerde karar alma konusunda

ekip çalışmasının da önemine değinilmiştir. Yelda Hanım bu konuda; "Karar alma süreçlerinde sorun olmuyor. Çünkü biz ekip işi yapıyoruz, ortak karar alıyoruz. Ama acil bir karar alacaksak da doğru yönde ilerlerseniz zaten sorun olmaz." şeklinde görüş bildirirken, Yaren Hanım; "Hayır. Bizde karar vermede ortak hareket edilir. Bazen toplantılarda bakıyorsunuz erkek yoğun ama tek bir kadın bile kararı değiştirebiliyor. Hele de bu güçlü bir liderse." ifadesiyle liderlikte kadın erkek ayrımının olmayacağını belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden çıkan sonuca bakıldığında toplumsal cinsiyete dayalı olarak kadın erkek meslekleri ayrımının devam ettiği düşünülmektedir. Ayrıca kadınların karar almada zorluk çektiğini düşünen erkek yöneticilerimiz kadınlara göre sayıca fazladır. Bu durum erkek yöneticilerimizin kamusal alana kadınları değil erkekleri uygun gördüğünü göstermektedir. Ancak 19. yy. da Sarah Girimke'nin de belirttiği üzere "erkeklerin görevleri ve kadınların görevleri, erkeklerin alanı kadınların alanı hakkındaki fikirler sadece keyfi fikirlerdir." (Aktaş, 2013: 60).

Liberal Feminizm savunucuları da hak eşitliğine vurgu yapmış, kadın-erkek eşitliğini daha çok kanun önünde ve kamusal alanda eşitlik olarak savunmuşlardır (Iddens, 2008: 517). Çalışma hayatında yer almak, kamuya ait işlerde çalışmak, kadının özgür olabilmesinin güvencesidir. Kadın çalışarak başarıya ulaşır ve böylece kendine güvenerek mutlu olur. Ayrıca kadının ekonomik olarak özgür olması hem toplumsal hayatta hem de aile içindeki kararlara katılarak söz sahibi olmasını sağlayacaktır (Tezcan, 2005: 25). Bu nedenle kadınlar tüm mesleklere girme, yönetimde yer bulma ve kararlara katılma konusunda erkeklerle eşit haklara sahip olmalıdırlar.

3.1.1.3. Cinsiyete Dayalı Ayırımcılık

Yönetim cinsiyete dayalı bir olgu değildir. Türkiye'de, özellikle resmi kurumlarda, çalışma hayatındaki tüm koşullar yasalara bağlı olarak kadın erkek eşitliği üzerine yapılandırılmış olmasına rağmen uygulama aşamasında yönetim kademelerinde erkek egemen bir yapılanmanın hakim olduğu görülmektedir. Toplumda bireylere cinsiyetleri nedeniyle adaletsiz bir şekilde davranılması cinsiyet ayırımcılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, cinsiyet ayırımcılığına maruz kalan bireyler insan haklarından tümüyle faydalanamazlar. Çünkü sosyal normlara göre yapılandırılmış cinsiyet rollerine bağlı olarak bir takım ayırım, dışlanma ya da kısıtlamaya maruz kalırlar (Negiz ve Yemen, 2011: 201). Cinsiyet ayırımcılığı, çalışma yaşamı ve siyasete katılımda ve temsil edilmede kadın erkek eşitsizliği, kadınlarla erkekler arasında kişisel ve toplumsal ilişkilerde güç dengesizliği, temel

hizmetlerden yararlanmada, kaynak ve fırsatlara ulaşmada eşitsizlik durumlarıyla yakından bağlantılıdır (Demirbilek, 2007: 15).

Cinsiyet ayırımcılığı doğrudan ve dolaylı cinsiyet ayırımcılığı olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Doğrudan cinsiyet ayırımcılığı, bir bireyin bir kadına cinsiyeti dolayısıyla bir erkeğe davrandığından farklı olarak daha olumsuz davranması ya da daha az olumlu davranmasıdır. Dolaylı cinsiyet ayırımcılığı ise, görünümde eşitlikçi olan muamele ya da uygulamaların zamanla kadın üzerinde ayırımcı etkiler oluşturmasıdır (Acar, 2004: 216). Arıkan ve Yıldırım (1993: 52)'a göre, somut olarak fark edilebilecek doğrudan ayrımcılık uygulamalarına örnek olarak; personel ihtiyacı için verilen ilanlarda sadece erkek adayların başvurmasının istenmesi, ücretlerin erkeklere daha fazla ödenmesi, kadınların hamilelik yada çocuk bakımı için izin alma durumları gerekçesiyle işten çıkarılmaları gösterilebilir.

Dolaylı ayırımcılık olarak nitelendirilebilecek uygulamalara verilebilecek örnekler ise; yeni işe alımlarda bekar yada küçük yaşta çocuğu olmayan annelerin tercih edilmesi, işten çıkarılacaklar listesinde ilk sıralarda kadınların yer alması, teşvik primlerinden yarı zamanlı çalışmaları nedeniyle kadınların faydalanamaması ve seyahat gerektiren işlerde yine erkeklerin yada bekar kadınların tercih edilmesi uygulamalarıdır (Arıkan ve Yıldırım, 1993: 52).

Yapılan görüşmelerde konuya ilişkin Merve Hanım, kadın çalışanlarına yönelik doğrudan cinsiyet ayırımcılığı yaptığını şu şekilde ifade etmiştir; "Aslında çalışanların akıllı, disiplinli olması, görevini kötüye kullanmaması, doğru dürüst olması yeterli, cinsiyet farketmiyor. Ama kadınlar, mevzuata göre doğum öncesi ve sonrası 1 sene izin kullanıyor ve nöbet tutamıyorlar. Ben bu durumu kadınları işe alırken gözetmek durumunda kalıyorum. Evet kadın için negatif ayrımcılık oluyor bu. Sözüm ona kadına avantaj sağlıyor ama kimse kadın çalışanı olsun istemiyor. Özel sektörde de bu böyle, sonuçta para kazanıyorlar. 2 sene olmayacak bir kişiyi işe almak istemiyorlar. Kadınların evde oturmasını sağlayacak bütün tedbirlerin alındığını düşünüyorum."

İş yaşamında özellikle işverenler, yeni çalışanları işe alırken ayrımcılık uygulamakta, toplumsal önyargılar ile kadınların bazı işler için uygun olmadığını düşünerek doğrudan ya da dolaylı cinsiyet ayrımcılığı yapmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, kadınların yaşlarına ya da dış görünümlerine bakılarak da ayrımcılığa maruz bırakıldıkları tespit edilmiştir (Dalkıranoğlu, 2006: 41). Merve Hanım'ın da ifadelerinden kadınlara yönelik dolaylı ayrımcılık yaptığı anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında "Liderler çalışanları arasında cinsiyet ayrımcılığı yapar mı?" diye sorulmuş ve bütün erkek liderler yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Kadın liderlerimizden

Yaren Hanım ise; “Kadınlar yapmaz. Erkek personel de gelip izin istese sorun olmaz. Ama erkek lider bu konuda sorun yaratabilir.” şeklindeki yorumuyla erkek liderlerin cinsiyet ayrımcılığı yapabileceğine vurgu yapmıştır. Ebru Hanım da “Bence yapmamaları gerekiyor. Evet toplumda kadın ve erkek rollerimiz var ama hepimiz aynı amaç için birlikte yola devam ediyoruz, her işi birlikte yapıyoruz. O yüzden liderlikte de cinsiyet ayırımı yapılmamalı.” sözleriyle toplumsal cinsiyet ayırımcılığının varlığını hissettirmiştir.

Kadınlar cinsiyet ayırımcılığı kapsamında günlük yaşam faaliyetlerine tam ve özgür bir şekilde katılmamakla beraber çalışma yaşamında da engellerle karşılaşıp, kamusal olanaklardan yeterince faydalanamazlar. Bununla birlikte, karar mekanizmalarında yer alamama, işyerinde taciz ya da haksızlığa maruz kalma, sağlıksız koşullarda yaşama ya da uygun konut sahibi olamama ve sendikal faaliyetlere katılamama gibi çeşitli sorunlar yaşarlar (Demirbilek, 2007: 14). Çalışma yaşamında işletmelerde çalışanların, kendini tamamen işe adamış ve sadece geçimini sağlamaya çalışarak terfi beklentisi ve aile sorumlulukları olmayan kişiler olması beklenmektedir ki bu da tamamen erkek egemen yapıyı tanımlamaktadır (Acker, 2009: 206).

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde Kenan Bey, hemcinslerinin cinsiyet ayırımcılığı yaptığına yönelik olarak şunları söylemiştir: “Bence yapıyorlar. Erkekler, iş ilişkisiyle aile ilişkisini karıştırırlar. Özellikle evde de görüşüyorlarsa iş ile özel karışıyor. Mesela özel hayatta beraber futbol maçı yapıyorlarsa bu iyi top oynuyor diyip iş yerindeki sorunu arka plana atabiliyor. Tabi bu kadınlarda da olabilir aslında.” Yöneticimizin ifadelerinden, ataerkil iktidarın hüküm sürdüğü çalışma yaşamında erkeklerin farklı bir iletişim kanalının var olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun sonucunda ayrımcılık yönetimde de hissedilerek kendini gösterecek, kadınlar yönetici pozisyonlarına gelecekleri zaman bir engel ile karşılaşmış olacaklardır.

Kadın yöneticiler, ataerkil yapının egemen olduğu örgütlerde bazı işlere ve görevlere cinsiyetlerin dolayı uygun bulunmamakta, kendilerine verilen rollerin dışına çıktıkları durumlarda da diğer çalışanlar tarafından olumsuz tavır ile karşılaşmaktadırlar. Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları ayrımcı tutumlar daha az değer görmelerine neden olmakta, kariyerlerine ve kendilerini kanıtlama fırsatlarına engel olmaktadır. Günümüzde yapılan tüm bu doğrudan ve dolaylı cinsiyet ayrımcılığını engelleyebilmek için pozitif ayrımcılık diye de adlandırılan olumlu ayrımcılık politikaları uygulanmaya çalışılmaktadır (Akbaş ve Şen: 2013: 168).

Bu bağlamda “Liderler çalışanları arasında cinsiyet ayrımcılığı yapar mı?” sorusuna kadın liderlerin çoğunluğu pozitif ayrımcılık olarak nitelendirilebilecek; daha fazla sayıda

kadın çalışana yer verme, doğum ve süt izni konularında daha toleranslı davranma, mesai saatlerinde esnek tutum gösterme gibi konularda daha yardımcı olduklarını ifade etmişlerdir.

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde Yelda Hanım, çalışanları arasında pozitif ayrımcılık yaptığını şu sözlerle ifade etmiştir; "Yapmazlar. Çünkü kadınların belli sorumlulukları var ve o sorumlukları devlet kapatmıyorsa tabi ki kendi karşılayacak. Bir kurumda bir kreş yoksa etüt ya da çocukları bırakacak bir yer yoksa o kadın mecbur saat 5 de çıkacak. Cinsiyet ayrımcılığını bu şekilde yaptığımı söyleyebilirim. Onun dışında erkek yada kadın olmasına değil işi iyi yürütüyor mu ona bakarım."

Akbaş ve Şen (2013: 169) olumlu ayrımcılığı, cinsiyetlerinden ya da birtakım özelliklerinden dolayı insanların toplumsal alanlarda yaşadıkları eşitsizliklere ve ayrımcılığa karşı geliştirilen, bu durumdan dolayı zarara uğrayanların içinde bulundukları durumu iyileştirme yönünde yapılan tercihli davranış programları olarak tanımlamışlardır. Aynı zamanda tersine ayrımcılık olarak ifade edilebilecek pozitif ayrımcılık kavramı kapsamında, ayrımcılığa uğayan kişi ya da gruplar için eşit fırsatların oluşturulmasına ve geçmişte yapılan yanlışların düzeltilmesine yönelik önlemlere yer verilmektedir. Burada önemli olan; bu duruma maruz kalan kişi ya da grupların ayrımlarının dikkate alınarak, onları sosyal, toplumsal ve ekonomik anlamda olumsuz durumdan kurtulmalarını sağlayacak bir takım özel önlemler alınmasının gerekliliğidir.

Cinsiyet ayrımcılığı konusunda 2 kadın yönetici de kadınların biyolojik farklılıklarına dayanarak yine pozitif ayrımcılık uyguladıklarını belirtmişlerdir. Gamze Hanım; "Ben yapmıyorum. Ama mesela bulaşıkhanede kazan yıkamaya erkek eleman seçmek zorundayım. Çünkü güçlü kuvvetli olması lazım. Daha küçük, ince, narin işlere de bayan personel seçmek zorundayım. Bunu erkeklerin içinde de yapabilme kabiliyete göre seçmek durumundayım ama cinsiyeti sadece beceri ve bedensel güç, yapabilirlik boyutunda tercih ediyorum." derken, Burcu Hanım; "Depolardan taşıma işlemi (fiziksel güç) için, iş akışını yönetebilmek için, erkek tercih edilebiliyor." şeklinde açıklama yapmıştır.

Çalışma yaşamında pozitif ayırımcılık kapsamında, kadın yöneticilere ve diğer tüm kadın çalışanlara doğum sonrası, doğum izni ve süt izni kullanmalarında ya da gerekli durumlarda da işlerini aksatmamak şartıyla izin alabilmelerinde daha hoşgörülü ve esnek davranılmalıdır. Bu durum işe alımlarda kadın adayların da şanslarını arttıracak, çalışma yaşamında eşitliği ve çeşitliliği sağlayacaktır. Ayrıca pozitif ayrımcılık sadece kadınlar için değil yeri geldiğinde erkekler için de yapılabilmelidir.

3.1.1.4. Cam Tavan Kavramı

Kadınların cinsiyetleri nedeniyle üst yönetim kademelerinden uzak tutulmalarına yönelik görülmeyen engeller "cam tavan" olarak ifade edilmektedir. Yani kadınların terfi edememeleri, daha üst seviyelerde bir işi başaramayacak olmalarından değil kadın olmalarıyla alakalıdır. Federal Cam Tavan Komisyonu Kasım 1995 tarihli raporunda cam tavan kavramını daha ayrıntılı olarak; kadınları ve azınlıkları -niteliklerine ve kazanımlarına bakılmaksızın- örgüt merdiveninin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan, görünmeyen engeller olarak tanımlamıştır (Federal Glass Ceiling Commission, 1995: 4).

Görünmez örgütsel ve algısal engeller, kadınların üst yönetim basamaklarında ilerlemesini önlemektedir (Yoğun Erçen, 2008: 20). Aycan (2004: 455); Cam Tavan engellerini 3 boyutta açıklamıştır (akt. Örücü vd., 2007: 119-120);

1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Bu engeller, kadınların üst düzey görevleri yerine getiremeyeceği düşüncesini içeren, kişilik yapısı, kararlılık ve azimli olma yönünden yetersiz olarak değerlendirildikleri şeklinde kadınlara yönelik ön yargılardan oluşmaktadır. Ayrıca erkekler, kadınlarla iletişim kurmanın zor olduğunu düşünmekte ve yönetsel anlamda gücü sürekli ellerinde tutmak istemektedirler.

2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Yönetici kadınların bilinç altında var olan 'benim bulunduğum noktaya isteyen herkes gelebilir, ayrıca çaba sarfetmeye gerek yok' düşüncesi kendini referans alma yanılgısı oluşturmaktadır. Tepe yönetiminde tek kadın olma isteği ve kadınların hemcinslerini çekememeleri olarak ifade edilebilecek olan 'Kraliçe Arı Sendromu' ve bu durumun bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu düşüncesi de kadınlar için diğer engellerdir.

3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller: Kadınların cinsiyet rollerine ilişkin tutumları (kadınlara karşı negatif önyargıların ve toplumsal değerlerin sorgulamadan kabul edilmesi) olumsuzdur. Ayrıca kadınlar özgüven eksikliği nedeniyle kararsız kalmakta, kendini geliştirme ve koşulları değiştirme konusunda istek, inanç veya imkanları kısıtlı olmakta, sistemin değişmeyeceğini düşünerek, sistemi destekleme zorunluluğunun hissetmekte ve bu yüzden de kariyerine yönelmemektedir.

Araştırma yapılan hastanede özellikle kadın yöneticilerin cam tavan olgusuyla karşılaşma durumlarını tespit etmeye yönelik "Lider olarak üstlerinizin, astlarınızın, mevkidaşlarınızın, sosyal arkadaşlarınızın size yada kadın liderliğine bakışı nasıl, destek oluyorlar mı?" sorusu yöneltilmiş, 1 erkek hariç tüm liderler üst yöneticilerinden olumlu destek aldıklarını belirtmişlerdir. Şenay Hanım'ın da "Üst yöneticiler desteklemese zaten burada bu kadar çok kadın olmazdı." şeklindeki ifadesinden de anlaşılacağı üzere çalışmanın

yapıldığı hastanede kadınlara, özellikle de üst yönetim tarafından cam tavan engeli oluşturulmadığı söylenebilir. Yine konuya ilişkin Azra Hanım'ın, "Üstlerim destek olma konusunda çok iyiler. Tecrübesiz olduğumu düşünüp bunu ifade ettiğim zamanlarda hata yaparak öğrenebileceğimi söylediler." sözleri de bunu destekler niteliktedir.

Kadınların iş yaşamında ve yönetimde yer alma sürelerinin kısa olması, iş yaşamına düzensiz ve seyrek aralıklarla katılmaları, geleneksel olarak yükselme ihtimalinin az olduğu alanlarda çalışmaları ve üst yönetimde yer alanların ya da işverenlerin işe alma ve terfi durumlarında cinsiyet ayırımcılığı yapmaları gibi nedenler cam tavan sendromunun oluşma sebepleri olarak ifade edilebilir (Zel, 2002: 39). Ayrıca erkek yöneticiler gücü elde tutma isteği ile kadınları iş ortamında dışlamakta ve kadınlar da üst düzey yönetici olmaya cesaret edememektedirler (Örücü vd., 2007: 121). Azra Hanım bu konuda "Astlarım, yönetici deyince kelli felli yaşlı birini bekliyorlar ama genç birini görünce nasıl olur mümkün mü böyle birşey diyorlar. Kabullenene kadar destek olduklarını söyleyemem. Mevkidaşlarım için bayanlar destek oluyor da erkekler şaşırıyor. Erkekler yaşça daha büyük birini bekliyorlar." ifadeleriyle beraber çalıştığı arkadaşlarının kadın yöneticiye olan olumsuz bakış açısını ve önyargısını vurgulamıştır.

Yapılan bir diğer araştırmada da kadınların üst kademe yönetici olabilmelerinin önündeki engelleri açıklayan, cam tavan sendromunu oluşturan iki önemli etken vurgulanmaktadır (Şiyve, 2004). Birinci önemli etken, kadınların kendi kendine ürettiği engellerdir. Bunlar, aile ve sosyal yaşamlarının zarar görmesinden endişe duyulması, nasıl olsa yükselmem söz konusu değil diyerek çaba sarfetmeyi bırakma ve buna bağlı özgüven eksikliği, çalışma yaşamında kendi cinsini rakip olarak görme eğilimi biçiminde tanımlanabilir. İkinci etken ise 'çevresel faktörler' biçiminde tanımlamak uygundur. Kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, 'nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek' biçiminde erkekler tarafından geliştirilen inanç, kadınların biyolojik yapısı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma imkanı düşük, liderlik özelliği olmayan kişiler biçiminde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörlerdir (Örücü vd., 2007: 125).

Yöneticilerimizden Yelda Hanım, "Kendi arkadaşlarım destekliyorlar, bir kadın olarak orda bulunmandan gurur duyuyoruz diyorlar. Astlarım da aman hocam bırakma diyorlar. Ama sosyal arkadaşlarım ve eşim onlara zaman ayıramadığım için şikayetçiler diyebilirim. Çünki boş zamanlarımı çocuklarımla geçiriyorum, hobilerinizi azaltıyorsunuz ve yorucu bir iş olduğunu söyleyebilirim." ifadesinde çalışma arkadaşlarından destek görürken aile ve sosyal yaşamının etkilenmesi nedeniyle kendi kendine engeller üretmektedir. Yine Yaren Hanım da;

“Sosyal arkadaşlarımın büyük bir çoğunluğu olumsuz düşünüyor, çoğu artık bunu bırakmalısın, çocukların var senin diyorlar. Başlangıçta olumlu olan bakış ilerleyen zamanda değişebiliyor. İş yaşamındaki yoğunluk sosyal hayatı etkileyince olumsuz düşünmeye başlıyorlar diyebiliriz.” sözleriyle benzer şekilde cam tavan olgusunu kendisi yaratmaktadır.

Yapılan görüşmelerde kendilerine yöneltilen bu soruya Mert Bey; “Yönetimde bence bir ayrım yok artık zaten. Üstlerimiz de dengeyi kuruyor. Kadın erkek olarak bakılmıyor artık. Zaten bakılması da doğru değil bence. Yaptığı iş önemli.” ifadesiyle, Yaren Hanım ise; “Üstlerimden kesinlikle destek görüyorum. Hatta benim yerime erkek olsaydı farklı davranacaklarını bile hissettirdikleri olabiliyor. Seni yormayalım diyorlar bazen mesela.” ifadesiyle cam tavan olgusuyla karşılaşmadıklarını ortaya koymuşlardır. Diğer 18 yönetici de benzer ifadeleri kullanmışlardır. Ancak kadınlarla iletişim kurmakta zorlandığını, bu yüzden de yönetim kademelerinde onlarla çalışmak istemediğini söyleyen erkek yönetici (Arda) bu konuda fikrini; “Erkeklerin kadın liderlere bakış açısı daha olumsuz. Ben kişisel olarak erkeklere göre kadınlarla çalışmakta daha çok zorlanıyorum.” şeklinde ifade etmiştir.

Kadınların çalışma yaşamında aktif olarak yer almaları hem ekonomik hem de sosyal yönden büyük önem taşımaktadır. Dünya ve Türkiye nüfusunun yarısına sahip olmalarına rağmen, kadınların çalışma yaşamına katılım oranının, özellikle de yönetim kademelerinde düşük olmasına birçok çalışmada dikkat çekilmiştir. Türkiye’de kadınların üst yönetim kademelerinde yer alma sayılarına ilişkin sağlıklı bilgiler bulunmamakla beraber, bu oranın % 4 ile % 6 arasında olduğu düşünülmektedir (Aycan, 2001: 253).

ABD’nin en büyük beş yüz şirketinin yönetim kurullarında kadın oranı 1993 yılında % 8,2 düzeyinde iken, bu oran 2001’de ancak % 12,2’ye ulaşabilmiştir. ILO’nun 96. Uluslararası Çalışma Konferansı Haziran 2007 Raporu’na göre ise, Türkiye’de orta ve üst kademe yöneticilerinin % 21’i kadındır (Aycan’ dan akt. Anafarta vd., 2008: 113). Gelişmiş ülkelerdeki hemcinslerine göre, Türkiye’de kadınların üst düzey yönetim kadrolarında temsili daha iyi durumdadır. Bu veriler ışığında araştırma yapılan hastanedeki yönetici oranına bakıldığında (12 kadın, 18 erkek yönetici) elde edilen bulguların literatüre uygun olduğu söylenebilir.

Yönetici ve liderin birbirinden farklı olmasını sağlayan, kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasıyla alakalıdır. Yönetici; örgüt içerisinde konumundan kaynaklı kendisine verilen yasal gücü kullanırken, lider; kişisel özelliklerine bağlı olarak oluşan gücünü kullanır (Efil, 1996: 5). Yöneticiler gelecekle ilgili öngörülerde bulunabilmeli, yeni fikirlere ve öğrenmeye açık olmalı, ellerinde bulunan gücü, yetkiyi doğru ve etkin

kullanabilmelidirler. Liderler de yeniliklere açık olabilmeli, çalışanlarını motive edebilmeli, zor durumlarda çok hızlı ve akıllıca kararlar verebilmelidirler.

Sonuç olarak ataerkil toplumlarda kadınlar, tüm bu saydığımız nedenlerden dolayı, çalışma yaşamında üst yönetim kademelerinde yer almak için aday bile olamamaktadırlar. Kariyer basamaklarının belirli bir noktadan sonra kapalı olması kadınların aynı pozisyonda çalışmaya devam etmek zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Ancak bu durum bu çalışmada da görüldüğü üzere büyük oranda üst düzey yöneticiler tarafından kırılmıştır. Önemli olan kadınların kendi oluşturdukları önyargı ve engelleri yok sayarak daha üst yönetim basamakları için çalışmaya devam etmeleridir.

3.1.1.5. Kraliçe Arı Sendromu

Kadın yöneticiler hemcinslerinin üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini istemedikleri için kendileri kadar çaba göstermediğini düşündüğü diğer kadın çalışanların, özellikle de alt basamaklarda yer alanların terfi etmelerine engel olmakta, hatta erkek çalışanları destekleyebilmektedirler. Kadınlar arasında kariyer yarışı olarak yaşanan bu kıskançlık ve çekememezlik durumu, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde diğer önemli engellerden biridir. Kraliçe arı sendromuna ilişkin daha evvel yapılan araştırmalarda da kadınların kariyerlerinin bu durumdan olumsuz olarak etkilendiği tespit edilmiştir (Örücü vd., 2007: 133).

Araştırmalarda Kraliçe Arı Sendromunun şu özelliklerden oluştuğu belirlenmiştir;

1. Kadınlara karşı erkek davranış ve tutumlarını göstermek ve bunu kadınlara karşı kullanmak,

2. Beraber çalıştıkları diğer tüm kadınların rekabetini safdışı bırakmaya çalışmak,

3. Cinsiyet ayırımcılığına bağlı olarak oluşan durumları görmemezlikten gelmek.

Yukarıda belirtilen kriterlere uygun olarak kraliçe arı sendromu gösteren kadınlara göre, bu düzenin ilkeleri değiştirilmeli ve kadınlar bugün bulundukları statüden vazgeçmemeli, pozisyonları geriye yani alt kademelere gitmemelidir. Yine bu sendromu sergileyen kadınlar; başarısız olan kadınlar nedenini kendilerinde arayarak, cinsiyete bağlı ayırımcılığa karşı çıkmalı ve bu durumu ortadan kaldırmak için kendileri çaba göstermeli şeklinde düşünmektedirler (Zel, 2002: 41).

İş dünyasında oldukça sık karşılaşılan "Kraliçe Arı Sendromu" bu araştırmada da rastlanan bir olgu olmuştur. Yapılan görüşmelerde yönetim kademelerinde de karşılaşılan kraliçe arı sendromuna ilişkin Hakan Bey; "Kadınların doğasında var. Birbirleriyle kolay anlaşamazlar. Hemcinsler arasında bir çekememezlik olabilir, rekabet olur. O görevde de ben

değilim, benim özelliklerim daha iyi diyebilirler. Göreve gelişini başka şeye bağlayabilirler, torpil gibi." ifadelerini kullanmıştır. Erkekler dünyasında tek kadın olmayı bir saygınlık ve başarı olarak algılayan kraliçe arılar etraflarında başka kraliçe arılar görmek istememekte, diğer bir ifadeyle kadınlar birbirini çekememektedirler (Örücü vd., 2007: 133).

Sağlık sektörü kadın sayısı açısından yoğundur ve bu sektörde de kadınlar hemcinslerinin önüne engel koymaktadırlar. Buna yönelik "Kadın yoğun sağlık sektöründe kadın lider olmak avantaj mıdır" sorusuna çalışmaya katılanlar arasında 4 kadın 3 erkek olmak üzere 7 kişi kraliçe arı sendromu ile kendisi karşılaşmasa bile etraflarında gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Azra hanım bu durumu; "Sağlık sektöründe çalışmak zor. Yönetici kadınlar için en büyük düşman yine kadınlar. Erkekler kadın lidere daha çok destek oluyor. Ama kadınlar, özellikle kadın yoğun yerde hele sizden tecrübesi fazlaysa, yaşınız biraz küçükse kıskançlığa bağlı sorun yaşatabiliyor." şeklinde ifade etmiştir.

Kadınlar evdeki rollerinin yanında artık sadece yönetilmek yerine yönetim kadrolarına terfi etmeye, üst kademelerde yer almaya başlamışlardır. Son zamanlarda özellikle hemcinsleri tarafından yönetilen kadınlarda psikolojik rahatsızlıkların ve stres kaynaklı davranışların arttığı gözlemlenmiş, bunun nedenini bulmaya yönelik alanda yapılan araştırmalar arttırılmıştır. Ortaya çıkan sonuç kadınların kraliçe arı sendromunu yaşadığı yönündedir. Kraliçe arı sendromunu gösteren kadın yöneticilerin, aynı kademelerde hemcinslerini istemedikleri anlaşılmış, yönetimde gün geçtikçe erkek yöneticilerin tutumlarını benimseyerek, erkekler yöneticiler gibi davranmaya başlayıp, beraber çalıştıkları kadınlara erkeksi tepkiler verdikleri gözlenmiştir (McLandress, 1991: 700).

Arda Bey, kadın yoğun sağlık sektöründe kadın lider olmanın avantaj olup olmadığı sorusuna "Zordur. Kadınlar özellikle hemcinslerinden daha fazla sıkıntı yaşıyorlar. Rekabet özelliği daha fazla var kadınlarda. Erkekler bunu çok sorun etmez ama bayan bayan çekişmesini gözlemliyorum ben." şeklinde cevap vermiş ve erkek olarak kadınların birbirine zorluk çıkarabildiğini söylemiştir. Türkan Hanım da; "Bazı insanlar liderliği elinde tutmak için başka mekanizmaları harekete geçirmeyi kullanabiliyorlar. Belki bir erkek gücünü arkasına almak olabilir, daha üst düzey birini. Bunun için diğerlerine zarar verme, eksik yönlerini ortaya çıkarma gibi olabilir." diyerek kadınlar arası rekabetin çalışma yaşamına olumsuz yansıdığını ifade etmiştir.

Kadınlar için artık üst pozisyonlarda yer almak, bu sendromu ne kadar benimsedikleriyle ilişkilendirilmeye başlamıştır. Kadınların toplum içerisindeki yerinin değişmesiyle birlikte örgüt yapısındaki yönetsel rollerinde de birtakım değişikliklerin olması

kaçınılmaz bir hal alsa da, ataerkil yapının etkileri mutlaka hissedilecektir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 109).

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde de benzer şekilde bulgular elde edilmiştir. Orkun Bey bu konuda; "...kadın yöneticilerin kadınlarla anlaşamadıklarını görüyorum. Hatta erkekler kadın yönetici ile daha iyi anlaşırken diğer kadınlar tam tersi iyi anlaşamıyor. Farklı bir elektrik oluyor kadınların arasında. Anlayamıyorsun da ne olduğunu. Bir iteleşme. Biri diğerinin daha nitelikli olduğunu düşünerek çekemiyor. Değişik bir durum." diye ifade ederek kraliçe arı sendromunun varlığından bahsetmiştir.

Aycan (2004: 467)'ın yaptığı çalışma, kadın yöneticilerin bazılarının bulundukları noktada tek olmak ve hatta tek kalmak istediklerini, dolayısıyla alt kademede bulunan kadınların yükselmesini çok da desteklememek gibi bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan bu durumda, kadın yöneticiler hemcinslerini destekler veya kayırır gözükmemek, erkeklerle kadınlar arasında bir fark yaratmamak için kadın çalışanın kariyerinin gelişimine çok fazla yardımcı olmuyor gibi gözükebilirler. Mert Bey'in bu konuda; "…kadın liderlerin bazıları kadınlara karşı pozitif ayrımcılık yapabilir ya da tam tersi erkeklere karşı yapabilir. Yine kişilikle alakalı aslında. Hemcinslerini rakip olarak görüyorsa (benden daha hoş güzel diye düşünebilir) negatif tutum sergileyebilir." şeklindeki görüşleri Aycan'ın çalışmasını destekler niteliktedir.

Yöneticilerimizden Yelda Hanım kraliçe arı sendromunun var olduğundan söz etmiş ancak bu durumun yaşanmaması için neler yapılabileceğine ilişkin görüşlerini; "...rekabet olabilir. Bir de ben neden değilim düşüncesi. Aslında liyakat denen birşey var, eğer onu bilmiyorsanız problem çıkabiliyor. O yüzden hırs yapmak yerine kişisel gelişiminizi tamamlayıp ve onun sonucunda kendinizi ortaya koymak önemli bence. Yani bu rekabet, beğenilmeme, kadın liderin kabul edilmemesinin nedeni ya liyakata uyulmaması ya da alttakilerin beklentisine uymaması diyebiliriz." şeklinde ifade etmiştir.

Schein'a göre: "Dünyada yönetimde kadınlar için olan engeller hep vardır ve kurumsal seviye ne kadar yüksek olursa, cinsiyetler arasındaki boşluk o kadar belirgin olur". Schein ayrıca, yaygın olan "Yönetici dediğin erkek olur" kültürünün de, kadınların yönetimdeki dezavantajlı durumunda bir etkisi olduğunu da eklemiştir (Schein, 2007: 15). Bu araştırmada da yöneticilerimizin ifadeleri kraliçe arı sendromununun varlığını göstermektedir. Ancak kadın yöneticilerimizin çoğu sağlık sektöründe kadın olmayı avantaj olarak görmüş, her ne kadar rakip olsalar da hemcinslerine, özgüvenleri ve kararlılıkları ile destek olduklarını dilde ifade etmişlerdir. Önemli olan özellikle de kadın yöneticilerin, kendilerinin yaşadıkları engel

ve zorlukları hemcinslerinin yaşamaması için onlara tecrübeleriyle örnek olarak, işlerine ve kariyerlerine olan inaçları ile yol göstermeli ve birbirlerine değer vermeleridir.

3.1.1.6. Mobbing

Çalışma yaşamında mobbinge en çok uğrayanlar kadınlardır. Çünkü ülkemizdeki ataerkil anlayış çerçevesinde halen, kadınların çalışması, üst düzey pozisyonlarda görev almaları tam olarak kabul görmemiştir. Asıl amaç mobbing uygulayarak kadınları yıldırıp işlerinden ayrılmasını sağlamaktır. Tınaz (2006: 14)'a göre, işyerinde psikolojik taciz veya İngilizce ifadeyle mobbing, çalışma yaşamının var olduğundan bu yana yaşanmakta olan, fakat insanların ifade etmekten ve kabullenmekten kaçındığı, çoğu zaman görmezden ve bilinmezden gelinen karmaşık ve multidisipliner bir konudur. Mobbing, tüm örgütlerde görülebilecek, cinsiyet ve kültür farketmeksizin her bireyin karşılaşabileceği, sonuçları ağır olan bir durumdur.

Browne ve Smith (2008: 130)'e göre mobbing, çalışma hayatında kişilere, hiyerarşinin tüm basamaklarında yer alanlar (üst, astl veya aynı seviyedekiler) tarafından sistemli olarak uygulanan, her çeşit kötü tutum ve davranışı, baskı, sindirme veya tehditi ve rencide etme gibi muameleleri kapsayan durumları ifade etmektedir. Yine bireyde psikolojik ve fizyolojik problemlere yol açan, düşmanca ve etik olmayan bir davranış şekli olan mobbingin çok fazla nedeni vardır ve bu hor görme, değerinden küçük gösterme ve saygınlıktan yoksun bırakma gibi yıldırma hareketlerinde amaç, hedef alınan kişinin örgütten uzaklaşmasını sağlamaktır (Zapf, 1999: 75). Leymann (1996: 170), davranışın ana yapısını gözönünde bulundurarak, 45 farklı mobbing davranışının özelliklerini 5 temel grupta toplayarak tanımlamıştır. Bu 5 temel başlık aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

1. Kişinin iletişimini ve kendini göstermesini engellemek: Üst düzey konumda yer alan kişilerin mağdurun iletişim kurmasını, kendini ifade etme ve sergileme olanaklarını kısıtlaması olarak ifade edilebilir. Bireyin konuşmasının sürekli kesilmesi, işinin eleştirilmesi, yüzüne kırıcı ve sert sözler söylenmesi, başarılarının takdir edilmemesi ya da başarısızlıklarının abartılması vb. gibi.

2. Kişinin saygınlığına saldırıda bulunmak: Çalışma ortamında kişilerin, mağdurun arkasından olumsuz şekilde konuşması, asılsız söylentilerin ortaya çıkarılması, gülünç durumlara düşürülmesi ve cinsel imalar yapılması vb. gibi.

3. Kişinin sosyal ilişkilerden yalıtılması: Mağdurun etrafındaki insanların ondan uzak durması, mağdur ile konuşmaması, görmezlikten gelinmesi vb. gibi.

4. Doğrudan sağlığa saldırıda bulunulması: Mağdura özellikle fiziksel olarak zor görevler verilmesi, ağır işler yapması yönünde zorlanması, fiziksel şiddet uygulanacağına dair tehdit edilmesi, fiziksel ve cinsel şiddet uygulanması vb. gibi.

5. Yaşam kalitesine ve mesleki duruma saldırıda bulunulması: Mağdura herhangi bir spesifik görev verilmemesi ya da verilen görevlerden vazgeçilmesi, maddi yük olacak zararlara uğratılması vb. gibi (akt.Tetik, 2010: 83).

Günümüzde erkek çalışanlar, yönetici olarak yine erkekleri görmek istemektedirler. Özellikle genç yaştaki kadın liderleri kabul etmekte zorlanmakta ve kadının yönetimi altında çalışırken işlerin yürütülmesi sırasında sorun çıkarabilmektedirler. Yapılan çalışmalar (Gilmer, 1961), erkeklerin büyük çoğunluğunun (% 65' ten fazla), kadınların yönetim ve denetleme kademelerinde erkeklerden daha aşağılarda yer almaları gerektiğini düşündüklerini göstermektedir (akt. Wilson, 1995: 154-155). İşte bu nedenle de kadınlar liderliği sürdürme konusunda zorluk yaşamaktadırlar.

Katılımcılardan Türkan Hanım'ın bunu destekleyen; "Tepkiler çok farklı olabiliyor. Bir şeyi erkek istediği zaman çok daha rahat karşı taraf bunu kabulleniyor. Kadın olduğu zaman bir bakıyor, birkaç defa deniyor sizi. Gerçekten olmalı mı ya da yapmazsam bana ne yapabilir, ne gibi bir yaptırım uygulayabilir diyor. Sizin sınırlarınızı gözlüyorlar, bir süre sonra kendinizi ispatladığınız zaman kadınla erkeğin ayrımı kalkmış oluyor. Bir şekilde kadının kendini ispatlaması gerekiyor. Zaten sorun da o, erkeğin erkek olması yeterli. Zaten erkek olarak dünyaya gelmiş, liderlik vasfını da bir şekilde eline almış, bir makama oturmuşsa bir şekilde işler yürüyor. Ama bir kadın emek edip çalışıp hem toplumla hem ailesiyle hem çevresiyle hem eğitim hayatıyla her şeyle baş edip oraya geldiğinde birde orada kendini ispatlamak zorunda kalıyor. Bu ispat süresinden sonra liderliği sürdürebiliyorsunuz." şeklindeki ifadesi ile özellikle erkekler tarafından kabul görmede zorluk yaşadığını belirtmiştir.

Çalışmaya katılan Gamze Hanım da bu konuda yaşadıklarını; "Kendi birimimden örnek vereyim. Benim bir çalışma grubum genç kadınlardan oluşuyor. Bu anlamda ortak dil ve amir olarak görmede sıkıntı yok. Ancak diğer grubumun birçoğu yaş olarak daha ileri ve erkek. Onların genç yaşta bir kadın yöneticiyi kabullenmeleri biraz daha zor. Tabi bu eğitim düzeyi ve içinde bulundukları ortamla da ilgili. Hepsinin eşi evde çocuk bakıyor. Ama burada bir kadın yönetici var. Halbuki ben burada 17. yılımdayım. Ama ilk yıllarda ki yöneticiliğimde hepsi arkamdan dalga geçip gülmüşlerdir; yeni yetme bir çocuk düştü, bize ahkam kesiyor diye. Şu an yıl kıdemimi hepsi biliyor. Evet, liderliği sürdürmek kimin lideri olduğunuza bağlı olarak değişiklik gösterebiliyor." sözleriyle dile getirmiştir.

Duygusal yıldırmadan etkilenme ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Mobbing, genel olarak kadınlar açısından erkeklere oranla daha önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın çalışanlar, yönetimde en üst kademede olmanın avantajını yaşayan, kendini gösterme arzusu öne çıkan, erkek bakış açısıyla yönetme isteği içinde bulunan kadın yönetici veya çalışanlarla problemler yaşamışlardır ve bu durum pembe taciz olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda mobbing, yönetimde yer alan kadınlar ve diğer kadın çalışanlar için kendini tatmin etme yöntemine dönüşmektedir (Karakuş, 2014: 342).

Yöneticilerimizden Şenay Hanımın da duygusal yıldırmaya maruz kaldığı şu sözlerinden anlaşılmaktadır: "Kadın çalışanlarda şöyle bir sorun oluyor, sizden duygusallık bekliyorlar. Bana mesela izin için geliyorlar. Sen de annesin senin de çocuğun var diyorlar, anlamamakla itham ediyorlar. Ama bunlar kendi içinizde çözmeniz gereken problemler diyorum. Çünki kişi önce kendi problemlerini çözer bir tutum içinde olmak durumunda, özel hayatındaki problemlerin çözümünü bir üstünden beklemek doğru değildir. Sonuçta ben burda bu işi yürütmekle yükümlüyüm. O durumlarda işte sen burda müdür oldun ya o koltuğa oturdun ya sana kolay tabi, bir gün sen ordan inersen görürsün şeklinde ifadeler.. Bizi anlayamıyorlar. Sürekli kıyas yapıyorlar yada şikayet edebiliyorlar."

Çalışma yaşamında karşılaşılan davranışların mobbing olarak değerlendirilebilmesi için bazı şartları sağlaması gerekmektedir. Solmuş (2005: 2)'a göre; mobbing diyebilmek için, çalışana ya da yöneticiye astları, üstleri ya da iş arkadaşları tarafından psikolojik yollar kullanılarak sürekli ve sistematik olarak baskı uygulanmalıdır. Dolayısıyla yıkıcılık ve saldırganlık içeren davranışların zorbalık olarak değerlendirilebilmesi için, bu davranışların belirli bir zamanı kapsaması yani haftada en az 1 kez görülmesi ve en az 6 ay boyunca devam etmesi, belirli bir hedefe yönelik olması gerekmektedir. Ayrıca bu davranışa maruz kalan kişinin bu durumla başa çıkmakta zorlanıyor olması şarttır.

Bu bağlamda mobbing bir süreci ifade etmektedir ve bu süreç beş aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşamada, anlaşmazlık söz konusudur. Mobbing tam anlamıyla başlamamıştır. İkinci aşamada, saldırganlık eylemlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Üçüncü aşamada, artık yönetim de eyleme katılmaktadır. Dördüncü aşamada, çalışanlar akıl hastası olarak nitelendirilmekte ve bu şekilde damgalanmaktadır. Beşinci ve son aşama da ise, çalışan ya işten kovulur ya da istifa eder (Solmuş, 2005: 3).

KEFE Komisyonu (2009: 4)'na göre, mobbingin yeri, zamanı, iş kolu ayrımı olmadığı ama çoğunlukla kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, hizmet sektöründeki alanlarda faaliyet gösteren iş kollarında yaygın olduğu, bu sebeple sağlık sektörü ve üniversitelerde çok yüksek düzeylerde olduğu bilinmektedir. Erkeklerin yoğun olarak bulunduğu iş ortamlarında fiziksel

şiddet ile daha fazla karşılaşılırken, kadınların yoğun olduğu iş yerlerinde psikolojik taciz daha sıklıkla görülmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında da genel olarak kadınlar, erkeklere göre psikolojik tacize daha fazla maruz kalmaktadır.

Bir kamu kurumu olan üniversite hastanesinde yapılan bu çalışmada da Kemal Bey kadın yöneticilerin ataerkil anlayış nedeniyle mobbinge daha fazla maruz kalabildiklerini söyleyerek, "Evet bizim toplumumuzda biraz zor gibi görünüyor. Kadınla çalışmak erkeğe daha zor geliyor genelde toplumda. Özellikle astlar ve eşit kategoridekiler açısından." demiştir. Yine Burcu Hanım da benzer şekilde "Zor olabilir. Özellikle de çevresinde kadını kabullenemeyen birileri varsa, dikkate alınmayabilir. Yönetici olarak erkek tercih ediliyorsa kendini kabul ettirmekte zorlanabilir." şeklinde konuşmuştur. Orkun Bey de "Kadın diye söyledikleri şeylerin diğer çalışanlar tarafından dikkate alınmaması oluyordur mesela. Hatta bu konuda mobbing yapanlar olabilir. İşi yapmama kasma, zamanını geciktirme gibi şeyler olabilir. Keşke olmasa tabi." ifadeleriyle kadınların daha çok mobbing mağduru olabileceğine vurgu yapmıştır.

Mobbinge maruz kalan mağdurlar ne yazık ki genellikle zeki, yetenekli, yaratıcı, başarılı idealist, dürüst, güvenilir, ilerlemeye önü açık, politik davranmayan kişiler olmaktadırlar. Yine bu kişiler, görevlerini layığıyla yerine getiren, çalışma prensiplerinden vazgeçmeyen ve değerlerine bağlı olan, dürüst, güvenilir ve işleriyle özdeşleşen çok başarılı kişiler olarak dikkat çekmektedirler (Kök, 2006: 437). Mobbing, çalışma yaşamında kadınların karşılaştığı ve kariyerini olumsuz olarak etkileyen önemli bir sorundur. Kadınlar, yaşı ve çalışma yaşamında ki statüsü ile ilgili ayrım yapılmaksızın psikolojik tacize maruz kalabilir. Bu kasıtlı olarak uygulanan davranışlar bütünü kadının iş yaşamından dışlanmasına ve devamında psikolojik sağlığının bozulmasına neden olur. Kadın, saygısız, saldırgan ve zararlı davranışların hedefi olarak başlayan bu durum sonunda toplumsal itibarını kaybedebilir ve işten ayrılmayı tercih edebilir (Karakuş, 2014: 342).

Yapılan çalışmalarda mobbingin kadınlar üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Hem özel sektörde hem de kamuda yer alan 20 kadın çalışanla yapılan bir araştırmada; mobbinge maruz kalan kadınların hoşgörüsüz ve isteksiz oldukları, sosyal hayata katılmada zorluk yaşadıkları, iş motivasyonunda azalma ve oryantasyon sürecinde güçlük hissettikleri, depresyona eğilim, yorgunluk, baş ağrısı, uyku sorunları, saç dökülmesi, ağlama nöbetleri vb. psikolojik rahatsızlıklar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Yine akademisyen kadınlarla yapılan bir diğer araştırmada da mobbingin, kadınların performanslarını direkt olarak olumsuz yönde etkileyip, çalışırken stres düzeyini de arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Şahin ve Türk, 2009: 91).

Koçak ve Hayran (2011)'ın, iş yaşamında kadına uygulanan mobbinge ilişkin yaptıkları araştırmaların sonucunda, tüm eğitim seviyelerinde kadın çalışanların mobbinge maruz kaldığını ya da bu durumu gözlemlediklerini tespit etmişlerdir (akt. Türeli ve Dolmacı, 2013: 91). Psikolojik taciz bu çalışmada kadın yöneticiler tarafından daha çok dile getirilen bir konu olmuştur. Özellikle astları ya da mevkidaşları tarafından psikolojik yıldırmaya maruz kalan kadın yöneticiler, cinsiyetleri, yaşları, çalışma yılları ya da biyolojik farklılıkları etken gösterilerek olumsuz durumlar yaşayabilmektedirler. Ataerkil toplumlarda yöneticilik erkeğe uygun bir konum olarak düşünüldüğü için bu anlayışa sahip çalışanların olduğu iş yerlerinde mobbing daha fazla görülebilmektedir.

3.1.1.7. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Ataerkil toplumlarda kadına en uygun yerin ev, en uygun işin de çocuklarına bakmak ve kendi evinin işlerini yapmak olduğu düşüncesinin ağırlıklı olarak yer alması, kadının kendini algılayış biçimini de etkilemektedir. Erkekler çalışma yaşamı içinde sosyalleşmeye devam ederken, kadınlar aileye yönelik sosyalleşmeyi daha uygun görmektedir. Çünkü çalışma yaşamı nedeniyle kadın ev sorumluluklarını aksatırsa eşi ile arasında sorunlar yaşama ihtimali oluşmaktadır. Bu sorunlarla başa çıkmayı göze alamayan kadınlar ya kariyerlerinden vazgeçmekte ya da çalışma ve aile yaşamlarının gerektirdiği rolleri birlikte yürütebilmek için yoğun bir çaba harcamaktadır.

Ataerkil anlayış bağlamında sosyalleşme süreci içinde kadınlar; yöneticilik, şeflik, başkanlık, müdürlük gibi yönetme vasfının olduğu işlere değil de, hemşirelik, öğretmenlik, doktorluk gibi hizmet gerektiren işlere yönlendirilmektedirler. Bu sebeple de toplumsal cinsiyet rolüne dayalı önyargılar pekiştirilip sürdürülmektedir (Örücü, 2007: 120). Kadınların çalışma yaşamına girmesinin ardından, hem kadın açısından hem de toplum açısından farklı algılar ve değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Özellikle 'kadın çalışmalı mıdır ya da kadın nerede ve hangi meslekte yer almalıdır' konusunda sorgulama yapılmaya başlanmıştır. Günümüzde kadının çalışmasına yönelik olumsuz önyargılar her ne kadar azalmış olsa da kadının meslek tercihi ve kariyeri ile ilgili aykırı yargılamalar halen önemini korumakta ve devam etmektedir (Fidan vd., 2006: 27).

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde literatürü destekler tarzda ifadelere ulaşılmıştır. Mert Bey, "…kadın lider ailesine çok fazla zaman ayıramıyorsa yani işi çok fazla ön plandaysa ailesinden destek alamaz. Ama diğer rollerini belli bir seviyede sürdürüp götürebiliyorsa destek alır. Kadın ya da erkeğin aldığı kültüre göre ve aile yaşantısına göre de değişir biraz. Eğer evde bir sorun varsa illaki işe yansır. Sorun ne kadar çok olursa işte de o

kadar çok sorun oluyor. Kadın da vazgeçer bu durumda.” sözleriyle, kadının çalışma yaşamında devamlılık sağlayabilmesi için ailesinden destek alması gerektiğini yoksa ev içindeki rolleri ile beraber liderliği yürütmede sorun yaşayacağını ifade etmiştir.

Önyargılar kadınların üst yönetim düzeylerinde yer almasında önünde büyük bir engeldir. İşverenler ve özellikle erkek yöneticiler, çalışma ortamında kadınlarla iletişim kurmanın güç olduğunu iddia ederek kadınlara engeller koyarlar. Ancak burada asıl neden erkeklerin gücü elde tutmak istemeleridir (Örücü vd., 2007: 119). Kadınlar, üst düzey yönetici olsalar bile, firmada bulunan üst düzey yönetimdeki erkek iş arkadaşlarının informal iletişim ağının içine alınmazlar. Örnek olarak üst düzey yöneticileri ile spor aktivitelerine erkek mevkidaşları gibi sıklıkla katılamayan ya da davet edilmeyen kadınların bir takım önemli iş bağlantılarının dışında kaldıklarına dikkat çekilmektedir (Soysal, 2010: 101).

Merve Hanım bu konuda; “...mesela sadece erkeklerden oluşan bir toplantıda, erkek muhabbeti oluyor ve birçok konu, doğan sohbet ortamında farklı çözülebiliyor. Erkekler kadının olmadığı ortamlarda daha rahat ediyorlar. O yüzden kadınlarla çalışmak istemeyebilirler.” sözleri ile kadınların bu ortamların dışında kalmayı tercih edebileceklerine vurgu yapmıştır. Bunun yanında informal iletişim ağının içinde yer alan üyeler, terfi alacak adaylara örgüt içi politikalar konusunda yardımcı olmakta, kariyer için tavsiyeler vererek profesyonel destek sağlamaktadır. Bütün bunlar, iş imkanlarını ve başarıyı, elde edilecek geliri ve terfi gibi kariyer sonuçlarını olumlu etkileyebilmektedir (Anafarta vd., 2008: 119-120). Kariyer için informal iletişim ağında yer almanın öneminin farkında olan kadınlar, çoğunlukla bundan faydalanamamakta ve bu iletişim ağının dışında bırakılmaktadırlar.

Ataerkil anlayış nedeniyle kadınlar yöneticilik görevini kendilerine uygun görmeyip, bu konuma geldiklerinde cinsel kişiliklerini kaybedeceklerini, erkek gibi kadın diye nitelendirileceklerini düşünmektedirler. Ataerkil toplumlarda yöneticilik kadınlara atfedilen bir meslek olarak görülmediği için bu tür toplumlardaki önyargılardan arınarak yönetim kadrosunda yer almak isteyen kadınlar, çoğunlukla kendi cinsel kimliklerini yok sayarak, erkeksi davranışlar sergilemek durumunda kalmışlardır (Arat, 1986: 93).

Türk toplumunda kadınların kişisel tercih ve algılarına yönelik Orkun Bey; “...bununla ilgili facebookda bir paylaşım vardı. Sigaralı bir kadın resmi. ‘Öyle davran böyle davran dedikçe kendiniz gibi yaptınız bizi de’ diyordu. Benim bakış açım şu: Türklerin Orta Asya’da ki durumlarına baktığınızda kadınların erkeklerle güreş bile tuttuğunu biliriz mesela. Kadınlarımız güçlüdür. Gerektiği zaman savaşmışlardır. İşte diyetler, belimiz şöyle olacak, ojeler böyle, güçsüz bir topluluk haline gelmeye başladık. Saç boyaları vs. ile kadınlara ve bize dayatılan bir görünüm var. Doğallıktan yanayım. Kızımın da erkeklerle güreş

tutabilmesini isterim.” söylemi ile toplumda kadına dayatılan yargılar nedeniyle tercihlerinin değişebileceğni ifade etmiştir.

Günümüzde halen birçok ülkede iş dünyası erkeklerin dünyasıdır. Kurallar erkekler tarafından konulmuş ve erkeklere özgü olarak oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu dünyada mücadele etmek zorunda olan kadınlar, giyim kuşamlarından davranış tarzlarına kadar erkeksi bir rol üstlenmek zorunda hissederler. Kadın yöneticilerin erkeksi özelliklere sahip olması soğuk, merhametsiz, sorunlu, yalnız, erkek gibi olması demektir. Halbuki kadınlardan beklenen; sevecen, empatik, sabırlı, anlayışlı, şefkatli ve fedakar olmalarıdır (Özdevecioğlu vd., 2003: 128).

Kadınlar yönetici pozisyona yükselirken aynı zamanda ideal bir yöneticinin sahip olduğu özelliklere sahip olup olmadıkları konusunda da, diğer kişileri ikna etmede erkeklere göre daha fazla çaba göstermek zorundadırlar. Yönetici olabilmek için yeteri kadar atak, güçlü, hedefe odaklı, rekabetçi, zeki ve prensipli oldukları konusunda erkeklerde var olduğu kabul edilen davranış kalıplarına sahip olduklarını kanıtlamaları gerekmektedir. Ataerkil anlayışa göre yetiştirilen kadın için bu önyargıları aşmak çok güç olduğu gibi bu anlayışta yetişen erkek için bunu kabullenmek de zor olmaktadır.

Türkan Hanım bu konuda; “Erkek çok ataerkil büyüdüyse, sinirlenince çok fazla bel altı vurabiliyor. Sen git çamaşırını yıka, erkek işine karışma, elinin hamuruyla bize bulaşma gibi tabirleri çok duyuyoruz. Ben bunun direk ailede öğrenildiğini düşünüyorum. Sonrasında zaten çevresel gözlemler ile devam ediyor. Bizim hayat bilgisi dersinde de; baba çalışır, para kazanır evin direğidir, anne yemeğini yapar, çamaşırını yıkar, çocuklarına bakar diye öğretiliyordu. Yani okul kitaplarına bile bu böyle yansıtılıyorsa, bir şekilde bilinçaltımıza yerleşiyor. Bunu kırması tabi zaman alacak hatta belki yarım asır zaman alacak. Ama ben kadınların dirençli olduğu takdirde başarılı olacağını düşünüyorum.” sözleriyle durumu açıklamıştır.Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ve buna bağlı ilişkileri irdelemekten ziyade, güçlendiren bir eğitim sistemi varlığını sürdürmektedir. Eğitim sisteminin ilk kademelerinden başlayarak her düzeyinde okutulan ders kitaplarında var olan cinsiyetçi söylemler bunun en temel göstergesidir (Ciner, 2003: 9).

Yapılan görüşmelerden de anlaşıldığı üzere, toplumsal inanışlara ve kadınların geleneksel rollerine bağlı olarak, kadının çalışma yaşamı ve lider olma durumu etkilenmektedir. Kadınlar, hem evde hem de iş ortamında erkekler tarafından bilinçli olarak engellenmekte, nasıl olsa belli bir kademeye geldikten sonra kariyerine ara vererek, ailesine ve çocuklarına daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek şeklinde düşünülmektedir. Toplumsal olarak kendine biçilen rollere uygun hareket eden kadın, bu fikri benimsemekte ve özellikle

doğum ve çocuk bakımı nedeniyle kariyerine ara vermekte ya da çalışma yaşamına hiç dönmemektedir.

3.1.1.8. İş Bulma ve Terfide Eşitsizlik

Ataerkil anlayış çerçevesinde kadınlar iş bulma, işe yerleştirilme ve terfi konularında sürekli engeller ve olumsuz tutumlarla karşılaşmaktadırlar. Toplumun önyargıları nedeniyle iş konusunda kadın ve erkek adaylar farklı şartlarda değerlendirilmekte ya da kadınlar hiç işe alınmamaktadırlar. İşe alım sürecinde özellikle bekâr ve genç kadınları tercih edilmekte, görüşmelerde eğitim düzeyi ne olursa olsun erkek ve kadınlar farklı kıstaslara göre değerlendirilmektedirler. Kadınlara, erkeklerin aksine, evlilik ve çocuk sahibi olma konusunda geleceğe yönelik özel yaşam sorular sorulmakta hatta daha da ileri gidilerek belli bir süre evlenmemesine ya da evlense bile çocuk yapmamasına dair taahhüt istenmektedir (KSGM, 2011: 14).

Evlilik, doğum, çocuk ve yaşlı bakımı kadının kariyeri önünde de büyük bir engeldir. Terfiler, cinsiyete dayalı ayrımcılığın uzun yıllardır hissedildiği bir diğer alandır. Kadınlar ağırlıklı olarak nitelik gerektirmeyen işlerde istihdam edilmekte ve eğitim düzeylerinin terfi için yeterli olmaması gibi sebepler öne sürülmektedir (Çetin ve Atan, 2012: 126-127).

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde Yelda Hanım, kadınların çalışma yaşamında yer almaya devam etmesi konusunda erkek yöneticilerin sorun çıkardığını şu sözlerle ifade etmiştir; “Bence erkek liderlerde kadın personelin hamile kalmasına ya da süt izni kullanmasına karşı bir iritasyon var. Nasıl olsa işten uzaklaşacak diyorlar.” Yine Merve Hanım benzer şekilde, “Sizin liderliğinizle ilgili terfide sıkıntı yaratmak isteyenler kadınlara daha çok yükleniyorlar. Mesela sizin anneliğinizi, kardeşliğinizi veya yapmak zorunda olduğunuz diğer görevlerinizi bahane ederek sizi zora sokabilirler. Birçok yerde toplum erkek egemen olduğu için çifte standart yapabilirler.” ifadeleriyle cinsiyete dayalı ayırımcılığa bağlı olarak kadınlar terfi imkanlarından faydalanamadıklarına vurgu yapmıştır.

Kadınların, iş için uzun saatler çalışma, seyahat etme ya da yer değişikliği yapma gerekli olduğunda çocuk bakımı ve ev işi konusundaki ailevi sorumluluklarının işleri aksatabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak işverenler ya ailevi sorumlulukları düşük kadınları tercih etmekte ya da aynı pozisyon için aynı niteliklere sahip erkek ve kadın adaylar arasından erkekleri tercih etmektedirler (KSSGM, 2000: 14).

Çalışma yaşamında kadınların izin hakları onların aleyhine değerlendirilerek terfilerine engel olmaktadır. Ayrıca aile içinde ev ve çocuk sorumluluğunun erkekten ziyade

kadında olması, tüm ev içindeki sorumlulukların kadına yüklenmesi, kadının çalışma yaşamında yer almasını ve kariyer sahibi olmasını engellemektedir (Mardin, 2000: 23).

Kadınların, iş piyasasında yedek işgücü olarak çalıştırılması uygun görülmekte ve bu yönde eğitime tabi tutularak bir başka ayrımcılık daha yapılmaktadır. Kadının emeğine ekonomik büyüme dönemlerinde ihtiyaç duyulurken, kriz dönemlerinde öncelikli olarak kadınların işten çıkarılma durumları artmaktadır. Evini geçindirmesi gereken kişi olarak bakılan erkekler, kriz dönemlerinde işverenler tarafından istihdam için daha fazla tercih edilmekte ve onlara daha çok yatırım yapılmaktadır. Bunun bir diğer nedeni de işverenlerin, kadınları anne adayı olarak görmeleri ve doğum, çocuk ya da yaşlı bakımı durumlarında ücretli veya ücretsiz izin gibi sosyal haklar talep etmede bulunacaklarını düşünmeleridir. İşverenlerin bu tavrı kadınların çalışma yaşamına engel oluşturmaktadır. Toplumun onlara yaşattığı ayrımcılığı işverenler de yaşatmaktadır (KSSGM, 2000: 15).

Yapılan görüşmelerde yönetici liderlerden Merve Hanım literatüre uygun olarak şu ifadeyi kullanmıştır; "Kadın olup da üst düzey lider olmak zor. Mesela bu kurum bir kadının rektör olmasını nasıl karşılar bilemiyorum. Antalya gibi bir yerde yaşıyoruz. Daha sosyal olduğunu, bağnazlığın, önyargıların az olduğunu düşündüğümüz bir yer. Ama o iş, yöneticilik, üst rütbeler zor. Kadın en fazla ne olabilir? Başhekim ya da başhekim yardımcısı olabilir. Hatta başhekimlik için bile düşünceler farklı olabilir." Merve Hanım bu konuda, üst yönetimde yer alan erkeklerin kadınların terfisine yönelik olumsuz düşüncelerine vurgu yapmıştır.

Yirmibeşoğlu (2011: 151) çalışmasında, hastanelerde yönetim kademesinde kadın cerrahlar yer almasına rağmen, çoğu düşük veya orta kademe yönetici pozisyonunda bulunduğunu, bu yüzden yüksek düzeyde yöneticilerle karşılaştırıldıklarında örgütsel kararlara daha az katkı sağlamakta olduklarını ortaya koymuştur.

Türkiye'de de birçok kurumda erkek egemen yapının halen devam ettiği görüşünde olan Mert Bey; "Koşullar da çok önemli iş yerindeki. Liderlik yaparken üst ve alt yöneticiler nasıl karşılıyor. Kurum kültürü de önemli. Bazı kurumlarda bir kültür kazanılmıştır, kadınlar hoş karşılanır. Ama bazı kurumlarda erkek hegemonya hakim olmuştur uzun yıllar boyu. Kadın yöneticiye alışık değillerdir. Bunlar kadın yöneticiyi biraz daha farklı karşılayabilirler." ifadelerini kullanmıştır.

Toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak kadınlara atfedilen birtakım özellikler, çalışan kadının terfisi konusunda oluşturulan önyargılardan biridir. Kadın çalışanların en önemli özelliği olarak duygusal ve çabuk ikna edilmeleri gösterilmekte, erkekler ise çalışkan, güven duyulan, zamana ve işlerine bağlı olarak değerlendirilmektedir (Çitci, 1974: 59).

Çalışma yaşamında kadın ve erkeklerin performanslarına ilişkin değerlendirme yapılırken kadınlar için ifade edilen kavramların profesyonel özellikler taşımadığı, fakat erkekler için kullanılan kavramların, tamamen çalışma yaşamına ait nitelikler olduğu söylenebilir (Ciner, 2003: 39).

Yapılan araştırmalara göre kadınların üst noktalara gelmelerini engelleyen nedenler şu şekilde belirtilmiştir:

1-Kadınların üst yönetim için yeterince zaman ayıramamalarının en önemli nedenlerinden biri evlenmeleri ve çocuk sahibi olmalarıdır. Bunlar kadınların tam gün iş ile ilgili olmalarına engel olmaktadır.

2- Kadınlar, genel olarak aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme çabası içindedirler.

3-Kadınların, çocuk yetiştirmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları ve hatta durdurmaları üst yönetim kademelerine gelmeleri için engel teşkil eder.

4-Kadınlar, duygusal yapıda olmaları sebebiyle yönetme becerisinden yoksundurlar.

5-Kadınlar, geleneksel olarak kariyer kadroları için insan kaynakları alanlarını tercih etmektedirler.

6-Kadınlar, mühendislik, işletme alanlarında eksik ve liderlik gibi becerilerinden yoksun olmaları nedeniyle tepe yönetimine hazır değillerdir.

7-Kadınlardaki iş tecrübesi ve otorite, tepe yöneticilik için yeterli değildir (Woodman vd., 1993: 299).

Cinsiyete bağlı birtakım kalıp yargılar ya da rollerin çok küçük yaşlarda ailede öğrenilmeye başlanarak toplumsal hayatta pekiştirilmesi neticesinde, kadının evdeki ikincil ve yardımcı statüsü çalışma yaşamına taşınmakta, yani özel alandan kamusal alana da yansımaktadır. Bunun nedeni olarak da, üst düzey pozisyonlarda erkeklerin olması nedeniyle, mesleki kariyer için gerekli nitelikleri, örgüt kurallarını belirli kılan güç ve otoritenin erkeklerin ellerinde olması gösterilmektedir (Kabasakal vd., 1994: 55). Günümüzde kadınlar hem sosyal hem de ekonomik yaşamda giderek artan oranlarda yer alsalar da iş bulma, kariyer ve terfide erkeklere göre dezavantajlı durumda oldukları gerçeği değişmemektedir.

3.1.1.9. Cinsel Taciz

Kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları önemli bir kariyer engelidir. 1964 yılında A.B.D.'de çıkarılan İnsan Hakları Bildirgesi'nde cinsel taciz konusu, kendi isteği ve rızası dışında kişiye karşı gerek sözlü gerekse fiziki olarak yapılan sarkıntılık ve genel ahlak kurallarına aykırı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Türker, 1997: 74).

Smolensky ve Kleiner (2003: 61)'e göre cinsel taciz ikiye ayrılmaktadır. Birincisi,

"Quid pro quo" (bir şey için bir şey) olarak adlandırılmakta ve çalışanın kendini taciz eden üstünden, ücret artırımı ya da terfi gibi bir çıkar beklemesi ve tacize boyun eğmesi şeklinde tanımlanmaktadır. İkincisi ise "düşmanca çevre" olarak adlandırılmakta ve yapılan taciz cinsel hareketleri içermekte, bakışlar, imalar, espriler, karikatürler, bel altı esprileri kapsamaktadır. Kadın bir çalışanın, iş ortamında istemeden maruz kaldığı, okşama, çimdikleme, laf atma, ırza saldırma ve tecavüz gibi tüm cinsel tacizler bu kapsama girmektedir. İş yerinde saklı bir sorun olarak karşımıza çıkan cinsel taciz, hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerin bütün ortamlarında görülebilmektedir (Atman, 2003: 335).

Yöneticilerimizden Şenay Hanım, işyerinde tacize maruz kaldığını "...hastanedeki grubu düşünürsek, hasta ve hasta yakınları zaman zaman bize taciz ve şiddet uyguluyor, tabi özellikle kadınlara." sözleriyle ifade etmiştir. Tacize uğrayanlar, 30 yaşın altında, bekar ve genç kadınlar, dul, boşanmış ya da ayrı yaşayan kadınlar, yaşlı veya hasta bakımı sorumluluğu olan kadınlar yüksek risk taşıyan gruplar içindedir. Çalışma hayatında, cinsel tacize uğrayan çalışanlar, şikayetleri halinde, işlerini kaybetme, alacaklarını alamama ve toplum tarafından yanlış değerlendirilme korkusuyla, genelde şikayette bulunmamaktadırlar (Dalkıranoğlu, 2006: 48).

Cinsel tacize; yaşları, medeni durumları, fiziksel görünüşleri, geçmişi veya mesleki konumları önemli olmaksızın bütün kadınlar uğrayabilmektedir. Genellikle güvencesi olmayan iş koşullarında çalışan ve işini kaybetme tehdidi alan kadınlar bu konuda şikayetçi olmazlar (Atman, 2003: 335). Ataerkil toplumlarda erkekler çalışma ortamında formal ve informal açıdan kadınlardan daha güçlü durumdadır. Cinsel taciz, güçlünün güçsüz üzerinde kontrol sağlama metotlarından birisidir. Eğer cinsel tacizde bulunan yönetici ise formal güç farklılıkları daha açık gözlemlenmektedir (Morrison vd., 1987: 23).

Çalışma yapılan hastanedeki yöneticilerden Ebru Hanım, kadın liderlerin çalışma yaşamında cinsel tacize maruz kalmalarına yönelik şunları ifade etmiştir; "Kadın karma bir grupla çalışacağı için de herşeye dikkat etmesi gerekir. Lider konumundaki bir kadının giyimine, kuşamına, iletişimine dikkat etmesi gerekir. Sonuçta erkek egemen bir toplumda yaşıyoruz. O yüzden olduğu gibi davranarak, liderliği yerine getirebilmek için sınırlarını da iyi çizerek her konuda erkeklerle aynı kulvarda gidebilir." Burada Ebru Hanım, kadının çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaması için kendisinin dikkatli olması gerektiğini, korunmanın kadının elinde olduğunu vurgulamıştır.

Cinsel tacizin amacı, kadının işteki rolünü ve fonksiyonlarını geri plana itip, onun toplumdaki asıl fonksiyonunun cinselliği olduğunu vurgulamak ve kadının cinsiyete dayalı çaresizliği, yetersizliği ve pasifliğine dikkat çekerek çalışma rolünü azaltmaktır. Örgütlerin

sosyal ve kurumsal güç kaynaklarına bağlı olarak çalışma ortamında cinsel taciz artabilir ya da engellenebilir (Cleveland ve Kerst, 1993: 50). Bu konuyu destekler ifadeleri ile Arif Bey; "Zor. Günümüz şartlarında zor. Çünkü Türkiye'de artık kadın olmak zorlaştı. Televizyondan, gazetelerden de takip ettiğimiz gibi kadının bir yerlere varması için ya da maalesef bir işe girerken bile bir şeylerden ödün vermesi gerekiyor sanılıyor. Kadınlar meta olarak görünüyor. Halbuki böyle olmamalı, ilmiyle, bilgisiyle, duruşuyla insanların değerlendirilmesi lazım. Ama ne yazık ki kadın olunca cinsiyet ayrımına gidiliyor." demiştir.

Cinsel tacize uğrayan kişi psikolojik ve fizyolojik birtakım rahatsızlıklar yaşar. Cinsel tacize gösterilen en yaygın tepki, tacizciden uzak kalmaya ve onunla yüz yüze gelmemeye çalışmak, taciz olayını inkar ederek, tacize bağlı duygu ve etkileri yok saymak, unutmaya çalışmak ve bu konuda kendini suçlayarak tolerans geliştirmektir (Solmuş, 2005: 5).

Cinsel taciz, kadınlar için işgücü devir oranının yüksek olmasına neden olmaktadır. Bu durumla karşılaşan kadın işten ayrılmayı tercih etmektedir. Cinsel tacizin etkisi sadece taciz yapılan kişi ile sınırlı kalmaz aynı zamanda diğer çalışanları da etkilemektedir. Her an tacize uğrayabileceği ihtimali ile çalışan ve sıranın kendisine ne zaman geleceğini düşünen kadınlarda da verim düşmekte, çalışma azmi kırılabilmektedir (Yeşiltaş, 2005: 150). Çalışma yaşamında cinsel tacize maruz kalma ihtimali nedeniyle işine devam edemeyen kadının zorlandığını ifade eden Merve Hanım; "Lider olarak işe devam edebilmek erkeklerden daha zordur. Bulunduğunuz çevreyle ilişkili olarak sizin kadın olmanızdan farklı şekilde faydalanmak isteyecek bir kadın ya da erkek grubu olacaktır." şeklinde konuşmuştur.

Kalıplaşmış toplumsal değerler çerçevesinde taciz mağduru kadının daha fazla mağdur olma kaygısı konuşmasını engellemektedir. Bu nedenle Türkiye'de de çalışma hayatında yaşanan cinsel taciz ile ilgili olarak kapsamlı araştırmalar olmadığından, cinsel tacizin geçmişini ve boyutlarını ortaya koymak kolay değildir. Her ne kadar doğrudan cinsel taciz ile ilgili olmasa da cinsiyet ayrımcılığına yönelik yapılan araştırmalarda cinsel tacize ilişkin yer alan konulardan işyerlerinde yaşanan cinsel tacizin Türkiye'de de önemli bir sorun olduğu anlaşılmaktadır (Gerni, 2001a: 21). Bu çalışmada da hastalar ve yakınları tarafından cinsel tacize maruz kalan kadın yöneticilerin olması yanında bu tehlike için tedirgin olan kadın yöneticilerin de olduğu tespit edilmiştir. Statü, medeni durum yada yaş farketmeden karşılaşılabilecek bu durum kadınların çalışma yaşamında yer almasına dolayısıyla kariyer sahibi olmalarına engel teşkil etmektedir.

3.1.1.10. Kadınların Ücret Eşitsizliği

Türkiye'de çalışan kadınların ücretleri erkeklerinkinden düşüktür. Kadınlarla erkekler arasındaki ücret farklılıkları öğrenim durumuna, çalışılan sektöre ve işteki duruma göre azalmakta veya artmakta ama genel kural bozulmamaktadır. Özellikle erkeklerle kıyaslandığında önemli oranda eşitsizlik olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca kadınlar toplumun ona biçtiği role uygun olarak ücretlerin düşük olduğu ikincil sektörlerde yer alan işlerde yoğunlaşmakta ve kurumlar erkekleri işe alarak kadınların ücretlerinin düşük olmasına neden olmaktadırlar (Erkek ve Karagöz, 2009: 15).

Meslek grubu ayrımında incelendiğinde en yüksek yıllık ortalama brüt kazancı 86 bin 701 lira ile 'yöneticiler' meslek grubunda çalışanların elde ettiği görülmektedir. Bu meslek grubunu 57 bin 678 lira ile 'profesyonel meslek mensupları' izlemekte, en düşük yıllık ortalama brüt kazanç ise 17 bin 056 TL ile 'nitelik gerektirmeyen meslekler' grubunda gerçekleşmektedir (TÜİK, 2014). Toplumumuzda nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar kadınlar olduğu için en düşük kazancı elde edenler de yine kadınlar olmaktadır.

Kadınların ücretlerinin düşüklüğü ve erkek ücretlerinin sürekli gerisinde kalması sadece kadınların işgücüne katılımı ile ilgili önemli bir saptama değildir. Aynı zamanda kadınların çalışma yaşamına katılma kararlarını etkileyici, çalışma dünyasında statülerini de düşürücü bir durumdur. Başka bir ifade ile kadının çalışacağı işte düşük ücret alacağını bilmesi, onu çalışma yaşamına girmekten alıkoyabilir, girdiği zaman da işe yönelik iş tatminini azaltabilir. Çalışma sonrasında elde edilen ücret düşüklüğü nedeniyle, kadının çalışarak kazandığı ekonomik özgürlük gerçekleşmeyebilir ya da bu ücret kadının aile içindeki statüsünde olumsuz katkıya neden olabilir (TÜSİAD, 2000: 166).

Çalışma hayatında kadın ile erkek çalışanlar arasında ortaya çıkan ücret eşitsizliklerine sebep olan ayrımcılık değişik nedenlerden kaynaklanabilmektedir. İlk neden, kadınların düşük ücretli kurumlara ve farklı işlere yönelmelerinden dolayı oluşan ücret farklılıklarıdır. Bu durumda ayrımcılık işe alma sürecinde başlayarak terfi ettirme sürecinde de devam eder. Bu ayrımcılığa 'dağılım ayrımcılığından kaynaklanan ücret ayrımcılığı' denilmektedir. İkinci neden, aynı kurumda çalışan kadın ve erkeklerin aynı işi yapmalarına rağmen kadınların erkeklerden daha düşük ücret almasıdır. Buna 'işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı' denilmektedir. Üçüncüsü, erkeklerin ağırlıklı olarak çalıştığı erkek işi olarak kabul edilen sektörlerde kadın çalışanların işin gerektirdiği özelliklere sahip olmasına rağmen, sektöre erkeklerin egemen olması nedeniyle kadınların erkeklerden daha düşük ücret almalarıdır. Bu duruma da 'değersel ayrımcılık' denilmektedir (Özkan ve Özkan, 2010: 95-96).

Kadınlar, zaten genel olarak toplum tarafından kendilerine biçilen rollere uygun olarak kadınların çalıştığı bir alanda işe başlamayı tercih ederler. Bu alanlarda yüksek ücret talep etseler bile işverenler düşük ücret verme eğiliminde olurlar. Kadınlara yüklenen rollerin fazlalığı, kadın çalışanların ev, eş, çocuk ya da hasta bakımı gibi zamanını farklı uğraşlara ayırmak zorunda kalması, işlerine daha az enerji ya da dikkat göstermesine neden olmaktadır. Kadınlar, toplumsal cinsiyete, fiziksel güçlerine ve çocuk doğurma gibi biyolojik durumlarına bağlı olarak çalışma yaşamında hak ettiklerinden daha az ücret alabilmektedirler.

Ataerkil toplumda evin reisi olarak erkeğin kabul edilmesi, evi geçindirecek kişinin erkek olması nedeniyle kadınların ikincil işgücü olarak görülmeleri, annelik, çocuk ve yaşlı bakımı gibi nedenlerle kısmi zamanlı işleri tercih etmeleri, işgücü piyasasını çalışma yaşamının en önemli çağında terk etmeleri, kriz dönemlerinde işten önce onların çıkarılmaları ve kayıt dışı sektörlerde ucuz işgücü olarak kullanılmaları gibi durumlar da ücretlerde ayrımcılığı ortaya çıkarmaktadır. Toplum hayatında da kabul edilen ataerkil anlayışın etkisi işverenlere de yansımakta, işverenler kadınlara erkeklere nazaran daha düşük ücret ödemeyi tercih etmektedirler. Tecrübe, eğitim gibi üretkenliği etkileyen tüm faktörler dikkate alındığında bile, kadınlar erkeklerden % 20 daha az ücret almaktadırlar (Weiler ve Bernasek, 2001: 88).

Eğitim ile istihdam arasında var olan ilişkiye bağlı olarak kadınlar, yüksek eğitim alınmasını gerekli kılan profesyonel mesleklerde daha az yer alabilmektedirler. Yapılan çalışmalar (Konrad ve Pfeffer, 1991: 152, Tolbert, 1986: 233) profesyonel mesleklerde çalışan kadınların da aile içi rolleri ve sorumlulukları ile çalışma yaşamlarını dengeleme zorunda kaldıklarını, buna bağlı olarak özel yaşamları ile çalışma yaşamları arasında çatışma yaşadıklarını, mesleki terfi ve ücret bakımından önemli eşitsizliklere maruz kaldıklarını, kısacası işgücü piyasasındaki diğer kadınların farklı şekillerde yaşadıkları yatay ve dikey ayrımcılığın profesyonel meslek alanlarında yer alan kadınlar için de geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'de ve Dünyada önemli bir sorun olarak karşımıza çıkan kadınların ücretli işgücü olarak çalışma yaşamında yer alması, hem kadınlar hem de toplum açısından son derece önemlidir. Ancak bu çalışma kamu sektöründe hizmet veren bir hastanede yer alan eşit düzeyde yöneticiler üzerinde yapıldığı için, kadın ve erkek liderler arasında cinsiyete yönelik ücret eşitsizliği bulunmamaktadır. Bu nedenle yapılan görüşmelerde kadınların ücret eşitsizliğine yönelik soru yer almamıştır. Fakat kadınların kamu dışındaki sektörlerde düşük statülü işlerde yer bulması kadın erkek arasındaki ücret eşitsizliğini de beraberinde getirmektedir.

3.1.2. Çalışan Kadının Aile Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar

Kadının çalışma yaşamında karşılaştığı sorunların yanı sıra toplumsal cinsiyete dayalı işbölümü kapsamında ev içinde yerine getirmesi beklenen sorumlukları da hem evde hem de iş hayatında bir takım problemlere neden olmaktadır. Buna yönelik olarak bu bölümde rol çatışması, ev işleri, çocuk bakımı ile gebelik ve emzirme dönemi konuları açıklanacaktır.

3.1.2.1. Rol Çatışması

Kadınların kariyerleri de rol çatışmasından önemli oranda etkilenmektedir. Rol çatışması, kadınların hayatında, özellikle kariyerlerinde ilerledikçe daha büyük önem kazanmaktadır. Kadınların, işe başlarken çok yüksek kariyer güdülerinin olmasına karşın, zamanla aile rollerinden artan taleplerin oluşturduğu baskı mesleklerinde uyguladıkları standartların düşmesine neden olmaktadır. İşverenlerde hâkim görüşe göre, kadınların geçici bir zaman için çalıştıkları, erkeklere oranla kendilerini daha az işe verdiği, olası evlilik ve hamilelik durumlarında işi bırakacakları ve ev işleri yüzünden terfi ettirilmemesi, özellikle yönetim basamaklarına getirilmemesi gibi görüşler yaygındır. Kadından öncelikle anne ve eş olarak toplumsal rollerini yerine getirmesi beklenmektedir (Aytaç, 2001: 906).

Tarihsel süreçlerde erkeklerin egemenliğinde olan, onlar tarafından oluşturulmuş ve lider konumdaki erkeklerin bakış açısıyla değerlendirilen kurumlar; devlet, siyaset, hukuk, din ve ekonomi olarak ifade edilebilir. Kadınların tüm bu kurumlarda var olmalarını sağlayan gelişmeler yaşanmış olsa da, halen erkek egemenliğinin hüküm sürdüğü görülmektedir. Aile, kadınların ikincil statüde olmadığı tek alandır (Demirbilek, 2007: 23). Günümüze değin liderlik analizine yönelik yapılan araştırmalarda, liderlik hep erkeklere uygun görülmüş, lider özellikleri yorumlanırken hep erkeklere atfedilen roller ve erkeksi özellikler üzerinde etkili liderlik açıklanmıştır. Toplumsal cinsiyet rolleri kapsamında yöneticilik erkek işi olarak görülmekte ve kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarının kabul görmesi nedeniyle zamanla erkeksi rollere büründüğü düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışma yapılan hastanede yer alan yöneticilere "Ataerkil bir toplumda erkek egemenliği ve liderliği ön plandayken kadınlar lider olabilmek için erkek gibi mi davranmalı?" sorusu yöneltilmiş ve bütün katılımcılar, kadınların oldukları gibi davranmalarını hatta kadın bakış açısıyla liderliğe yeni bir yaklaşım getirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Azra Hanım "Özellikle evli olanlar için kadının işteki rolü çok önemli. Erkeğin bir üst seviyede işi yoksa kadının liderliğini irdeleyecektir ya da iş yerindeki tavrını

evde sürdürmesini istemeyip baskılayabilir, sorun çıkarabilir.” sözleriyle kadının iş ve aile yaşamındaki farklı rollerine diğer aile üyelerinin etkisinin önemine değinmiştir.

Kadının çok fazla rolü vardır. Opprang ve Apu, 1985 yılında yaptıkları çalışmada, kadının yedi temel rolü olduğunu ifade ederek, bunları; annelik, eşlik, ev kadınlığı, akrabalık, topluluk, mesleki ve bireylik rolleri olarak belirlemişlerdir (akt. Gönüllü ve İçli, 2001: 85). İş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlamanın zorluğu, iş ve aile yaşamının çatışması kavramını ortaya çıkarmıştır (Greenhaus ve Powell, 2003: 291). Ataerkil anlayış içinde toplum, kadından öncelikle toplumsal cinsiyet rollerini yerine getirmesini beklediğinden, kadın için çalışma yaşamı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır. Bu yüzden de çalışan kadın, işinde başarılı olmaya çalışırken, toplumun kendisine atfettiği ev kadını ve annelik rollerini en iyi şekilde yürütme çabası içindedir.

İşi nedeniyle evini ihmal ettiğinde mutlu olamadığı gibi; ev ve çocuk sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken, kendisini işine tam olarak veremeyerek, işyerinde zayıf bir konuma da düşebilmektedir. Bu durumların yaşanması, işyerinde çatışmalara ve işverenin kadın işgücüne olan güveninin azalmasına neden olmaktadır (Gerni, 2001b: 24). Çalışan kadın iyi bir anne, iyi bir eş, iyi bir ev kadını ve iyi bir iş kadını olmak için her iki alandaki işlerine de yetişebilmek için büyük bir zaman baskısı yaşamaktadır. Çoğu zaman bazı statü ve yükselme fırsatlarını kaçırmakta ya da geciktirmektedir. Kadın çalışan, tüm bu çelişkilerin yarattığı gerilimi yaşarken, beraberinde ruhsal yönden sağlığını da kaybedebilmektedir (Cam, 2004: 3).

Yelda Hanım bu konuda; “Evet toplumumuzda bir erkek lider kabullenişi var ama kadınlar hem evdeki hem de işteki rollerini rahatça yürütebilecek durumdalar, yönetimde de olacaklar tabiki. Ama bir kadın liderin erkeksi kimliğe bürünmemesi lazım. Sonuçta bu, kadının ruhsal olarak da başkalaşması demektir.” ifadeleriyle ataerkil toplum yapısında erkek liderin kabul gördüğünü ancak kadınların da erkek liderler gibi davranmasının yönetimde olumsuz etkisinin olacağını vurgulayarak, kadının da bu durumda ruh sağlığının bozulabileceğini ifade etmiştir.

İş ve aile çatışması, toplumsal hayatta yaşanan rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı fiziksel çaba ve aşırı iş yükü gibi konularla alakalıdır ve aile içindeki tüm üyeleri kapsayarak aile yaşamının kalitesini etkileyebilmektedir (Demirbilek, 2007: 19). Çalışma yaşamı içinde yer alan kadınlar, aile içindeki sorumlulukları ile beraber bir taraftan aile içi rollerini yerine getirmeye, diğer yandan da kariyerinde ilerlemeye çalışarak zor durumda kalmaktadır. Önceliği hangi role vermesi gerektiği kadında baskı oluşturmakta ve duygusal karmaşıklığa

yol açmaktadır. Tüm bu karmaşa arasında kalan kadın, zıt duyguları bir arada yaşayacak ve hangi kararı verirse versin suçluluk duygusuna ve karamsarlığa kapılacaktır.

Bir diğer kadın yöneticimiz Ebru Hanım da; "Kadın için zordur. Kadının rolleri erkeklerden daha çok. Anne rolü var, eş rolü, kardeş rolü..tabiki erkeğin de baba rolü var ama sonuçta ev hayatındaki rollerin çoğu kadına ait olduğu için birkaç rolü birarada yürüttüğü zaman kadınlarda tükenmişlik oluyor, bende olduğu gibi. Çünkü sorumluluklar fazla, hepsini yapmaya çalışıyorsun, hiçbirinin eksik kalmaması gerekiyor, pazılın parçaları gibi. O da kadında bir süre sonra tükenmişliğe neden oluyor." şeklindeki sözleriyle kadının çoklu rolünün oluşturduğu sıkıntıları dile getirmiştir. Türkiye'de geleneksel kurallar ya da modern değerlerden birinin tamamen hakim olmaması, kadını iş ve aile arasına sıkıştırmıştır. Çalışan kadından iyi bir eş ve anne olmasının yanında iyi bir çalışan olması da istenmiştir. Bu iki farklı göreve ayrılacak zaman ve enerjinin her zaman dengeli olmaması kadın üzerinde gerginliğe neden olabilmektedir (Adak, 2007: 150).

İş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki rol çatışması içinde kadın, her iki rolü de sağlıklı bir şekilde yürütebilmek ve sorumluluklarını dengeleyebilmek için, çok daha fazla çaba sarfetmek zorunda kalmaktadır. Yaşam kalitesini arttırmak için giriştiği bu çabalar omuzlarındaki yükü daha da arttıracak fakat aile ve iş yaşamında karşılaştığı sorunları tamamen ortadan kaldırmayacaktır. Ataerkil anlayışın hakim olduğu toplumlarda erkeğe atfedilen rollerin üstün olması ve kabul görmesi nedeniyle, kadınlar kimi zaman kadınsı özelliklerini saklayarak erkek kimliğine bürünmek isteyebilmektedirler. İş dünyası erkeklerin hüküm sürdüğü bir dünya olarak görüldüğünden, kadınlar da bu dünyada kendilerine yer bulabilmek, yeterli olduklarını ispatlamak ve kendilerini koruyabilmek için erkeksi davranışlar sergileyebilmektedirler.

Kadınların erkeğe benzemesini, kadın hareketine vurulacak büyük bir darbe olarak nitelendiren radikal feministler, kadınsı kültürü yüceltirler. Kadınlığa biçilen güzel olma, estetik davranış, ses tonunu uygun kullanım, nezaketli olma, doğurganlık gibi birtakım kadınsı vurguların egemen olduğu bir kimlik oluşturma ve sürdürme düzeni geliştirilmelidir (Çaha, 1996: 162). Bu çalışmaya katılan tüm yöneticilerin ifadelerinden rol çatışması yaşamadıkları ve buna uygun olarak da görevlerini sürdürdükleri görülmektedir. Ayrıca katılımcılar, yönetimde liderliği sürdürürken erkeksi tutumlardan uzak durulması gerektiğini, bunun uzun vadede kadın üzerinde baskı oluşturarak olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmişlerdir.

3.1.2.2. Ev İşleri

Günümüzde ev işleri, eşler arasında eşit paylaşılmamakta, bu sorumluluk kadına bırakılmakta ve hatta çalışan kadın ev ve çocuk bakımı ile ilgili olarak eşinden yardım dahi alamamaktadır. Eğitimli erkekler bile, belirli rol değişimlerini kabul etseler de, geleneksel davranış kalıplarını devam ettirmektedirler. Kadın eşi ile aynı eğitim düzeyine sahip olsa da bu sonuç değişmemekte, kadın işteki çalışmasının ardından eve geldiğinde ikinci bir işgünü daha yaşamaktadır. Yapılan araştırmalar, evin günlük işleri nedeniyle kadınların erkeklere göre haftada 15 saat daha fazla çalıştıklarını ve ev işlerinin % 75'inin halen kadınlarca yapıldığını göstermektedir (Gerni, 2001b: 24).

Aile içinde kadınlar, erkeklerden yardım istedikleri zaman erkeklerin dirençleriyle karşılaşmakta ve onların işler konusundaki tecrübesizliği ve bilgisizliğiyle baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Erkekler ev işleriyle uğraştıktan sonra, arkalarında bir o kadar da yapılması gereken iş bırakmakta ve erkekler genel olarak makinelerle yapılan işleri tercih ederek kolaya kaçmaktadırlar. Erkekler ev içinde iş paylaşımında bulunsalar bile tüm bu işler yine kadının yapması gereken görevler olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan da kadınlar tek kontrol sahibi oldukları ev üzerindeki denetim güçlerini çok fazla kaybetmek istememekte, eşi kendisine yardım etse dahi, yetiştirilmeyle ilgili olarak geleneksel rollerinden vazgeçemeyerek bu rolleri devredememektedirler (KSGM, 2011: 20).

Araştırmaya yönelik, yönetim kademelerindeki kadınların liderliği sürdürebilmelerinin kolay olup olmadığına ve bununla ilgili problem yaşayıp yaşamadıklarına ilişkin soruya tüm katılımcılar yine ataerkil anlayışa değinmişler, kadınların evdeki sorumluluklarıyla beraber liderliği yürütürken yorulduklarını ve hatta psikolojik sorunlarla bile karşılaşabildiklerini söylemişlerdir. Melih Bey bu konuda; "Ataerkil toplumdan ötürü zor. Kadının en küçük hatası bire bin olur. Erkeğin mesela 100 işinde 1 hatası var olarak görülürse, kadının 10 işinde 1 hata var olarak görünür. Tolerans çok az olur. Erkeklerde görünmeyen hatalar kadın yaptığı zaman görünür hale gelir." ifadesiyle kadın yöneticinin ev işlerine bağlı olarak yönetimdeki hatalarının tolere edilmeyebileceğini vurgulamıştır.

Ataerkil toplumlarda kadınlar, çalışıyor olmalarından dolayı eşlerinden ev işlerine belli oranlarda yardımcı olmalarını istemekte ancak bu hiçbir zaman ev işlerinde eşit bir iş bölümü anlamına gelmemekte ve kadınların omuzlarındaki yükü azaltmamaktadır. Daha da önemlisi kadınlar ev işlerini çok kısa bir süre içerisinde yapmak zorunda kalmaktadırlar (Suğur, 2005: 65). Çalışan kadınların işten yorgun bir şekilde geldiği evde onun yapmak zorunda kaldığı işleri (bulaşık yıkamak, çamaşır yıkamak, temizlik, ütü gibi) günümüzde kolaylaştıran teknolojik gelişmeler ve yardımcı hizmetler olsa da bu kolaylıklardan

yararlanmanın sosyo-ekonomik yapıyla ilişkili olduğu unutulmamalıdır. Her kadın için ev içindeki işleri kolaylaştıran teknolojilere ulaşmak mümkün olmayabilir. Bunun dışında kadın için her durumda ev içi rollerin yükümlülüğü hep vardır ve bu sorumluluklar zaman geçtikçe artar. Örnek verilecek olursa, teknolojik destekler sayesinde temizliğe ya da yemek yapmaya ayrılan zaman kısalır ancak çocukların eğitimi için ayrılan zaman artmıştır (Koray vd., 1999: 319).

Erkek yöneticilerimizden Murat Bey de Türkiye'deki ataerkil anlayışa değinerek; "Tabi ki zordur. Ataerkil toplum olduğu için zordur. Çünkü kadın hem evde işlerle uğraşır, sonra da gelir burada yöneticilikle uğraşır. Bu toplumun da kadına bakışı farklı olduğu için, eşinden de destek göremeyince elbette ki zorlanacaktır." şeklinde yorum yapmıştır. Kadın yöneticilerimizden Ebru Hanım da; "Kolay değil zordur. Çok faktör var. Tabi ki evdeki rollerin çoğu kadına ait. Kadınlar uzun süre ikisini bir arada yürüttükleri zaman tükenmişlik olabiliyor. Tabi ki bu da liderlik rolünde başarısızlığa götürebilir. O yüzden maalesef bana göre kadınlarda zor. Eğer çocuğunu büyütmüş, işlerini yoluna koymuşsa daha kolay olabilir. Genç olan liderlere göre, orta yaş üstü kadınlarda liderlik daha kolay sürdürülebilir." ifadeleriyle kadının hem ev hem de iş hayatını mükemmel sürdürme çabasının kadının sağlığına olumsuz etkisinden bahsetmiştir. Burada dikkat çeken başka bir ifade Ebru Hanım'ın yöneticiliğin çocuklarla ilgili sorumlulukların hafifledikten sonra yapılmasını uygun görmesidir.

Adak (2007: 150) da yaptığı çalışmada, Türk toplumunda kadının çalışma yaşamına girmesinin ve para kazanmasının onu ev içindeki rollerinden kurtarmadığını, dahası kadın için gerginlikleri beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. Kadınlar hem çalışma hayatında liderliklerini sürdürüp başarılı olabilmek hem de evdeki rollerini yerine getirmek için çok fazla zamana ihtiyaç duymakta, bu durum da kadında baskı oluşturmaktadır. Bu nedenle kadınlar çoğu zaman üst kademeye yükselme imkanlarını kaçırmaktadır. Buna bağlı olarak kadınların sağlığı olumsuz etkilenmektedir. Çalışmaya katılan tüm erkek yöneticilerimiz ev işleri denilince ataerkil anlayıştan ötürü akla kadınların geldiğini ve bu anlamda sorumluluğun genel olarak kadında olduğunu vurgulamışlardır. Ancak ev işleri konusunda erkek yöneticilerimiz eşlerine yardımcı olduklarını, kadın yöneticilerimiz de genel olarak eşlerinden yardım aldıklarını ifade etmektedirler. Bu durumda eğitim seviyesine bağlı olarak kadınların ev işleri konusunda sorumluluklarının azaldığı söylenebilir.

3.1.2.3. Çocuk Bakımı

Kadınlar ev işlerinin yanında çocukların bakımından da öncelikli olarak sorumlu tutulmaktadırlar. Anne olmak, sadece kadınlara özgü olan, emek ve işgücü piyasalarında oluşan ayrımcılığın başlıca nedenlerindendir. Kadınlar, çalışma yaşamındaki rollerinin yanında ev içinde de çocuk bakımı, diğer aile büyüklerinin ve yaşlıların bakımı gibi birçok rol üstlenmektedirler. Çocuk sahibi olmak bazen çalışma hayatına ara bazen de son verilmesine neden olmaktadır. Çünkü kadın çalışan bu sorumlulukları yerine getirmediğinde çocuklarına karşı sorumluluk duymaktadır (Altuntaş, 2006: 479).

Aslında ailelerde çocuk bakımı hem annenin hem de babanın sorumluluğundadır. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan istatistiklere göre çocuk bakımı sorunu ailede anneyi daha çok ilgilendirmekte ve kadınların kariyerlerini daha çok etkilemektedir. İngiltere'de yüksek lisans derecesine sahip erkek ve kadınlar arasında yapılan bir çalışmada, çalışan kadınların ya bekâr olduğu ya da 1 çocuk sahibi olduğu görülmüştür. Sadece % 30 oranında kadın çocuk sahibiyken, bu oran yüksek lisans derecesine sahip olan erkeklerde % 62'dir. Çalışan kadınların % 87'si çocuğun kariyerlerini olumsuz etkilediğini düşünürken, bu oran erkeklerde % 10 seviyesindedir (Simpson, 1997: 123).

Türkiye'de de kadınlar, eğitim seviyeleri ne kadar yüksek olsa da çalışma hayatında çocuk sahibi olmaları nedeniyle sorunlar yaşamakta ve kariyer engelleri ile karşılaşmaktadırlar. Ataerkil anlayış çerçevesinde erkekler çocuklarla ilgilendikleri takdirde bebek bakıcılığı yapmış olarak tanımlanabilmekte, kadın çocuğa baktığında ise doğal bir görevi yerine getirmiş olmaktadır. Erkekler böyle bir işbölümü ve sorumluluk paylaşımı yaptıklarında en büyük endişeleri toplum tarafından komik olarak nitelendirilmek olmaktadır. Bu nedenle de ev işleri ve çocuk bakımı için yardım etseler bile, bunun görünmemesi için çaba harcayarak, saklı kalmasını istemektedirler (KSGM, 2011: 20).

Kadınların çalışma yaşamında yer alabilmeleri çocukların bakımını paylaşabileceği kişi ya da kurumların varlığına bağlıdır. Doğum izinlerinin kısa olması nedeniyle çalışan ve çocuk sahibi olmaya karar veren kadınlar kendisi çalışırken çocuğa kimin bakacağına karar vermek zorunda kalırlar. Çocukların bakımını ya yakın akrabalar üstlenir ya da kreşler veya bakıcılar tercih edilir. İşyerine bağlı kreşlerin yetersiz olması nedeniyle de anneler özel kreşlere yönelmektedirler. Kadın ücreti yeterli olduğu takdirde çocuğunu kreşe gönderebilmekte ya da bakıcı tutabilmektedir. Kadın böyle bir imkanı olmadığı zamanlarda son çare olarak çalışma yaşamını bile terk edebilmektedir (Bolcan, 2006: 44). Çünkü çocukların bakım hizmeti için ödenen ücret ile kadının çalışması durumunda elde edeceği ücret karşılaştırılır ve eğer aradaki fark az ise kadın çalışma yaşamından vazgeçmektedir.

Yapılan görüşmelerde kadın liderler yöneticilik kariyerleri sırasında çocuk bakımı ile ilgili benzer durumları yaşadıklarını, duygusal sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir; Şenay Hanım iş yoğunluğuna bağlı olarak yaşadığı sıkıntıları; "Evet kesinlikle. Onlara az zaman ayırıyorum. Biraz ihmal ediyorum. Eşim çocuklarla daha çok ilgileniyor. Burası daha ön planda ve her zaman tam vaktinde çıkamıyorum, toplantılar uzayabiliyor." şeklinde dile getirirken, Yelda Hanım, "...kendi adıma öyle bir süreç yok burada ama biraz daha mesai saatlerim uzadı ve bu yüzden çocukların beklentisi oluyor. Asıl problem buradaki yüklerle eve gitmek. Konsantrasyon problemi olabiliyor, yoğunlaşamıyorsunuz çocuğa. Eve giderken onu götürmemek önemli." şeklinde durumunu ifade etmiştir.

Kadının çalışması durumunda ebeveynler, çocuğun sadece bebeklik döneminde değil, diğer zamanlarda da pek çok zorluk yaşayabilmektedirler. Annenin çalıştığı zamanlarda, çocuğun okula götürülmesi ya da okul servisine bırakılması, okuldan alınması ya da okul servisinin karşılanması ve ihtiyaçlarıyla ilgilenilmesi gibi pek çok sorunla karşılaşılmaktadır (Demirbilek, 2005: 191). Çocuğa en iyi annenin bakacağı görüşünün hakim olduğu ülkemizde de, kadın çalışmaya bağlı olarak, yaşamının her alanı ve her noktasında sorun ve engellerle karşılaşmaktadır.

Çocuk bakımı konusunda kadınların eşlerinden destek almasına yönelik Eraydın ve Erendil (1999: 25)'in bulgularına göre, kadınların % 51'i, ev işlerini yaparken kocalarından hiçbir yardım almadıklarını, % 24,1'i kız kardeş, kayınvalide ya da kendi annelerinden yardım aldıklarını ifade etmişlerdir. Hem kamuya ait kurumların hem de özel sektördeki kreşlerin yetersiz olması nedeniyle, çalışan kadınların birçoğu çocuk bakımı için akrabalarından ya da komşularından destek almaktadırlar. Burada kadınların karşılıklı dayanışma ve yardımlaşmaya dayalı sosyal bir ağ içinde var oluşlarının, onların ev ve iş yaşamı arasındaki çatışmalarını hafifletmeye yardımcı olduğu ve yaşam mücadelelerini kolaylaştırdığı söylenebilir (Dedeoğlu, 2000: 166-167).

Nazlı (1997), farklı düzeylerde eğitim almış kadınları çeşitli yönlerden karşılaştırdığı çalışmasında, tüm eğitim seviyelerindeki kadınların, çocuk bakımı ve anneliği önemli bulduğunu, bu konuda tüm sorumlulukların kadınlara ait olduğunu tespit etmiştir (Kuzgun ve Sevim, 2004: 17). Yöneticilerimizden Azra Hanım; kadınların da liderlik yapabileceğini ancak evde kadından beklenen sorumlulukların durumu zorlaştırdığını dile getirerek; "…aslında yöneticilik yada liderlik zor değil. Ancak eş ya da çocuk gibi diğer etkenler zorlaştırabiliyor. Ayrıca çalıştığı kurumdaki hiyerarşik yapıda üst yöneticilerin müdahalesi, yaklaşımı, bakış açısı da zorlaştırır. Çocuklarla ilgili işler annelerin sorumluluğunda çoğu zaman. Yönetim destek olmayabilir." şeklinde yorum yapmıştır.

Yönetim kademesindeki kadınların sayısının erkeklere oranla daha az olmasının nedenlerinden biri de kadının doğum yapmasının ardından çocuk bakımı sorumluluğunun oluşması nedeniyle uzun süre işi bırakarak ya da uzun süreli ücretsiz izinler alarak kariyerine ara vermek zorunda kalmasıdır. Zaten sonrasında iş hayatına geri dönse bile yerine başkaları yerleştirildiği için kariyerine devam edememekte ya da ev içi görevlerinden dolayı büyük sorumluluklar almaktan kaçındığı için üst düzey pozisyonlara geçmek istememektedir. Ayrıca bu nedenlerden ötürü işverenler çalışma hayatında kadınlara yer vermekten kaçınmaktadırlar.

Katılımcılarımızdan alınan veriler liberal feminist kuram ile bağdaştırılmıştır. Liberal feministler, ataerkil toplum yapısına meydan okumaktan ziyade erkek ve kadın arasındaki rekabeti eşitlemek için kamusal hayata eşit haklar yerleştirmeye çalışmışlardır. Eğitim hakkı, seçme hakkı, kariyer yapma hakkı bu kapsamdaki haklardır (Heywood, 2014: 305). Bu kuramın öncülerinden Mary Wollstonecraft, bireyin eleştirel düşünerek özgürleşeceğine ve alınan eğitim ile kadının erkeğe boyun eğmesinin ve ona hizmet etmesinin engellenebileceğine vurgu yapmıştır. Bunun için devletin, kadınların çalıştığı bütün kamu ya da özel alanlara kreş açma zorunluluğu getirmesi gerekmektedir. Bu sayede kreşlerin sayısının arttırılmasıyla kadınlar, evde çocuk bakma sorumluluğundan kurtularak iş hayatında yer alabileceklerdir (Çaha, 1996: 161). Her ne kadar Türkiye'de eğitim, seçme ya da kariyer yapma gibi haklardan faydalanma konusunda kadın erkek eşit olsa da katılımcılarımızdan alınan verilerin de gösterdiği üzere çocuk bakımı (kadının görevi olarak düşünüldüğünden) kadın için kariyer engeli oluşmaktadır.

3.1.2.4. Gebelik ve Emzirme Dönemi

Kadınların çalışma yaşamında işten çıkarılmasına veya kariyer hedeflerine ulaşamamasında pek çok gerekçe gösterilebilmekte ve bunlar arasında hamilelik ve doğum ile ilgili olanlar da önemli bir yer tutmaktadır. Çalışan kadınlar için çocuk bakımı ve emzirme dönemi önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınlar bu dönemlerde iki seçeneği değerlendirebilirler; ya çalışma yaşamına devam edip bebeğiyle ilgilenmeyi ve onu anne sütüyle beslemeyi sınırlı tutacaklardır ya da iş yaşamından ayrılıp bebeğine daha fazla zaman ayırmayı tercih edeceklerdir (Çağlayan, 2015: 41). Türkiye'de çalışan genç kadınların önemli bir bölümü evlilik ya da doğum nedeniyle çalışma yaşamından ayrılmak zorunda kalmaktadır. Buna bağlı olarak da kadının toplumsal statüsü için önemli olan iş gücüne katılım oranı en verimli yılları olan erişkinlik döneminde önemli ölçüde azalmaktadır (Bodur vd., 2002: 99).

Yapılan görüşmelerde gebelik ve emzirme dönemine yönelik yöneticilerimizden Azra Hanım; kadınların haklarını koruyarak çalışma hayatında devamlılıklarının sürdürülmesini sağlamaya çalıştığını şu sözlerle ifade etmiştir; "Kadınların yolunu açmak, onları anlamak için ayrımcı olduğumu söyleyebilirim. Çalışanlar arasında doğum yapıyor neden hala burada başka birime gönderelim ifadeleri kullanabiliyor. Ya da gitsin çocuklarına baksın diyen erkek çalışanlarımız var. Orada ben kadın çalışanlarımı koruyorum."

Bir diğer kadın yöneticimiz İrem Hanım da gebelik ve emzirme döneminde kadın çalışanın yanında olduğunu şu şekilde belirtmiştir; "Bence yapmamaları lazım. Ben hiç yapmadım. Zaman zaman kadının doğum yapması yüzünden hem bir kadın olarak onların topluma kazandırılması, çalışma hayatına katılmaları anlamında bazı izinlerini (doğum sonrası annelik görevlerini yapabilmeleri için) onayladık. Çok fazla elemana ihtiyaç duyduğumuz için bunaldığımız zamanlar da oldu. Ama dengede kalması taraftarıyım. Ne tamamen erkek ne tamamen kadın olsun."

Daha önce de belirtildiği üzere kadınlar çocuk sahibi olmayı planladıklarında ya işten ayrılmayı ya da yarı-zamanlı çalışmaya geçmeyi tercih etmektedirler. Birçok işletmenin yöneticisi ya da işverenler kadın çalışanları işe alırken doğum yapmama konusunda koşul koyabilmektedirler. Kadınların yaşadığı sorunlardan biri de doğum ya da emzirme dönemi nedeniyle belirli bir süre işine ara verip, ilerleyen dönemlerde iş hayatına geri döndüklerinde yerine başka birinin yerleştirilmiş olmasıdır. Kadın çalışan aynı işe başlayabilse de aradan uzun zaman geçmesi nedeniyle adapte olmakta güçlük çekmektedir.

Günümüzde kadınların çocuk sahibi olup, onları yetiştirdikleri ya da bakımıyla ilgilendikleri dönem ile kariyerlerinin en hızlı geliştiği dönem aynı zaman dilimine rastlamaktadır. Daha fazla sorumluluk alacak ve üst pozisyonlara gelebilecekleri dönemde anne olmaları onların üst kademelere yerleşmelerine ve kariyerlerine engel olmaktadır. Bu konuda katılımcılardan Ebru Hanım; gebelik döneminde iş ile ilgili birden fazla sorumluluğu yürütmekte zorlandığını, kariyerinde aksaklık yaşadığını dile getirmiştir. Çocukların emzirme nedeniyle anneye bağımlı olduğu dönemden sonraki sorumlulukları konusunda anne ve baba eşit derecede kendini sorumlu hissetmelidir.

SONUÇ

Sağlık alanında yer alan kadın ve erkek yöneticilerdeki liderlik bulgularını kadın çalışmaları ve toplumsal cinsiyet perspektifinde açıklayarak, liderlik özelliklerinde kadın erkek farkını ortaya koymak amacıyla hazırlanan bu çalışma kapsamında, Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde yönetici konumlarında (başhekim yardımcısı ve müdür) yer alan yöneticiler ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Türk toplumunun ataerkil yapısı gözönünde bulundurularak kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar, yönetici ve lider olmalarındaki engeller ve toplumsal cinsiyet bağlamında sorumlulukları kadın ve erkek bakış açısıyla karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın bulguları göstermektedir ki; geleneksel ataerkil anlayışın etkileri yönetim kademelerinde de hissedilmekte, yöneticiler bu konudaki farkındalıkları ile liderliklerini yürütmektedirler. Yapılan görüşmelerde, ataerkil anlayışın hakim olduğu toplumsal yapılarda, kadınların çalışma yaşamının olumsuz etkilendiği ve lider olmasının zorlaştığı konusunda kadın ve erkek katılımcıların hemfikir olduğu tespit edilmiştir. Toplumsal algı, kadının kendini algılayışını da etkilemekte, kadınlar kendilerini öncelikli olarak bir eş ve bir anne olarak görebilmektedirler. Ancak araştırmaya katılan tüm erkek ve kadın yöneticilerden liderliğin cinsiyetinin olmadığı, yönetsel başarının kişinin kendi çaba ve isteği ile gerçekleşebileceğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Geçmişten günümüze kadınların, cinsiyetleri ile bağlantılı olarak çocuk bakmaya ve ev işi yapmaya uygun oldukları düşünülmüştür. Toplumun özellikle kadınlardan cinsiyetlerine bağlı olarak beklediği sosyal roller bir süre sonra cinsiyetin bir özelliğiymiş gibi algılanmaya başlamış ve özellikle yöneticilik ve liderlik hep erkeklere atfedilen bir rol haline gelmiştir. Toplumsal cinsiyet rollerinden özellikle anne rolünün liderlik özelliklerine etkisi olduğu konusunda hem kadın hem de erkek liderler hemfikirdir. Cinsiyetin kadınların liderliği üzerinde olumlu etkisi, kadınlarda var olan duygusal zeka, sahiplenme, koruma, daha insancıl yaklaşım, daha hızlı, esnek ve yaratıcı çözümler bulma becerileri ile kendini göstermekte ve yönetici kadınlar liderliklerini çok daha iyi yapabilmektedirler.

Toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği eş, anne ya da kız kardeş olma gibi sorumlulukların kadın liderliğine etkisi konusunda, kadın ve erkek liderler soruları cevaplarken ve yorumlarken kadınların ev içi rollerini göz önünde bulundurarak evli değillerse ailelerinin, evli iseler eşlerinin tutumlarının liderlik konumlarına etkilerinden bahsetmişlerdir. Evli ya da bekar kadın katılımcıların, çalışma yaşamında ve hatta üst yönetim kademelerinde yer almalarına rağmen, ev ve aile içindeki sorumlulukları kadına yükleyen

cinsiyetçi rol kalıplarını benimsedikleri görülmüştür. Bu benimseme zaten erkek katılımcıların önemli bir bölümü için de geçerlidir.

Bununla birlikte araştırmada tespit edilen ve literatürle örtüşen bir başka konu, kadınlara yönetimde verilen görev ve sorumlulukların, ataerkil yapıya paralel ve toplumda kadına atfedilen rollerin uzantısı şeklindedir. Kadın yöneticiler daha çok iletişim, halkla ilişkiler, insan kaynakları, reklam gibi alanlarda tercih edilmektedirler. Toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma yaşamına ilişkin yansımaları kadın ve erkekleri farklı şekillerde etkilemektedir. Kadınların neredeyse tüm yaşamı boyunca devam eden annelik ve eş rolüne uygun olarak kadına atfedilebilecek alanlarda yönetici olmasına karşın, erkekler erkeksi alanlarda yöneticidirler. Araştırma yapılan hastane için bu durum farklıdır. Çünkü yönetim pozisyonunda yer alanların yaklaşık olarak yarısı kadındır. Ancak katılımcılarında belirttiği üzere toplumumuzda ataerkil yapıya bağlı olarak yöneticilik erkek işi olarak düşünülmekte ama bu konuda bir değişim yaşandığı göz ardı edilememektedir.

Geleneksel toplumsal yapıda nesilden nesile aktarılan ataerkil anlayışta kadının asıl görevi ev ve aile sorumlulukları olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamında kadınların da erkek meslektaşlarına göre dezavantajlı konumda bulunduğu bir gerçektir. Cam tavan olgusu kapsamında kadınlar, çalışma hayatında işini yaparken bir yandan hemcinsleri diğer yandan da karşı cinsleri ile karşı karşıya kalmakta ve erkek egemen yönetim yapısında, üst kademedeki erkek yöneticileri de terfilerde yine erkekleri tercih etmektedirler. Yapılan bu araştırmada tüm kadın yöneticilerin üstlerinden olumlu destek aldıkları, ancak astları yada mevkidaşlarından bu desteği göremedikleri tespit edilmiştir.

Çalışma yaşamında sık rastlanan, birçok araştırmada karşımıza çıkan ve kadınların yine üst düzey kademelerde yer alamamalarına neden olan bir diğer sorun da kraliçe arı sendromudur. Kadınların birbirini çekememesi olarak ifade edebileceğimiz bu sendromda kadınlar hemcinsleriyle savaş vermektedir. Kadın çalışan sayısı açısından yoğun bir sağlık sektörü olan araştırmanın yapıldığı hastanede de yöneticilerin büyük çoğunluğu, kendileri bu durumla karşılaşmasalar da etraflarında gözlemlediklerini belirttikleri için günümüzde de bu durumun halen engellenemediği ifade edilebilir.

Kadınlar için çalışma yaşamı, bir taraftan ekonomik özgürlüklerini ve toplumsal değerlerini arttırdıkları, diğer taraftan da geleneksel rol ve tutumların etkisinin sürmesi nedeniyle birçok sorunu yaşadıkları alanlardır. Kadınlar toplumsal cinsiyet rolleri yada iş yaşamında ki cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, cinsel taciz gibi nedenlerle kariyer planlaması yapamamakta ya da üst yönetim kademelerinde yer alamamaktadırlar. Ancak bu araştırmanın yapıldığı hastanede yönetim kademesindeki kadın sayısı da gözönünde bulundurularak

cinsiyet ayrımcılığının olmadığı, sadece kadın çalışanlara yönelik zaman zaman pozitif ayrımcılığın uygulandığı tespit edilmiştir. Özellikle kadınlara yönelik bu ayrımcılığın ve beraberinde kariyer engelinin olmaması kadınlar açısından olumlu nitelendirilebilecek bir durumdur.

Ataerkil anlayış içinde ev işleri ve çocuk ya da hasta bakımı söz konusu olduğunda sorumluğun kadınlarda olması, literatürde de bir çok araştırmaya konu olmuştur. Eşler kendilerinden yardım istenmediği takdirde bu işlerden uzak kalmakta, yardımcı olsalar bile yine kadınların gözetimi gerekmektedir. Kadınlar, özellikle ev işi ve çocuk bakımı konusundaki sorumlulukları çalışma yaşamlarında belirleyici rol oynadığı için üst yönetim kademelerine yükselmede erkeklerden daha dezavantajlıdırlar. Ayrıca bu durum kadınların sosyal ve psikolojik olarak yıpranmalarına ve bir takım sağlık sorunları ve tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcıların hepsinin kadınların kariyer yapmalarına yönelik olumlu tutuma sahip oldukları görülse de, erkek yöneticilerin eşlerine yardımcı ve destek oldukları ancak kadın yöneticilerin bu anlamda hiçbir destek almadıkları tespit edilmiştir. Görüşmelerde sıkça kullanılan "yardım" kelimesi ile erkeklerin ataerkil anlayış bağlamında ev içi rol ve sorumlulukları yine kadının görevi olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Kadınlar da kendilerine atfedilen toplumsal cinsiyete dayalı rollerin bilincinde olarak şikayetçi olmalarına rağmen, bu durumu içselleştirdikleri görülmüştür.

Toplumsal cinsiyet kalıpları çerçevesinde yöneticilik erkeğe yakıştırılan bir meslek olduğu için kadınlar liderlik rolüne uygun görülmemekte ve kadınların liderlik yaparken erkeksi özellikler sergilemeleri beklenmektedir. Bu konuda çalışmaya katılan hem kadın hem de erkek yöneticiler, erkeksi davranışın kadın liderde rol karmaşasına neden olacağını, kadınların kendi duruşu ve yetkinlikleri ile liderliği sürdürmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca kadın bakışı ile oluşturulan ve yürütülen liderliğin daha etkin olabileceği düşüncesi de ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Öneriler

Bu çalışma için hastane sayısı açısından yoğun bir şehir olan Antalya ili seçilmiştir. Araştırmanın yine aynı ildeki kamu hastaneleri üst kademe liderleri ile yapılarak, sonuçlarının bu çalışma ile karşılaştırılması alana katkı sağlayabilir. Aynı zamanda bu çalışmanın farklı illerdeki yöneticilerle de yapılması önerilmektedir. Elde edilecek bulgular ile eşit koşullar altındaki liderlerin farkları ya da benzerlikleri değerlendirilmiş olacaktır. Ayrıca kamu ve özel

sektör karşılaştırmasının yapılabilmesi için özel hastanelerdeki yöneticilerle de çalışma yapılabilir.

Toplumsal cinsiyet rolleri öğretilen ve kuşaktan kuşağa aktarılan bir olgudur. Toplumumuzda bireyler erkeğe ve kadına biçilmiş rol ve görevler olduğuna inandırılarak yetiştirilmektedir. Bu toplumsal algının değiştirlebilmesi için şüphesiz ki eğitimin faydası olacaktır. Ayrıca, kadının yerinin evi, işinin de çocuk bakmak olduğu düşüncesinden kurtulması için kadınların çalışma hayatına teşvik edilmesi, sonrasında kadının çalışma yaşamında kalma ve yükselme yönünde kararlı olması, bunun sürdürülmesi için de aile, eş ve örgüt desteklerinin çoğaltılması sağlanmalıdır.

Ayrıca hem anne hem de babaların çocuklarını küçük yaştan itibaren bireyleri, kadın erkek olarak değil de insan olarak değerlendirmeyi öğretmeli, kadın-erkek eşitliği fikriyle eğitmesi gerekmektedir. Her ne kadar kadın ve erkek biyolojik olarak farklı olsa da kadın erkek eşittir. Bu yüzden toplumsal cinsiyet eşitliği yani toplum içindeki kadın ve erkeklerin cinsiyetleri sebebiyle ayrımcılığa uğramadan eşit hak ve koşullara sahip olmaları gerekmektedir. Bunu farkında olarak yetiştirilen kadınlar bulundukları görevlere kendilerini layık gördükleri için daha başarılı olacak ve yükselmeye devam edebileceklerdir.

Erkek egemen toplum anlayışının yıkılması, kadınlar üzerindeki geleneksel baskılarının ortadan kaldırılması için ev ile ilgili sorumlulukların eşler arasında paylaşılması gerekmektedir. Erkeklerin de ev işlerinde ve çocuk bakımında sorumluluk almaları sağlanmalıdır. Sorumluluk paylaşımı kadınların çalışma yaşamına katılımını arttıracak ve iş yaşamında başarılı olmalarının önünü açacaktır. Ayrıca kadınlar ev ve iş yerinde karşılaşılan problemleri her iki alana yansıtmamaya özen göstermelidirler.

Kadınların iş yaşamında aktif olarak yer almalarını sağlayabilmek için özgüvenlerinin geliştirilmeleri, üst yönetimlere gelmeleri konusunda yöneticileri tarafından desteklenmeleri ve buna yönelik mentor desteği almaları sağlanmalıdır. İş yaşamında eşitsizliğe yol açan önyargılar ortadan kaldırılarak profesyonel yönetim anlayışı benimsenmeli, yönetici atamaları cinsiyete göre değil, objektif kriterlere dayalı olarak ve liyakat esas alınarak yapılmalı, yönetim kariyer ilerlemesini sağlayacak eğitim imkânlarından erkekler ile kadınların eşit olarak yararlanması sağlanmalıdır.

Sonuç olarak toplumda kadın ve erkek eşit şartlarda yer almalıdır. Nüfusun yarısını oluşturan kadınların sosyo-kültürel hayatta ve çalışma hayatında daha fazla yer bulmaları çalışma yaşamına zenginlik kazandıracaktır. Çalışma yaşamında ataerkil anlayışı ve toplumsal cinsiyet rol algısını kırmak ve uygulamaya geçirmek uzun ve zorlu bir süreçtir, ancak imkansız değildir. Bu konuda yapılacak çalışmalar hedefe ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

KAYNAKÇA

Acar, S. G. (2004). *Beden Emek Tarih: Diyalektik Bir Feminizm İçin*. Kanat Yayınları, İstanbul.

Acker, J. (2009). "From Glass Ceiling to Inequality Regimes". *Sociologie du Travail*, 51(2): 199-217.

Achterberg, J. (1992). Ritual: The Foundation For Transpersonal Medicine. *Revision*, *14*(3), 158-166.

Adak, N. (2007). "Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı". Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı, 137-152.

Akbaş, K. ve Şen, İ. G. (2013). "Türkiye'de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Hukuk Fakültesi 20.Yıl Özel Sayısı: 165-189.

Akın, A. ve Demirel, S. (2003). "Toplumsal Cinsiyet Kavramı ve Sağlığa Etkisi". *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4): 73-82.

Akiş, Y. T. (2004). *Kadın ve Liderlik, Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. Alfa Yayınları, İstanbul.

Aktaş, G. (2013). "Feminist Söylemler Bağlamında Kadın Kimliği: Erkek Egemen Bir Toplumda Kadın Olmak". *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30(1): 53-72.

Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). "Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3): 75-94.

Altuntaş, B. (2006). "Kadınların Yoksulluk Algıları ve Yaşantıları Üzerine Bir Ön Değerlendirme". *İktisat Dergisi*, 6: 479-480.

Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma". *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15: 111–137.

Appelbaum, S. H., Audet, L. ve Miller, J. C. (2003). "Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories". *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.

Arat, N. (1986). *Kadın Sorunu*. Say Yayınları, İstanbul.

Arat, N. (1994). *Türkiye'de Kadın Olmak/Kadın Sorunlarından Kesitler*. Say Yayınları, İstanbul.

Arıkan, G. ve Yıldırım, Ş. (1993). "Amerikan Toplumunda Kadınların Yönetim Kadrolarında Yer Alma Koşulları". *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 10(2): 45-53.

Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara.

Astin, A. W. (1985). "Involvement the Cornerstone of Excellence". *Change: The Magazine of Higher Learning*, 17(4): 35-39.

Atan, M. (2015). "Radikal Feminizm: "Kişisel Olan Politiktir" Söyleminde Aile". *The Journal of Europe - Middle East Social Science Studies*, 1(2): 1-21.

Atığ, G. (1993). "Yönetici Kadınlar". *Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik Sempozyumu*. 18-20 Kasım 1993, İstanbul.

Atman, Ü. C. (2003). "Kadına Yönelik Şiddet; Cinsel Taciz/Irza Geçme". *Sted Dergisi*, 12(9): 333-335.

Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey-Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, *22*(3), 252-260.

Aycan, Z. (2004). "Key Success Factors For Women in Management in Turkey". *Applied Psychology*, 53(3): 453-477.

Aytaç, S. (2001). *Gelişen Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu*. Kadın İşgücü Panelleri I-II, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Bursa.

Aytaç, S., Sevüktekin, M., Işığıçok, Ö., Bayram, N., Yıldız S. ve Eryiğit, K. Y. (2002). *Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu*: *Bursa Örneği*. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, Bursa.

Bajdo, L. M. ve Dickson, M. W. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-cultural Examination. *Sex Roles*, 45(5-6): 399-414.

Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14): 1-25.

Barsh, J. ve Yee, L. (2012). Unlocking the Full Potential of Women at Work. *McKinsey & Company/Wall Street Journal*. 2-12.

Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici (1)*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*. The Free Press, New York.

Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share the Vision. Organizational Dynamics, 18(3): 19-31.

Bayhan, P. ve Arslan, M. (2005). "Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2): 99-122.

Bedük, A. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12): 106-117.

Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). The Strategies For Taking Charge. Leaders, New York: Harper Row.

Berber, A. (2000). "Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon Içerisindeki Rolü". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 11(36): 33–50.

Berberoğlu, G. N. (1989). "Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları". *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 287.

Berktay, F. (2004). "Kadınların İnsan Haklarının Gelişimi ve Türkiye", *İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sivil Toplum Kuruluşları, Eğitim ve Araştırma Birimi, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*, No: 7.

Berktay, F., Ecevit, Y. ve Karkıner, N. (ed.). (2013). *Feminist Teoride Açılımlar. Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). "Türkiye'de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1): 17–38.

Beauvoir, S. (1993). *Kadın İkinci Cins III, Bağımsızlığa Doğru.* (çev. B. Onaran), Payel Yayınları, İstanbul.

Browne, M. N. ve Smith, M. A. (2008). "Mobbing in the Workplace: The Latest Illustration of Pervasive Individualism in American". *Emp. Rts. & Emp. Pol'y J.*, 12: 131.

Bodur, S., Yıldız, H., Mermer, M. ve Oran, B. (2002). "Konya İl Merkezinde Annenin Çalışma Durumuna Göre Emzirme Süresi Ve Ek Gıda Ile Ilgili Tutumu". *Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 18(2): 97-101.

Bogardus, E. S. (1934). *Leaders and leadership*. D. Appleton- Century Company, New York

Bolcan, A. E. (2006). *Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kadın İşsizliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Calás, M. B. ve Smircich, L. (1996). "From the Women's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies" in Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W. (Eds). Handbook of Organization Studies, London.

Cam, E. (2004). "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-10.

Chusmir, L. H. (1981). "Sex Differences in the Motivation of Managers: A Look At Need Achievement, Need Affiliation, and Need Power". Doctoral Dissertation, University of Miami.

Ciner, Ö. (2003). *Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ciolac, M. (2013). "Male and Female Leadership–Similarities and Differences". *Network Intelligence Studies*, 2: 37-46.

Cleveland, J. N. ve Kerst, M. E. (1993). "Sexual Harassment and Perceptions of Power: An Under Artieulated Relationship''. *Joumal of Vocational Behaviour*, 42(1): 49-67.

Connell, R. W. (1998). *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Toplum Kişi ve Cinsel Politika*. Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Cook, L. ve Rothwell, B. (2004). *Kadınlar, Erkekler ve Liderlik*. (çev. Ü. Şensoy). Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul.

Crandall, V. J., Katkovsky, W. ve Preston, A. (1962). "Motivational and Ability Determinants of Young Children's Intellectual Achievement Behaviors". Child Development, 33(3): 643-661.

Çağlayan, Ç. (2015). "Bir Kamu Kuruluşunda Çalışan Kadınlarla Çalışmayan Kadınların Gebelik Sorunları Yönünden Karşılaştırılması". *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 4(13): 40-45.

Çaha, Ö. (1996). *"Sivil Kadın", Türkiye'de Sivil Toplum ve Kadın*. (çev. E. Özensel). Vadi Yayınevi, Ankara.

Çetin, M. ve Atan, E. (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi". *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35: 123-136.

Çetinel, E. ve Yılmaz, S. E. (2016). "Feminist Teori: Yönetim ve Organizasyon Alanına Eleştirel Bir Yaklaşım". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 417: 1-30.

Çitci, O., (1974). "Kadın ve Çalışma". *Amme İdaresi Dergisi*, 7(2): 45-76.

Dalkıranoğlu, T. (2006). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Davis, J. W. (1988). The President As Party Leader (No. 295). Praeger Publishers.

Davis, P. ve Newstrom, Y. J.(2002). The Experience of "Bad" Behavior in Online Social Spaces: A Survey of Online Users.

Dedeoğlu, S. (2000). "Toplumsal Cinsiyet Rolleri Açısından Türkiye'de Aile ve Kadın Emeği". *Toplum ve Bilim Dergisi*, 86: 139-170.

Demir, Z. (1997). *Modern ve Postmodern Feminizm*. İz Yayıncılık, İstanbul.

Demirbilek, S. (2005). *Sosyal Güvenlik Sosyolojisi*. Legal Yayıncılık, İzmir.

Demirbilek, S. (2007). "Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi". *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511): 12-27.

Demren, Ç. (2001). *Erkeklik, Ataerkillik ve İktidar İlişkileri. Ataerklik ve Erkeklik Biçimlerinin Karşılıklı İlişkileri ve Etkileşimleri*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Donovan, J. (2005). *Feminist teori*. (çev. A. Bora, M. A. Gevrek ve F. Sayılan). İletişim Yayınları, İstanbul.

Dural, B. (2002). *Atatürk'ün Liderlik Sırları*. Okumuş Nam Yayınları, İstanbul.

Eagly, A. ve Johnson, B. (1990). "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis". *Psychological Bulletin*, 108: 233-256.

Ecevit, Y. (2003a). "Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu İlişki Nasıl Çatışabilir?". *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4): 83-88.

Ecevit, Y. (2003b). "5. Women's Labor and Social Security". F, Acar (ed.). *In Bridging the Gender Gap in Turkey: A Milestone Towards Faster Socio-economic Development and Poverty Reduction.* Poverty Reduction and Economic Management Unit: World Bank.

Ecevit, Y. ve Karkıner, N. (2011). *Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Bursa.

Eraydın, A. ve Erendil, A. (1999). *Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği*. Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.

Erçetin, Ş. Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Önder Matbaacılık, Ankara.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınevi, İstanbul.

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Erkek, S. ve Karagöz, H. (2009). *Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar*. Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya.

Ertürk, C. (2008). "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Organizasyonel Başarı Üzerindeki Etkisi", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*. Washington D.C.

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları.

Fidan, F., İşçi, Ö. ve Yılmaz, T. (2006). "Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı ve İçeriği, Tabuları Aşmak". *2. Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı Bildiri*. 26-28 Nisan 2006, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, s. 27-28.

Flax, J. (1990). *Thinking Fragments: Psychoanalysis, Feminism, and Postmodernism*. Berkeley, University of California Press.

Folkman, Z. (2012). "A Study in Leadership: Women Do It Better Than Men". *Real Women, Real Leaders: Surviving and Succeeding in the Business World*, 165-169.

Fontenot, T. (2012). "Leading Ladies: Women in Healthcare Leadership". *Frontiers of Health Services Management*, 28(4), 11-21.

Gerni, G. M. (2001a). *Yönetimde Kadınlar*. Beta Yayınları, İstanbul.

Gerni, G. M. (2001b). "İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56(3): 20-46.

Giritli, H. ve Topçu, O. G. (2004). "Leadership Styles: Some Evidence From the Turkish Construction Industry". *Construction Management and Economics*, 22(3): 253-262.

Gönüllü M. ve İçli, G. (2001). "Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkileri". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1): 81-100.

Grant, L. (1988). "*Gender as Stigma: Probing Some Sensitive Issues*", Minerva Quarterly Report on Women and the Military, 6(1); 60.

Greenhaus, J. H. ve Powell, G. N. (2003). "When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2): 291-303.

Grint, K. (1997). *Leadership. Classical, Contemporary and Critical Approaches*. Oxford University Press, Oxford

Gül, H. ve Oktay, E. (2009). "Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12: 421-436.

Gülbay, M. (2012), "*Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*", İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gümüşoğlu, F. (2014). "Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet". *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 2(4): 39-50.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Halıçınarlı, E. ve Tekin, B.M. (2006). "Emotional Quotient (Eq) on Woman and A Field Study (Kadında Duygusal Zeka (EQ) ve Bir Saha Çalışması)". *II. Uluslararası Kadın Araştırmaları Konferansı*, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

Hemphill, J. K. ve Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. Leader Behavior: Its Description and Measurement, 6: 38.

Heywood, A. (2014). *"Feminizm", Siyasi İdeolojiler*. (Çev.B. Kalkan, Ş. Akın, H. İnanç, Ö. Tüfekçi, A. K. Bayram), Adres Yayınları, Ankara.

Iddens, A. (2008). *Sosyoloji*. Kırmızı Yayınları. İstanbul.

Irefin, P., Ifah, S. S. ve Bwala, M. H. (2012). *"Organizational Theories and Analysis: A Feminist Perspective"*. International Journal of Advancements in Research and Technology, 1(1), 71-97.

İbicioğlu, H. , Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2): 1-23.

İmamoğlu, E. O. (1991). *Aile İçinde Kadın-Erkek Rolleri. Türk Aile Ansiklopedisi*. T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, Ankara.

İmançer, D. (2002). "Feminizm ve Yeni Yönelimler". *Doğu Batı Dergisi*, 5(19): 151-169.

Javadi, D., Vega, J., Etienne, C., Wandira, S., Doyle, Y. ve Nishtar, S. (2016). "Women Who Lead: Successes and Challenges of Five Health Leaders". *Health Systems & Reform*, 2(3), 229-240.

Jupp, V. (2006). *The Sage Dictionary of Social Research Methods*. Sage Publications, London.

Kabacoff, R. I. (1998). Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study, Paper Presented at the Annual American Psychology Association Convention Held in San Francisco.

Kabasakal, H., Boyacıgiller, N. ve Erden, D. (1994). "Organizational Characteristics as Correlates of Women in Middle and Top Management", *Boğaziçi Journal*, 8(1-2): 45-62.

Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. (1999). *Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi*, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Kandiyoti, D. (1997). *Cariyeler, Bacılar, Yurttaşlar: Kimlikler ve Toplumsal Dönüşümler*. (çev. Ş. Tekeli, A. Bora, F. Sayılan,H. Tapınç, F. Özbay). MetisYayınları, İstanbul.

Karakaş, A. (2010). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıkların Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karakuş, H. (2014). "Kraliçe Arı Sendromu - Pembe Taciz". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1): 334-356.

Karataş, Z. (2015). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri". *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 62-80.

Kark, R. (2004). "*The Transformational Leader: Who is (S) He? A Feminist Perspective*". Journal of Organizational Change Management, 17(2): 160-176.

Kawulich, B. B. (2004). "Data Analysis Techniques in Qualitative Research". *Journal of Research in Education*, 14(1): 96-113.

Keçecioğlu, T. (2003). *Lider & Liderlik*. Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.

KEFE Komisyonu. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Ankara.

KEİG Platformu. (2013). *Türkiye'de Kadın Emeği ve İstihdamı Sorun Alanları ve Politika Önerileri* II. İstanbul KEİG.

Keser, A. (2005). *İşyerinde Cinsel Taciz, Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Kıranlı, S. (2012). "Okul Müdürlerinin Yönetimle İlgili Davranış Biçimleri". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(40): 69-88.

Knickerbocker, I. (1948). Leadership: A Conception And Some Implications. *Journal of Social Issues*, 4(3), 23-40.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar) 8. İstanbul: Beta.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

Koray, M., Demirbilek, S., ve Demirbilek, T. (1999). *Gıda Işkolunda Çalışan Kadınların Koşulları Ve Geleceği*. TC Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Konrad, A. M. ve Pfeffer, J. (1991). *"Understanding the Hiring of Women and Minorities in Educational Institutions"*. Sociology of Education. 64(3): 141-157.

Kök, S. B. (2006). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri" *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 25-27 Mayıs 2006, Erzurum, 433-449.

Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2016). "Örgütsel Yapılanmadaki Gizli Bileşen: Cinsiyet". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 271: 1-26.

Kuzgun, Y. ve Sevim, S. A. (2004). "Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki Ilişki". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1): 14-27.

Leslie, J. B. (2009). "What You Need, And Don't Have, When It Comes To Leadership Talent". *Center For Creative Leadership the leadership GAP*. 9: 1-16.

Letherby, G. (2003). *Feminist Research in Theory and Practice*. McGraw-Hill International.

Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". *Europen Journal of Work and Organizational Psychology*, 5: 165-184.

March Greenhaus, J. H. ve Powell, G. N. (2003). "When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2): 291-303.

Mardin, B. N. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın*. Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.

Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. (çev. O. Akınhay ve D. Kömürcü). Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.

McDonagh, K. J., Bobrowski, P., Hoss, M. A. K., Paris, N. M. ve Schulte, M. (2014). "The Leadership Gap: Ensuring Effective Healthcare Leadership Requires Inclusion of Women at the Top. *Open Journal of Leadership*", 3: 20-29.

McLandress, K. (1991). "Contemporary Issues in Business Ethics And Politics". *Cambridge University Press*, 8(4): 693-702.

Merriam, S. (1995). "What Can You Tell From An N of l?". *Issues of Validity and Reliability in Qualitative Research*. PAACE Journal of Lifelong Learning, 4: 50-60.

Miner, J. B. (1965). *Studies in Management Education*. New York: Springer.

Morrison, A. M., White, R. P. ve Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling, Reading*. A.M: Addison-Wesley, United States.

Mumford, E. (1906). *The Origins of Leadership*. II. American Journal of Sociology, 12(3).

Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı". *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24: 195-214.

Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II. Cilt* (5. Basım). Yayın Odası, İstanbul.

Oakley, J. G. (2000). "Gender-Based Barriers To Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female Ceos". *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.

Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). "Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 73-85.

Oruç, İ. (2012). *Örgütlerde Kadına Yönelik Etik-Dışı Davranışlar: Feminist Etik Bakış Açısıyla Etnografik Bir İnceleme*. Doktora Tezi: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Öğüt, A. (2006). "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu". *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1): 55-77.

Öngen, B. ve Aytaç, S. (2013). "Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları ve Yaşam Değerleri İlişkisi". *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 48: 1-18.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2): 117-135.

Özçatal, E. Ö. (2011). "Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1): 21-39.

Özdemir, M. (2010). "Nitel Veri Analizi:Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 323-343.

Özdemir, E. (2009). "Cinsiyet Bazlı Farklılıklar ve Erkek Tüketicilere Yönelik Pazarlama Stratejileri". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29): 259-281.

Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 125-138.

Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 95-111.

Özkan, G. S. ve Özkan, B. (2010). "Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma". *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(24): 91-103.

Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014). İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi-İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1306: 98-99.

Paksoy, H. M. (2008). "Küreselleşme ve Liderlik". C, Serinkan (ed.). *Liderlik ve Motivasyon*. Nobel Yayıncılık, Ankara. s.24.

Powell, G. N. ve Greenhaus, J. H. (2010). "Sex, Gender, and Decisions at the Family - Work Interface". *Journal of Management*, 36(4): 1011-1039.

Riggio, R. E. (1986). "Assessment of Basic Social Skills". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 649-660.

San, İ. (2001). "Yaratıcı Düşünme ve Tümel Öğrenme". *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 141: 22-29.

Sancar, S., Acuner, S., Üstün, İ., Bora, A. ve Romaniuc, L. (2006). *Bir de Buradan Bak: Cinsiyet Eşitsizliği Bir "Kadın Sorunu" Değil, Toplumun Sorunudur*. Yalçın Matbaacılık, Ankara.

Saraç, S. ve Gültekin, L. (2013). *Toplumsal Cinsiyet*, Atılım Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Schein, V. E. (2007). "Women in Management: Reflections and Projections". *Women in Management Review*, 22(1): 6-18.

Simpson, R. (1997). "Have Times Changed? Career Barriers And the Taken Woman Managers". *British Journal of Management*, 8: 121-130.

Smolensky, E. ve Kleiner, H. B. (2003). "How to Prevent Sexual Harassment in the Workplace". *Equal Opportunities International*, 22(2): 59-67.

Solmuş, T. (2005). "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/ Taciz (Mobbing)". *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2): 1-14.

Soysal, A. (2010). "Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi,* 65(1): 83-114.

Sönmez, V. (2005). "Bilimsel Araştırmalarda Yapılan Yanlışlıklar". *Eurasian Journal of Educational Research* (EJER), 18: 150-173.

Sönmez, V. ve Alacapınar, F. (2011). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık, Ankara.

Stanford, J. H., Oates, B. R. ve Flores, D. (1995). "Women's Leadership Styles: A Heuristic Analysis". *Women in Management Review*, 10(2): 9-16.

Stelter, N. Z. (2002). *"Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications"*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 8(4), 88-99.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. Free Press.

Suğur, S. (2005). "Türkiye'de Tekstil Sektöründe Kadın Emeği ve Değişen Toplumsal Cinsiyet İlişkileri". *Amme İdaresi Dergisi*, 38(1): 47-68.

Sullivan, D. G. (1996). Emotional Responses to the Nonverbal Behavior of French and American Political Leaders. Political Behavior, 18(3), 311-325.

Şafaklı, O. V. (2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 132-143.

Şahin, G. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şahin, S. ve Türk, M. (2009). "Psikolojik Şiddet Algılaması ve Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1): 88-96.

Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları, Ankara.

Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları". *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1): 69-85.

Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). "OHIO Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2): 135- 154.

Talmud, I. ve Izraeli, D. N. (1999). "The relationship between gender and performance issues of concern to directors: correlates or institution?". *Journal of Organizational Behavior*, 20(4): 459-474.

Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). "Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (22): 85- 98.

Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 33: 19-34.

Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 1-16.

Terborg, J. R. (1977). "Women in Management: A Research Review". *Journal of Applied Psychology*, 62(6): 647-664.

Terzioğlu, F. ve Taşkın, L. (2008). "Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışlarına ve Hemşirelik Mesleğine Yansımaları". *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2): 62-67.

Tetik, S. (2010). "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1: 81-89.

Tezcan, M. (2005). *Sosyolojik Kuramlarda Eğitim*. Anı Yayıncılık, Ankara.

Tınaz, P. (2006). "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)". *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(11): 3-28.

Tolbert, S. P. (1986). *"Organizations and Inequality: Sources of Earnings Differences Between Male and Female Faculty"*. Sociology of Education, 59(4): 227-236.

Toprak, M. E. (1993). "Yönetimde Kadın: Lider Olmanın Sırları". *Anahtar Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 57: 21-36.

Tunalı, A. (2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği).* Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.

Türeli, N. Ş. ve Dolmacı, N. (2013). "İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma". *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 83-103.

Türker, N. (1997). "Konaklama İşletmelerinde Cinsel Taciz ve Cinsiyet Ayrımı". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2): 74-76.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD). (2000). *Kadın ve Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER). (2008). *Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.

Urhan, B. ve Etiler, N. (2011). "Sağlık Sektöründe Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi". *Çalışma ve Toplum*, 2: 191-216.

Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ünal, A. (2015). *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Walby, S. (1990). *Theorizing Patriarchy*, Basil Blackwell, Cambridge.

Wallace, M. (2001). "Women and Workplace Training: Power Relations Positioning:'Other' ". *Women Studies Internetional Forum*, 24(314): 433-444.

Weiler, S. ve Bernasek, A. (2001). "Dodging The Glass Ceiling? Networksand the New Wave of Women Entrepreneurs". *The Social Science Journal*, 38: 85-103.

Werner, M., Feller, A., Messengua, F. ve Pierard, A. (1987). The Leader Peptideof Yeast Gene CPA7 Is Essential For the Translational Repression of Its Expression. Cell 49, 805-813.

Wilson, F. M. (1995). *Organizational Behaviour & Gender*, McGraw- Hill Book Company, England.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity". *The Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.

World Health Organization (WHO). (1998). *Gender and Health*. Technical Paper, Switzerland.

Yeşiltaş, M. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 148-153.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016). "Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 71 (4): 1119-1146.

Yirmibeşoğlu, Ş. G. (2009). "Medya Alanında Çalışan Kadınlar ve Karşılaştıkları Zorluklar". *21.Yüzyılın Eşiğinde Kadınlar, Uluslararası Multidisipliner Kadın Kongresi*. 13-16 Ekim 2009, İzmir, s. 130-136.

Yirmibeşoğlu, Ş. G. (2011). "Segregation of Women in the Medical Sphere", *International Journal of Arts and Sciences Conference Proceedings*, Avusturya, 3: 151.

Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory And Research". *Journal of Management*, 15(2): 251-289.

Zapf, D. (1999). "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing Bullying at Work". *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 70-85.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayınları, Ankara.

Zel, U. (2002). "İş Arenasındaki Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu". *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2): 39-48.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Nobel Yayınevi, Ankara.

Zenger, J. ve Folkman, J. (2012). Are Women Better Leaders Than Men. *Harvard Business Review*, 15: 80-85.

İnternet Kaynakları

Ankara Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İklimi ve Kültürü Araştırma Raporu (2013). http://kasaum.ankara.edu.tr/files/2013/02/GENOVATE-Raporu.pdf. (erişim tarihi: 15.01.2016)

Dursun, Ç., Öztürk, R., Evliyaoğlu, G., Yıldırım, S., Poyraz, B. ve Memiş, E., "Ankara Üniversitesi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İklimi Ve Kültürü Araştırma Raporu". kasaum.ankara.edu.tr/files/2013/02/GENOVATE-Raporu.pdf. (erişim tarihi: 10.02.1016).

Elgün, A. ve Pira, A., "Toplumsal Cinsiyeti İnşaa Eden Bir Kurum Olarak Medya; Reklamlar Aracılığıyla Ataerkil İdeolojinin Yeniden Üretilmesi". http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130848482.pdf. (erişim tarihi: 20.05.2016).

ILO Global Estimate of Forced Labour 2012: Results and Methodology, http://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/publications/WCMS_182004/lang--en/index.htm. (erişim tarihi: 21.01.2016).

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM)., "Türkiye'de Kadının Durumu". www.ksgm.gov.tr/Pdf/tr_de_kadinin_durumu_temmuz_2011.pdf. (erişim tarihi: 21.01.2016).

Nastasi, B. (2015). "Study notes: qualitative research: sampling ve sample size considerations". http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qN6-7UD2NsgJ:https://my.laureate.net/Faculty/docs/Faculty%2520Documents/ qualit_res__smpl_size_consid.doc+vecd=1vehl= envect=clnkvegl=tr. (erişim tarihi: 05.12.2016).

Sabah Gazetesi, "Tarihi Değiştiren 50 Kadın". http://www.sabah.com.tr/galeri/dunya/tarihi_degistiren_50_kadin. (erişim tarihi: 15.01.2016).

Şiyve, O. Ç. (2004), "Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan". www.elegans.com.tr/arsiv/66/ haber018. html. (erişim tarihi: 01.04.2016).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)., "Türkiye'de İşgücüne Katılma Oranları". http:// www.tuik.gov.tr. (erişim tarihi: 21.01.2016).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)., "Kazanç Yapısı Araştırması-2014". http:// www.tuik.gov.tr. (erişim tarihi: 21.01.2016).

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)., "Kadın İgücü Oranları". www.tisk.org.tr. (erişim tarihi: 23.01.2016).

EK 1- YÜZYÜZE GÖRÜŞME SORU FORMU

Demografik Bilgiler

Ad-Soyad:

Yaş:

Medeni Durum:

Çocuk Sayısı (varsa):

Eğitim Durumu:

İletişim Bilgisi:

Kurumdaki Görev/ Yöneticilik Süresi:

Yüz Yüze Görüşme Soruları

1-Toplumsal cinsiyet rollerinin liderlik özelliklerine etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?

2-Toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği sorumluluklar (eş, anne, kız kardeş vs. olmak) kadın liderliğini etkiler mi?

3-Sizce kadın olmak lider olabilmeyi etkiler mi? Niçin?

4- Ataerkil bir toplumda erkek eğemenliği ve liderliği ön plandayken kadınlar lider olabilmek için erkek gibi mi davranmalı?

5- Kadın olarak liderliği sürdürebilmek kolay ya da zor mudur? Niçin?

6- Kadınların duygusal yapısının liderliğe avantaj ya da dezavantajı var mıdır? Nelerdir?

7- Kadın liderler çalışanları arasında cinsiyet ayrımcılığı yapar mı? Neden?

8-Kadın yoğun sağlık sektöründe kadın lider olmak avantaj mıdır?

9-Kadın ya da erkek liderliğe toplumun bakış açısı farklı mıdır?

10- Liderlik ve yöneticiliğin "erkek işi" olarak düşünüldüğü bir toplumda kadın liderler karar alma süreçleri konusunda zorluk çekiyor mu?

11- Kadın lider olarak ailenizden (eş, baba, ağabey vs.) destek alıyor musunuz?

12- Kadın ve erkek olarak;

- Astlarınızın,
- Mevkidaşlarınızın,
- Üstlerinizin,

- Sosyal arkadaşlarınızın size ya da kadın liderliğine bakışı nasıl? Destek oluyorlar mı?

13- Bunların dışında kadın lider olarak sorun yaşıyor musunuz? Eklemek istediğiniz bir şey var mı?

Evrak Tarih ve Sayısı: 15/03/2016-E.7488

689

BE493ATSE

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü

Sayı : 26708535-903.99
Konu : Lütfiye İŞLER Tez Çalışması

Sayın LÜTFİYE İŞLER

İlgi : 09/03/2016 tarihli ve BİLA sayılı yazı,

İlgide kayıtlı dilekçenizle, "Sağlık Alanındaki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinde Kadın Erkek Farkı" konulu yüksek lisans tez çalışmanızı Hastanemizdeki yöneticilerle yapma talebiniz tarafımızca uygun görülmüştür.
Gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr. Bülent AYDINLI
Başhekim

Adres:Akdeniz Üniversitesi Sağlık, Araştırma ve Uygulama Merkezi (Hastane)
Telefon:2422496000 Faks2422496040
e-Posta:yaziisl@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:www.akdeniz.edu.tr - Pin Kodu:08712
Bilgi için: Habibe AYDINER
Unvanı: Sekreter

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Lütfiye İŞLER
Doğum Yeri - Tarihi : Antalya / 23.06.1979

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Ankara Doğumevi Sağlık Meslek Lisesi, 1997.
Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Antalya Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik, 2007.
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Ana Bilim Dalı, Antalya, 2017.
Tez Konusu : Toplumsal Cinsiyet Rolleri Bağlamında Sağlık Alanında Kadın Yöneticiler
Yabancı Dil : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

Kartal H, **İşler L**, Bilişli Y. (2015). Örgütsel bağlılık ve işle bütünleşmenin işten ayrılma niyetine etkisi: çağrı merkezi örneği. 14.Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi. Zonguldak.

İş Deneyimi

Projeler : Antalya 112 Acil Çağrı Merkezi "Engelsiz 112 Projesi"- BAKA, 2012.
Çalıştığı Kurumlar : Sağlık Bakanlığı, 1998-2007.
İçişleri Bakanlığı "Antalya 112 Tek Acil Çağrı Numarası Projesi", 2007-2009.
Antalya 112 Acil Çağrı Merkezi Proje Birimi- Koordinasyon, 2012-2017.
Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Çağrı Merkezi Hizmetleri Programı Misafir Öğretim Elemanı, 2013-2017.

E-Posta : lutfiyeisler@gmail.com.